

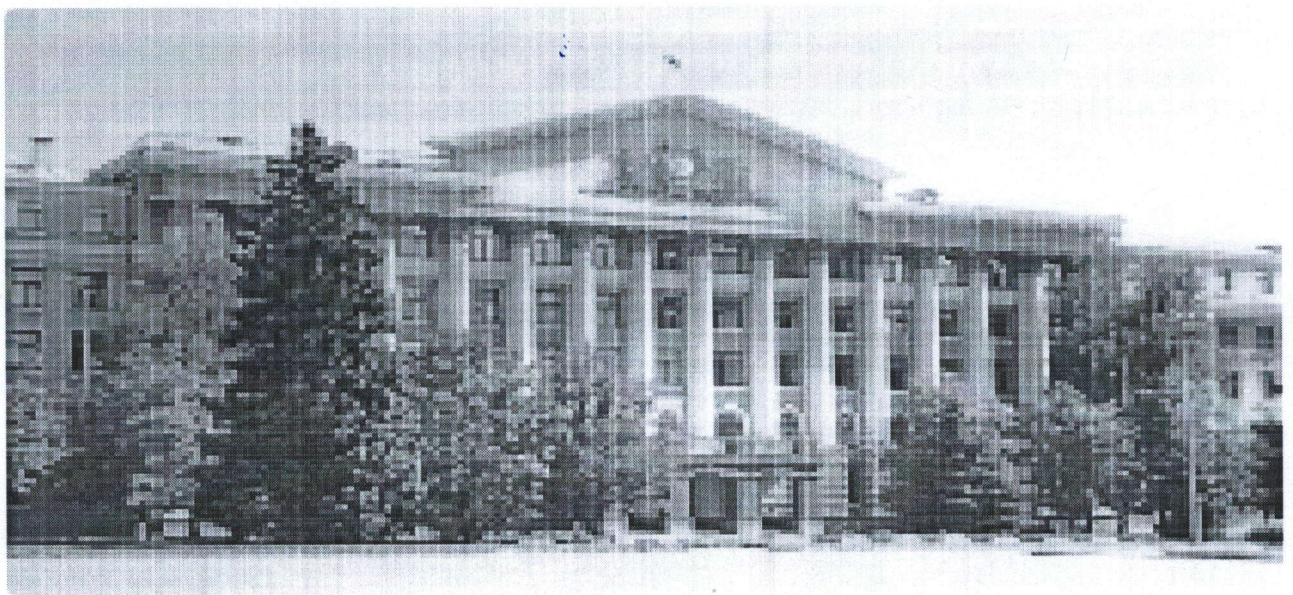
МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
Кафедра юридичної психології

ЗАТВЕРДЖУЮ
Проректор НАВС
Полковник поліції
Сергій ЧЕРНЯВСЬКИЙ
08 . 2026



РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ
ПСИХОЛОГІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Статус дисципліни:	обов'язкова
Рівень вищої освіти:	другий
Ступінь вищої освіти:	магістр
Галузь знань:	D Бізнес, адміністрування та право
Спеціальність:	D4 Публічне управління та адміністрування
Освітня програма:	Публічне управління та адміністрування
Форма здобуття вищої освіти:	заочна
Мова навчання:	українська
Форма підсумкового контролю:	залік
Рік набору:	2026



Розробник: Тетяна СНЯТКОВА, доцент кафедри юридичної психології.

Робочу програму схвалено на засіданні кафедри юридичної психології від 06. 08. 2026 року № 24

Завідувач кафедри юридичної психології



Маріанна БУДАНОВА

Схвалено на засіданні науково-методичної ради НАВС від 11. 08. 2026 року, протокол № 8.

Результати щорічного перегляду робочої програми навчальної дисципліни

Робоча програма переглянута на 20____/20____ н.р. без змін; зі змінами (Додаток ____).
(потрібне підкреслити)

Протокол засідання кафедри
____ 202__ № ____

Протокол засідання науково-методичної ради
від ____ 202__ № ____

Робоча програма переглянута на 20____/20____ н.р. без змін; зі змінами (Додаток ____).
(потрібне підкреслити)

Протокол засідання кафедри
____ 202__ № ____

Протокол засідання науково-методичної ради
від ____ 202__ № ____

Робоча програма переглянута на 20____/20____ н.р. без змін; зі змінами (Додаток ____).
(потрібне підкреслити)

Протокол засідання кафедри
____ 202__ № ____

Протокол засідання науково-методичної ради
від ____ 202__ № ____

1. Загальні відомості про навчальну дисципліну

Предметом вивчення навчальної дисципліни «Психологія публічного управління» є засвоєння знань щодо психологічних закономірностей та механізмів опосередкування управлінської діяльності керівника організацій та установ, детермінанти прийняття та реалізації управлінських рішень під час взаємодії з персоналом.

Метою викладання навчальної дисципліни «Психологія публічного управління» є формування у здобувачів вищої освіти системи знань про психологічні закономірності публічного управління та здатності застосовувати їх у професійній діяльності для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, забезпечення ефективної комунікації, керівництва персоналом і конструктивної взаємодії з громадськістю, з урахуванням етичних принципів, суспільних потреб та умов невизначеності.

Основними завданнями вивчення навчальної дисципліни є:

- формування системного розуміння предмета, завдань і методів психології публічного управління, її місця в системі наукових знань та значення для професійної діяльності публічного управлінця;
- розуміння психологічних особливостей особистості керівника та публічного службовця, їхнього впливу на управлінську діяльність, професійний розвиток і дотримання етичних норм;
- поглиблення знань про психологічні механізми лідерства, керівництва, мотивації персоналу та формування організаційної культури в органах публічної влади;
- розвиток здатності аналізувати групові процеси, організовувати командну роботу, делегувати повноваження та підтримувати сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі;
- формування вмінь враховувати психологічні чинники прийняття управлінських рішень, розпізнавати когнітивні упередження та оцінювати можливі соціально-психологічні наслідки управлінських дій;
- розвиток навичок професійної комунікації, ведення переговорів, публічного спілкування та налагодження взаємодії з громадянами й іншими зацікавленими сторонами;
- формування вміння аналізувати причини конфліктів у сфері публічного управління, запобігати їх загостренню та конструктивно врегульовувати, а також урахувати психологічні особливості сприйняття організаційних змін, долати опір змінам і сприяти адаптації персоналу;
- розвиток навичок емоційної саморегуляції, підтримання психологічної стійкості й запобігання професійному вигоранню в умовах підвищеного навантаження, криз і невизначеності;
- формування здатності застосовувати психологічні знання для зміцнення довіри до органів публічної влади, підтримання професійного іміджу публічного службовця та реалізації людиноцентричного підходу в управлінні.

Пререквізити: Психологія іміджу, Лідерство в організаціях, Охорона праці в галузі та особиста безпека, Актуальні проблеми основних напрямів практичної психології.

Постреквізити: Методи психологічного впливу в діяльності організацій, Комунікативна діяльність в публічному управлінні, Психологія конфлікту в організаціях, Публічна служба і кадрові процеси, Професійна деформація особистості.

Програмні компетентності відповідно до освітньо-професійної програми підготовки здобувачів вищої освіти:

Інтегральна компетентність. Здатність вирішувати складні завдання і проблеми у процесі навчання та професійної діяльності у галузі психології, що передбачає проведення дослідження та/або здійснення інновацій і характеризується комплексністю та невизначеністю умов і вимог.

Загальні компетентності:

ЗК02. Здатність працювати в команді, мотивувати людей та рухатися до спільної мети, бути лідером, діяти соціально відповідально та свідомо.

ЗК05. Здатність приймати обґрунтовані рішення та використовувати сучасні комунікаційні технології.

Спеціальні (фахові) компетентності:

СК01. Здатність налагоджувати соціальну взаємодію, співробітництво, попереджати та розв'язувати конфлікти.

СК03. Здатність організовувати інформаційно-аналітичне забезпечення управлінських процесів із використанням сучасних інформаційних ресурсів та технологій, зокрема розробляти заходи щодо впровадження електронного урядування в різних сферах публічного управління та адміністрування.

СК05. Здатність представляти органи публічного управління у відносинах з іншими державними органами та органами місцевого самоврядування, громадськими об'єднаннями, підприємствами, установами і організаціями незалежно від форм власності, громадянами та налагоджувати ефективні комунікації з ними.

Програмні результати навчання:

РН05. Визначати пріоритетні напрями впровадження електронного урядування та розвитку електронної демократії.

РН08. Уміти здійснювати ефективну комунікацію, аргументувати свою позицію, використовувати сучасні інформаційні та комунікаційні технології у сфері публічного управління та адміністрування на засадах соціальної відповідальності, правових та етичних норм.

РН10. Представляти органи публічного управління й інші організації публічної сфери та презентувати для фахівців і широкого загалу результати їх діяльності.

Згідно з вимогами освітньо-професійної програми здобувачі вищої освіти повинні:

знати:

- ✓ історико-гносеологічні основи та методологічне підґрунтя соціального управління, сучасного стану сформованості психології управління персоналом в Україні та індустріально розвинених країнах;
- ✓ можливості застосування теорії менеджменту на етапі реформування правових відносин в державі;
- ✓ психолого-управлінську складову загальної психологічної культури керівника організації, сутність закономірностей і механізмів соціального менеджменту у становленні суспільної та індивідуальної правосвідомості, психологічної детермінації правової ідеології суспільства;
- ✓ уявлення щодо нормативно-регулятивних параметрів загально-соціальних та індивідуально-психологічних складових поведінки особистості, щодо впливу управлінських заходів на формування групової поведінки;

вміти:

- ✓ використовувати технології психолого-управлінських методів організації поведінки осіб і спільнот з метою підвищення рівня професійної майстерності;
- ✓ застосовувати психологічні знання щодо оптимізації структурно-системних параметрів управління персоналом організації, їх психологічну детермінацію та зумовленість;
- ✓ володіти навичками психологічного супроводження функцій управління персоналом організації при найкращому їх сполученні з соціально-виховною функцією та урахуванні психологічних наслідків практики управління;
- ✓ використовувати психологічні технології оптимізації структури управлінської компетентності керівника установи, психологічних вмінь її удосконалення;
- ✓ сприяти формуванню готовності керівника організації до нововведень, творчого та ініціативного підходу до вирішення управлінських завдань в сфері професійної діяльності організації.

2. Структура навчальної дисципліни

Найменування показників:	Характеристика навчальної дисципліни			
	Денна форма здобуття вищої освіти		Заочна форма здобуття вищої освіти	
	д/б	ксф	д/б	ксф
Кількість	Рік підготовки			

кредитів ECTS – 3			1,2	
	Семестр			
			2,3	
Загальна кількість годин – 90 годин	Лекції (годин)			
			4 год	
	Семінарські заняття (годин)			
			6 год	
	Практичні заняття (годин)			
			4 год	
	Самостійна робота (годин)			
			50 год	
	Вид підсумкового контролю			
			залік	

3. Тематичний план

для здобувачів рівня вищої освіти магістра, за кошти державного бюджету, заочна форма навчання

№ з/п	Назви тем	Нормативний обсяг годин	Усього годин з викладачем	Лекцій	Семінарські х занять	Практичних занять	Самостійна робота
1.	Тема 1. Особистість керівника в просторі управлінської діяльності.	24	4	2	-	2	20
2.	Тема 2. Соціально-психологічні проблеми управління колективом в діяльності керівника поліцейської організації.	22	4	2	2	-	18
3.	Тема 3. Психологічні аспекти удосконалення стилю та методів управлінської діяльності в поліцейській організації.	22	4	-	2	2	18
4.	Тема 4. Організаційно-психологічні питання професійної взаємодії в діяльності керівника.	22	2	-	2	-	20
Усього годин:		90	14	4	6	4	76

4. Плани семінарських і практичних занять

Тема 1. Особистість керівника в просторі управлінської діяльності. (– 2 години)

Навчальні питання до практичного заняття:

1. Особистість керівника як суб'єкта публічного управління: психологічна структура, управлінські ролі та відповідальність.
2. Професійно важливі якості керівника: мотивація, ціннісні орієнтації, емоційний інтелект і здатність до саморегуляції.
3. Психологічні особливості керівництва та лідерства. Стилі управління й умови їх застосування.
4. Авторитет керівника та довіра до нього: психологічні чинники формування і підтримання.
5. Особистісні чинники прийняття управлінських рішень в умовах відповідальності та невизначеності.
6. Професійна рефлексія, саморозвиток і психологічна стійкість керівника.

Завдання до практичного заняття

Завдання 1. Психологічний портрет ефективного керівника

Інструкція. Визначте професійно важливі якості керівника структурного підрозділу органу публічної влади. Оберіть 6–8 якостей та розкрийте їх через конкретні прояви управлінської поведінки.

Якість керівника	Поведінкові прояви	Значення для управлінської діяльності	Можливі наслідки недостатнього розвитку
Наприклад: емоційна саморегуляція	Зберігає спокій під час суперечок, робить паузу перед відповіддю	Допомагає підтримувати конструктивну взаємодію	Імпульсивні рішення, загострення конфліктів

Питання для обговорення:

- Які три якості є пріоритетними для керівника у сфері публічного управління? Обґрунтуйте вибір.
- Як відрізнити наявність певної якості від прагнення справити позитивне враження?
- Які якості потребують особливого розвитку під час роботи в кризових умовах?

Очікуваний результат: обґрунтований психологічний портрет керівника з описом конкретних поведінкових показників.

Завдання 2. Аналіз управлінського стилю.

Ситуація. Новопризначений керівник підрозділу вимагає погоджувати з ним усі поточні дії, самостійно розподіляє завдання та регулярно перевіряє їх виконання. Пропозиції працівників часто відхиляє зі словами: «Відповідаю я, тому рішення приймаю тільки я». Спочатку дисципліна покращилася, однак згодом працівники перестали виявляти ініціативу, а виконання завдань почало затримуватися через очікування погоджень.

Необхідно:

1. Визначити ознаки управлінського стилю керівника.

2. Проаналізувати переваги й ризики такої поведінки в наведеній ситуації.
3. Пояснити її можливий вплив на мотивацію, відповідальність та ініціативність працівників.
4. Запропонувати три зміни в поведінці керівника для підвищення ефективності роботи.
5. Визначити, які рішення доцільно залишити за керівником, а які — делегувати.

Згенерувати рекомендації щодо коригування стилю управління з урахуванням завдань підрозділу та компетентності персоналу.

Завдання 3. Авторитет керівника та довіра колективу

Ситуація. На робочій нараді керівник публічно звинуватив працівницю в несвоєчасному підготуванні матеріалів. Пізніше з'ясувалося, що затримка виникла через суперечливі доручення самого керівника. Він визнав помилку лише в особистій розмові з працівницею, але перед колективом ситуацію не пояснив.

Необхідно:

1. Визначити, які дії керівника могли вплинути на довіру до нього.
2. Розмежувати посадові повноваження та особистісний авторитет керівника.
3. Запропонувати послідовність дій для виправлення ситуації.
4. Скласти коротке звернення керівника до колективу, яке містить визнання власної відповідальності та конкретні заходи для запобігання подібним випадкам.

Розробити алгоритм відновлення довіри та текст звернення обсягом 4–6 речень.

Завдання 4. Прийняття рішення в умовах невизначеності.

Ситуація. Керівник підрозділу отримав термінове доручення протягом двох робочих днів підготувати пропозиції щодо покращення надання адміністративних послуг. Частина необхідних даних відсутня, двоє працівників перебувають у відпустці, а інші виконують поточні завдання. Заступник пропонує використати торішні матеріали без перевірки, оскільки «раніше зауважень не було».

Необхідно:

1. Відокремити відомі факти від припущень і визначити, якої інформації бракує.
2. Виявити можливі психологічні чинники поспішного або необґрунтованого рішення.
3. Запропонувати щонайменше два варіанти організації роботи.
4. Обрати варіант дій та обґрунтувати його з урахуванням строків, ресурсів і якості результату.

5. Сформулювати доручення працівникам: завдання, очікуваний результат, строк виконання та порядок зворотного зв'язку. Згенерувати обґрунтоване управлінське рішення та стислий план його реалізації.

Завдання 5. Рольова вправа «Керівник і працівник».

Ситуація. Досвідчений працівник удруге порушив строк виконання завдання. Під час розмови він зазначає, що отримує доручення від кількох посадових осіб і не розуміє, яке з них є пріоритетним. Керівник відчуває роздратування, оскільки затримка вплинула на роботу всього підрозділу.

Порядок виконання. Учасники працюють у трійках: керівник, працівник і спостерігач.

Керівнику необхідно:

- описати проблему на основі конкретних фактів;
- з'ясувати причини порушення строків;
- вислухати позицію працівника;
- узгодити пріоритети та реалістичні строки;
- визначити взаємні домовленості й порядок контролю виконання.

Спостерігач оцінює зрозумілість висловлювань, уміння слухати, емоційну саморегуляцію та конкретність досягнутих домовленостей.

Очікуваний результат: проведення конструктивної управлінської бесіди та формулювання узгодженого рішення.

Завдання 6. Індивідуальний план розвитку управлінських якостей.

Інструкція. На основі самоаналізу та результатів виконання попередніх завдань визначте дві власні сильні сторони й дві якості, які потребують розвитку для виконання управлінських функцій. Самооцінювання має рефлексивний характер і не є психологічною діагностикою.

Складіть план розвитку однієї обраної якості.

Якість для розвитку	Конкретна мета	Дії для досягнення мети	Строк	Показники прогресу
Наприклад: уміння делегувати	Чіткіше розподіляти завдання та відповідальність	Під час навчального групового проєкту узгоджувати результат, строк і межі самостійності кожного учасника	Один місяць	Учасники розуміють свої завдання; зменшується потреба в повторних уточненнях

Розробити реалістичний індивідуальний план із конкретними діями та показниками прогресу.

Критерії оцінювання виконання завдань: правильність застосування психологічних понять; глибина аналізу ситуації; аргументованість і практична доцільність запропонованих рішень; дотримання етичних принципів; чіткість формулювань та здатність до професійної рефлексії.

Тема 2. Соціально-психологічні проблеми управління колективом в діяльності керівника поліцейської організації (– 2 години)

Навчальні питання до семінарського заняття :

1. Поліцейський колектив як соціальна група: структура, функції та етапи розвитку.
2. Формальні й неформальні відносини в поліцейському колективі. Лідерство та вплив групових норм на поведінку працівників.
3. Соціально-психологічний клімат поліцейського колективу: чинники формування, ознаки та способи вивчення.
4. Згуртованість, довіра та психологічна сумісність працівників як умови ефективної спільної діяльності.
5. Мотивація персоналу, справедливість розподілу службового навантаження та психологічні особливості делегування повноважень.
6. Конфлікти в поліцейському колективі: причини, динаміка та роль керівника в їх попередженні й урегулюванні.
7. Діяльність керівника щодо підтримання колективу в умовах підвищеного навантаження, організаційних змін і невизначеності.

Завдання 1. Порівняльний аналіз понять.

Порівняйте поняття «соціально-психологічний клімат», «згуртованість колективу» та «психологічна сумісність». Для кожного поняття визначте:

- основний зміст;
- прояви у службовій взаємодії;
- значення для результативності роботи;
- можливості впливу керівника.

Обґрунтуйте, чи завжди висока згуртованість колективу сприяє належному виконанню службових завдань. Наведіть приклад ситуації, коли групові норми можуть підтримувати приховування помилок або перешкоджати змінам.

Завдання 2. Аналіз впливу неформального лідера.

Ситуація. У поліцейському підрозділі досвідчений працівник користується значним авторитетом серед колег. Після призначення нового керівника він почав критично коментувати його рішення та переконувати працівників, що запропоновані зміни лише ускладнять роботу. Частина колективу підтримує цю позицію, інші уникають відкритого обговорення.

Питання для аналізу:

1. Які чинники можуть визначати вплив неформального лідера?
2. Як відрізнити обґрунтовану критику управлінських рішень від протидії їх реалізації?
3. Які ризики створює ігнорування позиції працівників?
4. Як керівнику організувати обговорення змін і взаємодію з неформальним лідером?

Підготуйте обґрунтовану відповідь із пропозиціями щодо дій керівника.

Завдання 3. Оцінювання соціально-психологічного клімату.

Ситуація. У підрозділі почастишали суперечки щодо розподілу чергувань. Працівники рідко звертаються один до одного по допомогу, уникають висловлювання пропозицій на нарадах і скаржаться на неоднакове ставлення керівника. Водночас формальні показники виконання завдань залишаються стабільними.

Необхідно:

1. Визначити ознаки можливого погіршення соціально-психологічного клімату.
2. Висунути припущення щодо причин ситуації, відокремивши їх від наведених фактів.
3. Пояснити, чому стабільні показники роботи не дають вичерпної інформації про стан колективу.
4. Запропонувати способи збирання додаткової інформації з дотриманням конфіденційності.
5. Обґрунтувати першочергові управлінські заходи.

Завдання 4. Справедливість розподілу навантаження та мотивація.

Ситуація. Керівник систематично доручає найскладніші завдання найбільш відповідальним працівникам, пояснюючи це впевненістю в їхній компетентності. Згодом вони починають сприймати таку практику як покарання за сумлінність. Інші працівники мають менше можливостей розвивати професійні навички.

Питання для обговорення:

1. Як така практика впливає на мотивацію та відносини в колективі?
2. За якими критеріями доцільно розподіляти службове навантаження?
3. Як поєднати вимоги до якості виконання завдань із розвитком менш досвідчених працівників?
4. Які способи визнання внеску працівників може застосовувати керівник?

Сформулюйте п'ять рекомендацій щодо вдосконалення розподілу завдань.

Завдання 5. Аналіз конфлікту в колективі.

Ситуація. Між двома групами працівників виникли суперечки щодо порядку виконання спільних завдань. Досвідчені працівники наполягають на звичних способах роботи, а новопризначені пропонують змінити організацію обміну інформацією. Обговорення поступово перейшло від оцінювання пропозицій до взаємних звинувачень.

Необхідно:

1. Визначити предмет конфлікту та можливі інтереси його учасників.
2. Виокремити організаційні й соціально-психологічні чинники загострення.
3. Охарактеризувати можливі наслідки невтручання керівника.

4. Запропонувати послідовність конструктивного врегулювання.
5. Визначити критерії, за якими колектив зможе оцінити доцільність запропонованих змін.

Тема 3. Психологічні аспекти удосконалення стилю та методів управлінської діяльності в поліцейській організації (– 4 години).

Навчальні питання до семінарського заняття:

1. Поняття стилю управлінської діяльності. Особистісні та організаційні чинники його формування.
2. Психологічна характеристика основних стилів управління та особливості їх застосування в поліцейській організації.
3. Гнучкість управлінської поведінки керівника: урахування характеру завдань, компетентності персоналу та умов службової діяльності.
4. Методи управлінського впливу: переконання, особистий приклад, заохочення, постановка вимог і контроль виконання.

Завдання до семінарського заняття:

Завдання 1. Порівняльна характеристика стилів управління.

Охарактеризуйте авторитарний, демократичний і ліберальний стилі управління. Порівняйте порядок прийняття рішень, характер взаємодії з підлеглими, розподіл відповідальності та способи контролю. Визначте переваги, обмеження й умови доцільного застосування кожного стилю в поліцейській організації.

Завдання 2. Аналіз чинників формування індивідуального стилю керівника.

Розкрийте вплив особистісних якостей, професійного досвіду, цінностей керівника, організаційної культури та характеру службових завдань на його управлінський стиль. Обґрунтуйте, які складники управлінської поведінки потребують гнучкості, а які мають залишатися послідовними.

Завдання 3. Характеристика методів управлінського впливу.

Проаналізуйте психологічні особливості переконання, особистого прикладу, заохочення, постановки вимог і контролю. Для кожного методу наведіть приклад застосування у взаємодії керівника з працівниками поліцейського підрозділу. Поясніть, за яких умов управлінський вплив може втрачати ефективність.

Завдання 4. Аналіз психологічних помилок керівника.

Поясніть, як упереджене оцінювання працівників, поспішні висновки, ігнорування зворотного зв'язку та перенесення власного емоційного стану на службову взаємодію впливають на якість управління. Запропонуйте способи запобігання цим помилкам.

Навчальні питання та завдання до практичного заняття :

1. Делегування повноважень, залучення працівників до прийняття рішень та надання зворотного зв'язку.
2. Психологічні чинники ефективності управлінських рішень. Запобігання стереотипності мислення та когнітивним упередженням.
3. Професійна рефлексія та саморегуляція як засоби вдосконалення індивідуального стилю управління.

Завдання до практичного заняття:

Завдання 1. Ситуаційне завдання «Вибір управлінського підходу».

Ситуація. Керівник має організувати роботу трьох працівників: новопризначеного, який потребує навчання; досвідченого, який успішно працює самостійно; компетентного працівника, який останнім часом порушує строки виконання завдань.

Необхідно:

1. Визначити, яку додаткову інформацію потрібно отримати про кожного працівника.
2. Обрати доцільне поєднання інструктажу, підтримки, самостійності та контролю.
3. Сформулювати індивідуальне доручення кожному працівнику.
4. Обґрунтувати відмінності в управлінських підходах.

Розробити три варіанти доручень із визначенням очікуваного результату, строку та порядку контролю.

Завдання 2. Практична вправа «Конструктивний зворотний зв'язок».

Переформулюйте висловлювання керівника так, щоб вони містили конкретний факт, його вплив на роботу та зрозумілу вимогу або запитання.

Висловлювання керівника	Професійне формулювання
«Ви завжди все робите неправильно!»	
«Мені простіше зробити самому, ніж вам пояснювати!»	
«Ваші виправдання мене не цікавлять!»	
«Скільки можна повторювати одне й те саме?»	
«Усі працюють нормально, тільки з вами проблеми!»	

Оберіть одне формулювання та змодельуйте коротку розмову з працівником. Після його відповіді уточніть причини проблеми й узгодьте подальші дії.

Сформулюйте п'ять професійних формулювань і погоджене рішення за підсумками розмови.

3. Ситуаційне завдання «Ефективне делегування».

Ситуація. Керівнику необхідно доручити працівнику підготовку пропозицій щодо вдосконалення внутрішнього обміну інформацією. Працівник має відповідний досвід, проте раніше самостійно не координував роботу колег.

Складіть доручення, у якому визначте:

- мету та очікуваний результат;
- строк виконання;
- доступні ресурси;
- межі повноважень і питання, що потребують погодження;
- проміжні контрольні точки;
- критерії якості результату.

Результат: письмове доручення та його коротке усне представлення виконавцю.

Завдання 4. Рольова вправа «Обговорення управлінського рішення».

Ситуація. Керівник пропонує змінити порядок підготовки службових матеріалів. Частина працівників підтримує пропозицію, інші вважають, що вона збільшить навантаження. Рішення потрібно ухвалити після обговорення.

Ролі: керівник, прихильник змін, працівник із зауваженнями, спостерігач. Керівнику необхідно представити проблему та мету змін, зібрати аргументи учасників, уточнити ризики, визначити критерії вибору й підсумувати рішення.

Спостерігач оцінює вміння слухати, ставити уточнювальні запитання, реагувати на незгоду та пояснювати остаточний вибір.

Розробити узгоджений план дій або обґрунтоване рішення із зазначенням питань, які потребують додаткової перевірки.

Завдання 5. Практична вправа «Саморегуляція керівника».

Ситуація. Перед важливою нарадою керівник дізнався про невиконане доручення. Він відчуває роздратування та прагне негайно висловити претензії працівнику в присутності колективу.

Необхідно:

1. Визначити можливі наслідки імпульсивної реакції.
2. Запропонувати коротку послідовність дій для відновлення самоконтролю.
3. Відокремити відомі факти від припущень щодо причин невиконання.
4. Сформулювати початок індивідуальної розмови з працівником.
5. Визначити подальші дії залежно від з'ясованих обставин.

Розробити алгоритм саморегуляції та приклад початку конструктивної бесіди.

Тема 4. Організаційно-психологічні питання професійної взаємодії в діяльності керівника (– 2 години).

Навчальні питання до семінарського заняття:

1. Професійна взаємодія в діяльності керівника: сутність, структура та організаційно-психологічні умови ефективності.
2. Психологічні особливості вертикальної та горизонтальної взаємодії в поліцейській організації. Координація спільної діяльності та розподіл відповідальності.

3. Комунікативна компетентність керівника: встановлення контакту, активне слухання, формулювання доручень і надання зворотного зв'язку.

4. Психологічні бар'єри професійної взаємодії та способи їх подолання. Запобігання непорозумінням і конструктивне врегулювання суперечностей.

5. Організація та психологічне забезпечення службових нарад, ділових бесід і переговорів у діяльності керівника.

5. Завдання для самостійної роботи, критерії її оцінювання

№	Вид самостійної роботи	Зміст діяльності здобувача	Результат, що подається на оцінювання	Максимальна кількість балів
1.	Опрацювання та систематизація теоретичного матеріалу	Самостійне опрацювання визначених теоретичних питань за рекомендованими навчальними та науковими джерелами	– структурований конспект; – тези; – порівняльна таблиця; – схема; – інший засіб систематизації, погоджений із викладачем	2
2.	Аналіз наукових джерел	Пошук, відбір, опрацювання, порівняння та узагальнення результатів наукових досліджень за визначеною проблематикою	аналітичний огляд наукових джерел (рекомендовано 3–5 джерел) із визначенням проблеми, мети, основних результатів досліджень, порівнянням позицій авторів та сформульованим узагальненням	4
3.	Аналітичне / проблемне завдання	Самостійний аналіз теоретичної або практичної проблеми, професійної ситуації, кейсу чи суперечливого питання	– аналіз прикладного кейсу; – порівняння психологічних підходів; – аналіз проблемної ситуації; – визначення причин і наслідків	4

			психологічного явища; – обґрунтування професійного рішення; – порівняльна таблиця; – письмовий аналіз із висновками.	
4.	Практичне професійно орієнтоване завдання	Застосування теоретичних положень і наукових підходів для розв'язання завдань, наближених до професійної діяльності психолога	– психодіагностичний висновок; – протокол психологічного обстеження; – алгоритм професійних дій – план психологічної роботи; – програма психологічного втручання; – рекомендації; – професіограма; – аналіз професійної ситуації	5
5.	Індивідуальне аналітико-практичне завдання	Самостійне виконання завдання, що передбачає аналіз визначеної проблеми, систематизацію наукової інформації та її застосування для розроблення конкретного рішення або професійно орієнтованого результату	– аналітична записка; – мініпроект; – презентація; – методична розробка; – модель; – схема; – алгоритм; – пам'ятка; – рекомендації;	5
Всього (max):				20 балів

Шкала оцінювання самостійної роботи (максимально-20 балів)

Кількість балів	Характеристика виконання роботи
18–20 балів	Завдання виконано в повному обсязі та відповідно до визначених вимог. Зміст роботи ґрунтовно розкриває тему, понятійний апарат використано коректно. Продemonстровано глибоке розуміння організаційних, правових та етичних засад надання психологічної допомоги з урахуванням потреб різних категорій громадян. Відповідно до змісту завдання аргументовано проаналізовано нормативно-правові акти, наукові джерела, форми та методи допомоги, межі компетентності психолога й особливості міжпрофесійної взаємодії. Висновки самостійні, логічні та обґрунтовані; практичні пропозиції відповідають виявленим потребам і професійним вимогам. Робота має чітку структуру, містить належно оформлені посилання та відповідає вимогам академічної доброчесності.
14–17 балів	Завдання виконано належним чином і загалом відповідає встановленим вимогам. Тему розкрито достатньо повно, основні поняття використано правильно. Продemonстровано розуміння організаційних, правових та етичних засад психологічної допомоги різним категоріям громадян. Нормативно-правові та наукові джерела використано доречно, однак окремі положення, запропоновані методи або організаційні рішення потребують більшої аргументації чи деталізації. Висновки загалом обґрунтовані. Наявні незначні змістові неточності або недоліки структури й оформлення посилань.
10–13 балів	Завдання виконано частково та не повною мірою відповідає визначеним вимогам. Основний зміст теми висвітлено, однак виклад має переважно описовий характер. Організаційні, правові та етичні аспекти психологічної допомоги розкрито недостатньо, особливості потреб різних категорій громадян ураховано поверхово. Понятійний апарат використано з окремими неточностями, зв'язок між джерелами та запропонованими рішеннями недостатньо обґрунтований. Висновки частково відтворюють викладений матеріал і не містять достатнього самостійного аналізу. Наявні логічні, мовні помилки або недоліки оформлення посилань.
6–9 балів	Завдання виконано на низькому рівні та лише частково відповідає визначеним вимогам. Тему розкрито фрагментарно, матеріал викладено непослідовно. Допущено суттєві помилки в тлумаченні організаційних, правових або етичних засад психологічної допомоги. Потреби відповідних категорій громадян, межі компетентності психолога та умови застосування методів допомоги майже не враховано. Робота з нормативно-правовими й науковими джерелами недостатня, аналіз практично відсутній. Висновки поверхові, запропоновані рішення не обґрунтовані. Наявні суттєві структурні недоліки та помилки в оформленні посилань.
0–5 балів	Завдання не виконано або виконано на незадовільному рівні. Зміст роботи не відповідає поставленому завданню чи не розкриває заявленої теми. Основні поняття використано некоректно або не використано взагалі. Не продemonстровано розуміння організаційних, правових та етичних засад психологічної допомоги різним категоріям громадян.

Необхідні джерела не опрацьовано, аналіз матеріалу, обґрунтовані професійні рішення та самостійні висновки відсутні.
--

Контроль самостійної роботи здійснюють шляхом перевірки виконаних завдань на семінарських заняттях.

Загальна кількість балів за самостійну роботу визначається як сума балів, отриманих за її виконання, згідно з критеріями оцінювання.

Тема 1. Особистість керівника в просторі управлінської діяльності.
(самостійна робота – 20 години).

Завдання 1. Систематизація складників управлінської компетентності керівника.

Складіть структурно-логічну схему «Управлінська компетентність керівника органу публічного управління». Відобразіть знання, уміння, особистісні якості, цінності та мотиваційні ресурси, необхідні для виконання управлінських функцій. Розкрийте психологічні, соціально-психологічні та ресурсно-часові аспекти компетентності. Поясніть взаємозв'язки між елементами схеми та наведіть приклади їхнього прояву в професійній діяльності.

Завдання 2. Розроблення психологічного портрета керівника.

На основі рекомендованих навчальних і наукових джерел визначте професійно важливі якості керівника органу публічного управління. Результати оформіть у вигляді таблиці «Якість керівника — поведінкові прояви — значення для управлінської діяльності — можливі наслідки недостатнього розвитку».

Охарактеризуйте щонайменше вісім якостей. Обґрунтуйте, які з них набувають особливого значення в умовах невизначеності, дефіциту часу та підвищеної відповідальності. Розмежуйте бажаний психологічний портрет керівника й вимоги до виконання конкретних посадових завдань.

Завдання 3. Аналіз професійної мотивації керівника.

Підготуйте аналітичне повідомлення обсягом 2–3 сторінки на тему «Професійна мотивація керівника у сфері публічного управління». Розкрийте значення суспільно корисної мети діяльності, відповідальності, професійного розвитку, досягнень, визнання та кар'єрних прагнень.

Поясніть, як співвідношення внутрішніх і зовнішніх мотивів може впливати на управлінські рішення та взаємодію з працівниками. Визначте можливі суперечності між особистими інтересами керівника та завданнями організації. Сформулюйте рекомендації щодо підтримання професійної мотивації з дотриманням етичних принципів.

Завдання 4. Аналіз авторитету керівника та довіри колективу.

Проаналізуйте ситуацію: новопризначений керівник має належну професійну підготовку, проте не пояснює підстав своїх рішень, уникає обговорення пропозицій працівників і сприймає уточнювальні запитання як сумнів у його компетентності. Працівники виконують доручення, але дедалі рідше повідомляють про труднощі та пропонують власні рішення.

Виконайте завдання:

1. Розмежуйте посадові повноваження, особистісний авторитет і довіру до керівника.
2. Визначте, які особливості поведінки керівника можуть ускладнювати професійну взаємодію.
3. Поясніть можливі наслідки для ініціативності та відповідальності працівників.
4. Запропонуйте послідовність дій для зміцнення авторитету й розвитку довіри.
5. Визначте поведінкові показники, за якими можна оцінити покращення взаємодії.

Результат оформіть як письмовий аналіз ситуації з обґрунтованими рекомендаціями.

Завдання 5. Прийняття управлінського рішення в умовах невизначеності.

Проаналізуйте ситуацію: керівник отримав термінове доручення підготувати пропозиції щодо вдосконалення роботи підрозділу. Частина необхідної інформації відсутня, працівники мають поточні завдання, а строк виконання становить два робочі дні. Один із працівників пропонує використати попередні матеріали без перевірки їхньої актуальності.

Відокремте відомі факти від припущень, визначте інформацію, якої бракує, та можливі психологічні перешкоди для обґрунтованого рішення. Запропонуйте щонайменше два варіанти організації роботи. Оберіть і обґрунтуйте доцільний варіант з урахуванням строків, ресурсів та якості результату. Підготуйте стислий план реалізації рішення, зазначивши завдання, виконавців, строки, очікувані результати й порядок зворотного зв'язку.

Завдання 6. Розроблення індивідуального плану розвитку управлінських якостей.

Здійсніть рефлексивний самоаналіз власних ресурсів для майбутньої управлінської діяльності. Визначте дві сильні сторони та дві якості, які потребують розвитку. Підкріпіть висновки прикладами з навчальної, професійної або громадської діяльності.

Для однієї обраної якості розробіть план за формою «Якість для розвитку — конкретна мета — дії для досягнення мети — строк — показники прогресу». Передбачте можливі труднощі, необхідні ресурси та спосіб отримання зворотного зв'язку. Самоаналіз має рефлексивний характер і не передбачає встановлення психологічного діагнозу.

Завдання 7. Аналіз наукових джерел щодо розвитку особистісного потенціалу керівника.

Опрацюйте 3–5 наукових або навчальних джерел із питань розвитку особистості керівника. Порівняйте погляди авторів на роль особистісних якостей, професійного досвіду, саморегуляції та рефлексії в управлінській діяльності.

Результати подайте у вигляді аналітичного огляду або порівняльної таблиці. Сформулюйте власний висновок щодо пріоритетних напрямів

розвитку особистісного потенціалу керівника у сфері публічного управління. Наведіть посилання на використані джерела.

Питання для контролю знань:

1. Що таке психологічна допомога та які основні елементи становлять її структуру?
2. Які цілі, завдання та напрями психологічної допомоги?
3. Хто є суб'єктами надання психологічної допомоги в Україні?
4. Які особливості організації психологічної допомоги в закладах освіти, охорони здоров'я та соціальних службах?
5. Яку роль відіграють громадські організації, благодійні фонди та приватна практика психолога?
6. Яке місце посідає психолог у системі охорони психічного здоров'я?
7. Як організовується взаємодія психолога з лікарями, соціальними працівниками та педагогами?
8. Що означають доступність, безперервність і наступність психологічної допомоги?
9. Які основні моделі організації психологічної допомоги та за якими критеріями їх порівнюють?
10. Які зарубіжні практики можуть бути адаптовані до українських умов?
11. Які чинники ускладнюють доступ різних категорій громадян до психологічної допомоги?
12. Які актуальні тенденції та пріоритети розвитку системи психологічної допомоги в Україні?

Тема 2. Соціально-психологічні проблеми управління колективом в діяльності керівника поліцейської організації (самостійна робота – 18 години).

Завдання 1. Систематизація соціально-психологічних характеристик поліцейського колективу.

Складіть структурно-логічну схему «Поліцейський колектив як соціальна група». Відобразіть його основні ознаки, функції, формальну й неформальну структури, групові норми та етапи розвитку.

Поясніть, як спільні цілі, розподіл ролей, службова дисципліна та взаємна відповідальність впливають на спільну діяльність. Визначте завдання керівника на різних етапах розвитку колективу.

Завдання 2. Порівняльний аналіз соціально-психологічних явищ у колективі.

Порівняйте поняття «соціально-психологічний клімат», «згуртованість колективу» та «психологічна сумісність». Результати оформіть у вигляді таблиці за критеріями: зміст поняття, прояви у службовій взаємодії, чинники формування, вплив на спільну діяльність і можливості впливу керівника.

Обґрунтуйте, чи завжди висока згуртованість сприяє ефективності роботи. Наведіть приклад ситуації, коли групові норми можуть перешкоджати повідомленню про помилки або впровадженню необхідних змін.

Завдання 3. Аналіз формального та неформального лідерства.

Проаналізуйте ситуацію: після призначення нового керівника досвідчений працівник, який користується авторитетом серед колег, почав відкрито критикувати запропоновані зміни. Частина працівників підтримує його позицію, інші уникають обговорення. Керівник розглядає будь-яку незгоду як порушення субординації.

Виконайте завдання:

1. Визначте можливі причини впливу неформального лідера на колектив.
2. Відокремте наведені факти від припущень щодо мотивів учасників.
3. Поясніть, як розрізняти конструктивну критику, опір змінам і порушення службових вимог.
4. Запропонуйте порядок обговорення змін та взаємодії керівника з неформальним лідером.
5. Визначте способи залучення працівників до вироблення пропозицій щодо організації роботи.

Результат оформіть як письмовий аналіз ситуації з обґрунтованими рекомендаціями.

Завдання 4. Оцінювання соціально-психологічного клімату колективу.

Розробіть план вивчення соціально-психологічного клімату умовного поліцейського підрозділу. Визначте мету, основні питання, джерела інформації та способи її отримання: спостереження, індивідуальні бесіди, анонімне опитування, аналіз організації спільної діяльності.

Складіть 8–10 запитань для навчального опитування щодо довіри, взаємодопомоги, справедливості розподілу навантаження, доступності інформації та можливості висловлювати пропозиції. Зазначте, що розроблений перелік запитань не є стандартизованою психодіагностичною методикою.

Передбачте добровільність участі, конфіденційність відповідей і представлення узагальнених результатів. Поясніть, чому висновки про стан колективу доцільно формувати на основі кількох джерел інформації.

Завдання 5. Розроблення рекомендацій щодо мотивації та справедливого розподілу навантаження.

Проаналізуйте ситуацію: керівник систематично доручає найскладніші завдання найбільш досвідченим і відповідальним працівникам. Вони сприймають це як додаткове навантаження без належного визнання. Менш досвідчені працівники рідко отримують завдання, які сприяють їхньому професійному розвитку.

Визначте можливі наслідки для мотивації, взаємин і результативності роботи. Запропонуйте критерії розподілу завдань з урахуванням складності, терміновості, компетентності, поточного навантаження та потреб професійного розвитку.

Підготуйте п'ять рекомендацій керівнику щодо підтримання мотивації, визнання внеску працівників і запобігання перевантаженню.

Завдання 6. Розв'язання конфлікту в поліцейському колективі.

Проаналізуйте ситуацію: між досвідченими й новопризначеними працівниками виникли суперечки щодо порядку виконання спільних завдань. Перші наполягають на звичних способах роботи, другі пропонують змінити обмін інформацією. Обговорення перейшло до взаємних звинувачень, а працівники почали обмежувати спілкування між групами.

Визначте предмет конфлікту, інтереси учасників, організаційні та психологічні чинники його загострення. Запропонуйте послідовність дій керівника для відновлення робочої взаємодії.

Результати оформіть у вигляді таблиці «Проблема – позиції та інтереси учасників – дії керівника – очікуваний результат – показники покращення». Передбачте порядок перевірки виконання досягнутих домовленостей.

Завдання 7. Підтримання колективу в умовах підвищеного навантаження та змін.

Підготуйте аналітичне повідомлення обсягом 2–3 сторінки на тему «Роль керівника у підтриманні працездатності та згуртованості поліцейського колективу в умовах невизначеності».

Розкрийте значення зрозумілих пріоритетів, своєчасного інформування, взаємодопомоги, адаптації нових працівників і можливості повідомляти про труднощі без приниження. Визначте управлінські дії, які допомагають виявляти ознаки перевантаження та організовувати підтримку працівників.

Використайте 3–5 навчальних або наукових джерел і наведіть посилання на них.

Завдання 8. Розроблення плану поліпшення соціально-психологічного клімату.

Розробіть план заходів для умовного поліцейського підрозділу, у якому спостерігаються недовіра, недостатня взаємодопомога, суперечки щодо навантаження та низька активність працівників під час обговорення робочих питань.

Результати оформіть у вигляді таблиці «Виявлена проблема – мета – конкретні заходи – відповідальні учасники – строк – показники результативності». Передбачте отримання зворотного зв'язку від працівників і коригування заходів за результатами їх виконання.

Питання для контролю знань:

1. Які основні ознаки, функції та етапи розвитку поліцейського колективу як соціальної групи?
2. Як формальна й неформальна структури колективу впливають на службову взаємодію?
3. Яку роль відіграють групові норми та неформальні лідери в поведінці працівників?
4. Що таке соціально-психологічний клімат колективу та які чинники визначають його стан?
5. Як співвідносяться згуртованість, психологічна сумісність і результативність спільної діяльності?

6. Які способи вивчення соціально-психологічного клімату може використовувати керівник і яких етичних вимог необхідно дотримуватися?
7. Як справедливість розподілу службового навантаження та визнання внеску працівників впливають на мотивацію?
8. Які основні причини конфліктів у поліцейському колективі та якою є послідовність їх конструктивного врегулювання?
9. Як керівнику підтримувати довіру, взаємодопомогу й готовність працівників повідомляти про труднощі та помилки?
10. Які дії керівника сприяють адаптації колективу до організаційних змін, невизначеності та підвищеного навантаження?

Тема 3. Психологічні аспекти удосконалення стилю та методів управлінської діяльності в поліцейській організації (самостійна робота – 18 години).

Завдання 1. Порівняльна характеристика стилів управління.

Порівняйте авторитарний, демократичний і ліберальний стилі управління. Результати оформіть у вигляді таблиці за критеріями: прийняття рішень, розподіл повноважень, характер комунікації, мотивація працівників, контроль виконання, переваги та обмеження.

Для кожного стилю наведіть приклад управлінської ситуації в поліцейській організації. Обґрунтуйте, як терміновість завдання, рівень ризику та підготовленість персоналу впливають на доцільність його застосування.

Завдання 2. Аналіз чинників формування індивідуального стилю керівника.

Складіть структурно-логічну схему «Чинники формування стилю управлінської діяльності керівника поліцейської організації». Відобразіть особистісні якості, професійний досвід, цінності, мотивацію, самооцінку керівника, організаційну культуру, особливості колективу та умови службової діяльності.

Поясніть взаємозв'язки між зазначеними чинниками. Визначте, які складники управлінської поведінки керівник може вдосконалювати шляхом навчання, професійної рефлексії та отримання зворотного зв'язку.

Завдання 3. Оцінювання методів управлінського впливу.

Проаналізуйте переконання, особистий приклад, заохочення, постановку вимог і контроль виконання. Підготуйте таблицю «Метод – мета застосування – умови ефективності – можливі ризики – приклад використання».

Поясніть, як поєднувати ці методи для підтримання службової дисципліни, мотивації та відповідальності працівників. Визначте ознаки психологічного тиску, приниження та маніпулювання, яких необхідно уникати в управлінській взаємодії.

Завдання 4. Розв'язання ситуаційного завдання «Гнучкість управлінського підходу».

Проаналізуйте ситуацію: керівник доручив трьом працівникам підготувати матеріали до спільної наради. Новопризначений працівник потребує уточнення порядку роботи; досвідчений працівник пропонує самостійно обрати спосіб

виконання; третій працівник має необхідні навички, проте останнім часом порушує строки. Керівник установлює для всіх однаковий порядок щогодинного звітування.

Виконайте завдання:

1. Оцініть доцільність однакового підходу до всіх виконавців.
2. Визначте, яку додаткову інформацію необхідно отримати про труднощі кожного працівника.
3. Запропонуйте для кожного виконавця відповідне поєднання інструктажу, підтримки, самостійності та контролю.
4. Сформулюйте три індивідуальні доручення із зазначенням результату, строку та порядку зворотного зв'язку.
5. Обґрунтуйте запропоновані рішення.

Результат оформіть як письмовий аналіз ситуації.

Завдання 5. Розроблення алгоритму ефективного делегування.

Розробіть алгоритм делегування завдання працівнику поліцейського підрозділу. Передбачте визначення мети, очікуваного результату, компетентності виконавця, доступних ресурсів, строків, меж самостійності та питань, які потребують погодження.

Підготуйте приклад письмового доручення щодо вдосконалення внутрішнього обміну інформацією. Визначте контрольні точки та критерії якості виконання. Поясніть, як запобігти нечіткому розподілу відповідальності, надмірному втручання керівника й поверненню делегованого завдання без обґрунтованих причин.

Завдання 6. Удосконалення конструктивного зворотного зв'язку.

Доберіть п'ять прикладів неконструктивних висловлювань керівника, що містять узагальнення, оцінювання особистості, звинувачення або нечіткі вимоги. Для кожного прикладу запропонуйте професійне формулювання, яке містить конкретний факт, його вплив на роботу та зрозуміле запитання або вимогу.

Результати оформіть у вигляді таблиці «Неконструктивне висловлювання – можлива помилка – професійне формулювання». Для одного прикладу розробіть сценарій короткої бесіди, передбачивши вислуховування позиції працівника, уточнення обставин і погодження подальших дій.

Завдання 7. Запобігання психологічним помилкам у прийнятті рішень.

Опрацюйте 3–5 навчальних або наукових джерел щодо психологічних чинників прийняття управлінських рішень. Проаналізуйте вплив стереотипів, поспішних висновків, надмірної впевненості, пошуку підтверджень власної позиції та групового тиску.

Підготуйте аналітичне повідомлення обсягом 2–3 сторінки. Наведіть приклади можливих проявів цих чинників у поліцейській організації та запропонуйте способи зменшення їхнього впливу. Складіть перелік запитань для перевірки обґрунтованості рішення перед його ухваленням. Зазначте використані джерела.

Завдання 8. Розроблення плану вдосконалення управлінської поведінки.

Розробіть план удосконалення стилю управління умовного керівника, який схильний до надмірного контролю, різких оцінок працівників та ігнорування їхніх пропозицій.

Результати оформіть у вигляді таблиці «Проблемний прояв – мета змін – конкретні дії – строк – показники прогресу». Передбачте розвиток навичок делегування, саморегуляції, конструктивного зворотного зв'язку та залучення працівників до обговорення рішень. Визначте способи оцінювання результатів і підстави для коригування плану.

Питання для контролю знань:

1. Що таке стиль управлінської діяльності та які особистісні й організаційні чинники впливають на його формування?
2. Які психологічні особливості, переваги та обмеження авторитарного, демократичного й ліберального стилів управління?
3. Як характер службового завдання, рівень ризику та компетентність персоналу визначають вибір управлінського підходу?
4. У чому виявляється гнучкість управлінської поведінки керівника поліцейської організації?
5. Які умови забезпечують ефективність переконання, особистого прикладу, заохочення та постановки вимог?
6. Яких психологічних умов необхідно дотримуватися під час делегування завдань і повноважень?
7. Як поєднати контроль виконання службових завдань із розвитком самостійності та відповідальності працівників?
8. Які правила конструктивного зворотного зв'язку допомагають керівнику обговорювати помилки без приниження працівника?
9. Які когнітивні упередження та групові процеси можуть знижувати обґрунтованість управлінських рішень?
10. Як професійна рефлексія, емоційна саморегуляція та зворотний зв'язок сприяють удосконаленню індивідуального стилю керівника?

Тема 4. Організаційно-психологічні питання професійної взаємодії в діяльності керівника (самостійна робота – 20 годин).

Завдання 1. Опрацювання теоретичних основ професійної взаємодії керівника.

Розкрийте сутність, структуру та функції професійної взаємодії в діяльності керівника органу публічного управління. Охарактеризуйте вертикальну й горизонтальну, формальну та неформальну, внутрішню й зовнішню взаємодію. Визначте їхнє значення для узгодження дій і виконання управлінських завдань.

Згенерувати структурований конспект із прикладами різних видів професійної взаємодії.

Завдання 2. Визначення організаційних і психологічних умов ефективної взаємодії.

Проаналізуйте вплив розподілу повноважень, чіткості завдань, відповідальності, доступності інформації, довіри та зворотного зв'язку на взаємодію в колективі. Поясніть роль керівника у формуванні сприятливого соціально-психологічного клімату та середовища, у якому працівники можуть повідомляти про труднощі, помилки й ризики без приниження.

Згенерувати таблицю «Умова ефективної взаємодії - її значення - дії керівника для її забезпечення» із характеристикою щонайменше шести умов.

Завдання 3. Аналіз комунікативних бар'єрів у діяльності керівника.

Визначте основні причини порушення професійного спілкування: нечіткість повідомлень, інформаційне перевантаження, статусні відмінності, стереотипи, емоційне напруження, недовіру та відсутність зворотного зв'язку. Доберіть приклади їхнього прояву в органі публічного управління та запропонуйте способи подолання.

Згенерувати аналітична таблиця «Комунікативний бар'єр – приклад – можливі наслідки – спосіб подолання» із розглядом щонайменше п'яти бар'єрів.

Завдання 4. Розв'язання ситуаційного завдання щодо взаємодії структурних підрозділів.

Ситуація. Два структурні підрозділи органу публічного управління готують спільний проєкт. Керівники підрозділів по-різному розуміють пріоритети, частина завдань дублюється, а необхідна інформація надходить із запізненням. Працівники звинувачують одне одного у зриві строків. Спільні наради завершуються суперечками без погоджених рішень.

Виконайте завдання:

1. Визначте організаційні та психологічні причини ускладнення взаємодії.
2. Відокремте факти, які наведено в ситуації, від припущень про мотиви учасників.
3. Запропонуйте послідовність дій керівника для відновлення співпраці.
4. Визначте порядок розподілу завдань, обміну інформацією та контролю виконання.
5. Запропонуйте показники, за якими можна оцінити покращення взаємодії.

Відповіді згенеруйте у *форматі* письмове розв'язання ситуаційного завдання.

Завдання 5. Розроблення алгоритму проведення робочої наради.

Розробіть алгоритм підготовки та проведення наради, спрямованої на розв'язання спільного управлінського завдання. Передбачте визначення мети, добір учасників, підготовку матеріалів, регламент, правила обговорення, залучення різних позицій, ухвалення рішень і перевірку їх виконання. Окремо визначте особливості дистанційної наради.

Завдання 6. Підготовка рекомендацій керівнику щодо розвитку професійної взаємодії.

Сформулюйте рекомендації щодо побудови партнерських відносин із працівниками, колегами, представниками інших установ і громадськістю. Передбачте способи надання конструктивного зворотного зв'язку, запобігання конфліктам, узгодження інтересів та підтримання взаємодії в умовах невизначеності й підвищеного навантаження.

Питання для контролю знань:

1. У чому полягає сутність професійної взаємодії в діяльності керівника органу публічного управління?
2. Які основні компоненти та функції професійної взаємодії?
3. Чим відрізняються вертикальна й горизонтальна взаємодія в організації?
4. Як співвідносяться формальні та неформальні відносини в колективі?
5. Які особливості внутрішньої та зовнішньої професійної взаємодії керівника?
6. Які організаційні умови забезпечують узгодженість спільної діяльності?
7. Як розподіл повноважень і відповідальності впливає на взаємодію працівників?
8. Які психологічні чинники сприяють ефективній професійній взаємодії?
9. Яке значення мають довіра та взаємна повага у відносинах керівника з працівниками?
10. Як соціально-психологічний клімат колективу впливає на виконання спільних завдань?
11. Як керівнику створити умови для відкритого обговорення помилок, труднощів і ризиків?
12. Які комунікативні бар'єри виникають у професійній взаємодії та як їх подолати?
13. Як статусні відмінності впливають на обмін інформацією між керівником і підлеглими?
14. Якими є ознаки зрозумілого управлінського повідомлення?
15. Яку роль відіграє активне слухання у професійній діяльності керівника?

6. Індивідуальні завдання

не передбачено навчальним планом

7. Методи навчання

Під час освітнього процесу використовуються комплекс сучасних методів навчання, спрямованих на формування у здобувачів освіти цілісного уявлення про професію психолога, особливості професійної діяльності, вимоги до

професійної компетентності, розвиток критичного мислення, навичок професійної комунікації та здатності до самоосвіти.

У процесі навчання використовуються словесні, наочні, практичні, проблемно-пошукові, частково-пошукові, інтеактивні та інформаційно-комунікаційні методи навчання. До словесних методів належать лекція, пояснення, розповідь, бесіда, дискусія та діалог. Наочні методи реалізуються шляхом використання мультимедійних презентацій, схем, таблиць, навчальних відеоматеріалів, нормативно-правових документів та інших дидактичних матеріалів.

Практична підготовка забезпечується виконанням завдань, аналізом професійних ситуацій (кейсів), розв'язанням ситуаційних вправ, підготовкою презентацій, виконанням практичних вправ, розробленням професійного маршруту майбутнього психолога та іншими видами самостійної роботи.

Для активізації пізнавальної діяльності здобувачів освіти використовуються інтерактивні методи навчання: навчальна дискусія, «мозковий штурм», сократівський діалог, аналіз проблемних ситуацій, метод аналогій, «стоп-кадр», ПОПС-формула (позиція – обґрунтування – приклад – висновок), синтез думок, робота в малих групах, презентація результатів навчальної діяльності та їх колективне обговорення.

Залежно від змісту навчального матеріалу застосовуються проблемні, евристичні та дослідницькі методи навчання, що сприяють розвитку професійного мислення, формуванню навичок аналізу психологічних явищ, усвідомленню ролі психолога в різних сферах професійної діяльності та розвитку мотивації до подальшого професійного становлення.

За зовнішніми формами організації навчальної діяльності використовуються:

- словесні методи (лекція, пояснення, бесіда, дискусія);
- наочні методи (демонстрація презентацій, схем, відеоматеріалів, аналіз нормативних документів і навчально-методичних матеріалів);
- практичні методи (виконання практичних та індивідуальних завдань, ситуаційних вправ, кейсів, презентацій);
- інноваційні методи (інтерактивне навчання, цифрові освітні технології, елементи проєктного навчання, використання електронного освітнього середовища та онлайн-ресурсів).

8. Форми та методи контролю, критерії оцінювання результатів навчання та перелік орієнтовних завдань (питань) для підсумкового контролю

Форми контролю: поточний (тематичний), підсумковий, контроль залишкових знань. *(Положення про внутрішню систему забезпечення якості освітньої діяльності в Національній академії внутрішніх справ. URL: <https://okop.navs.edu.ua/assets/files/example3/quality.pdf>)*

8.1. Залік

Залік – форма підсумкового контролю, що полягає в оцінюванні рівня знань, умінь та навичок (компетентностей) з освітнього компонента або його

окремої завершені частини виключно *на підставі результатів виконання аудиторної та самостійної роботи* в балах ЄКТС, що за національною шкалою оцінювання відповідає оцінці «зараховано» або «не зараховано».

Результати навчання з аудиторної роботи обчислюються за таким алгоритмом:

- шляхом множення середнього бала на коефіцієнт 16 з подальшим математичним заокругленням до цілого числа;

- середній бал розраховується як відношення суми всіх отриманих оцінок до загальної кількості показників, що включає: мінімальну кількість позитивних оцінок за національною шкалою оцінювання («відмінно», «добре», «задовільно») (далі – позитивні оцінки); кількість «додаткових» позитивних оцінок з урахуванням коефіцієнта 0,7; кількість невідпрацьованих «незадовільних» оцінок та/або невідпрацьованих пропусків навчальних занять, при цьому:

- мінімальна кількість позитивних оцінок має становити не менше ніж 1/3 (33%) від загальної кількості семінарських, практичних та лабораторних занять, передбачених робочою програмою навчальної дисципліни, при цьому лекційні заняття до розрахунку зазначеного показника не включаються. Для здобувачів вищої освіти, які навчаються за індивідуальним графіком, мінімальна кількість позитивних оцінок має становити не менше ніж 1/3 (33 %) від загальної кількості індивідуальних занять, передбачених індивідуальним графіком. Якщо 1/3 (33 %) від кількості занять становить дробове число, то до розрахунку береться наступне ціле число;

- за умови отримання здобувачем вищої освіти менше ніж 1/3 (33 %) позитивних оцінок, відсутні до цієї вимоги оцінки враховуються як «нуль» при обчисленні середнього бала;

- коефіцієнт 0,7 застосовується до кількості «додаткових» позитивних оцінок, що перевищують встановлений мінімум, з метою стимулювання здобувачів вищої освіти до покращення результатів аудиторної роботи протягом усього періоду вивчення освітнього компонента;

- невідпрацьовані «незадовільні» оцінки та/або невідпрацьовані пропуски навчальних занять враховуються як «нуль» під час розрахунку суми всіх отриманих оцінок;

- відпрацювання «незадовільних» оцінок та/або відпрацювання пропущених навчальних занять з тем освітніх компонентів, що стосуються заходів безпеки при застосуванні поліцейських заходів примусу, є обов'язковим.

Перелік тем освітніх компонентів, що стосуються заходів безпеки при застосуванні поліцейських заходів примусу, визначаються робочою програмою навчальної дисципліни. У разі якщо здобувач вищої освіти до початку

підсумкового контролю у формі заліку (згідно з розкладом навчальних занять) не відпрацював «незадовільну» оцінку та/або пропущене заняття з теми щодо заходів безпеки при застосуванні поліцейських заходів примусу, підсумковий контроль вважається нескладеним.

Відпрацювання всіх інших «незадовільних» оцінок та/або пропущених навчальних занять не є обов'язковим.

Максимальний результат оцінювання аудиторної роботи здобувача вищої освіти становить 80 балів, а бали, що перевищують цей показник – не враховуються.

Формула розрахунку загального результату аудиторної роботи:

СОО

$$РАР = \frac{СОО}{МКПО + КДПО \times 0,7 + КННОНПЗ} \times 16,$$

де:

РАР – результат аудиторної роботи;

СОО – сума отриманих оцінок;

МКПО – мінімальна кількість позитивних оцінок (1/3 (33 %) від кількості семінарських, практичних, лабораторних занять, передбачених РПНД). При цьому, якщо МКПО становить дробове число, то до розрахунку береться наступне ціле число;

КДПО – кількість «додаткових» позитивних оцінок, тобто оцінок, що перевищують МКПО;

КННОНПЗ – кількість невідпрацьованих «незадовільних» оцінок та/або невідпрацьованих пропущених занять.

Загальна кількість балів за самостійну роботу визначається як сума балів, отриманих за її виконання, згідно з критеріями оцінювання, визначеними в розділі 5 робочої програми навчальної дисципліни.

Результат підсумкового контролю у формі заліку розраховується шляхом додавання балів за аудиторну роботу (до 80 балів) та самостійну роботу (до 20 балів), але не може бути більше 100 балів.

Критерії оцінювання результатів навчання

Загальні критерії оцінювання *(Положення про внутрішню систему забезпечення якості освітньої діяльності в Національній академії внутрішніх справ <https://okop.navs.edu.ua/assets/files/example3/quality.pdf>)*

Високий (творчий) рівень – оцінка 5 (90...100). Здобувач вищої освіти систематично за поточним й за підсумковим контролю виявив:

- глибокі знання навчального матеріалу за змістом навчальної дисципліни, що міститься у рекомендованих джерелах інформації;
- вміння аналізувати явища, які вивчаються, у їх взаємозв'язку і розвитку, чітко, лаконічно, логічно послідовно дав відповіді на поставлені питання,
- вміння застосовувати теоретичні положення під час розв'язання практичних завдань та аналізувати достовірність одержаних результатів, допускаючи деякі неточності.

Достатній (конструктивно-варіативний) рівень – оцінка 4 (82...89). Здобувач вищої освіти за поточним й підсумковим контролюми:

- виявив міцні знання навчального матеріалу за змістом навчальної дисципліни, що міститься у рекомендованих джерелах інформації,
- аргументовано дав відповіді на поставлені питання, виявив вміння застосовувати теоретичні положення під час розв'язання практичних задач, допускаючи неточності і несуттєві помилки.

Конструктивний рівень – оцінка 4 (75...81).

- виявив достатні знання навчального матеріалу за змістом навчальної дисципліни, що міститься у рекомендованих джерелах інформації, дав відповіді на поставлені питання, які, однак, містять певні (неістотні) неточності, достатні вміння застосовувати теоретичні положення під час розв'язання практичних задач

Середній (репродуктивний) – оцінка 3 (64...74 балів). Здобувач вищої освіти за поточним й підсумковим контролюми:

- виявив посередні знання значної частини навчального матеріалу за змістом навчальної дисципліни, що міститься у рекомендованих джерелах інформації,
- дав мало аргументовані відповіді на поставлені питання, які містять істотні неточності, слабкі вміння застосовувати теоретичні положення при розв'язуванні практичних завдань;

Достатній (репродуктивний) – оцінка 3 (60...63 балів). Здобувачі виявив;

- слабкі знання навчального матеріалу за змістом навчальної дисципліни, що міститься у рекомендованих джерелах інформації,
- дав неточні або мало аргументовані відповіді на поставлені питання, з порушенням послідовності викладення, слабкі вміння застосовувати теоретичні положення під час розв'язання практичних задач, допускаючи суттєві помилки.

Низький (рецептивно-продуктивний) – оцінка 2 (0...59). Здобувач вищої освіти:

- виконав значну частину видів навчальної роботи,
- за поточним й підсумковим контролюми виявив незнання значної частини навчального матеріалу за змістом навчальної дисципліни, що міститься у рекомендованих джерелах інформації,
- допустив істотні помилки у відповідях на поставлені питання;

– виявив невміння застосовувати теоретичні положення під час розв’язання практичних завдань (здобувач вищої освіти має право на повторний підсумковий контроль);

(*непродуктивний*) – оцінка 2 (1...34):

– виявив незнання значної частини навчального матеріалу за змістом навчальної дисципліни, що міститься у рекомендованих джерелах інформації,
 – допустив істотні помилки у відповідях на поставлені питання,
 – виявив невміння орієнтуватися під час розв’язання практичних задач, незнання основних фундаментальних положень (здобувач вищої освіти обов’язково повинен повторно вивчити навчальну дисципліну).

Метою навчання є не тільки отримання теоретичної інформації, але й підготовка до розв’язування складних професійних завдань у процесі навчання, формування професійного світогляду.

Основні критерії рівня компетентності здобувача вищої освіти:

– виконання всіх видів навчальної роботи, передбачених робочою програмою навчальної дисципліни;
 – вміння здійснювати причинно-наслідкові зв’язки за темами навчальної дисципліни;
 – вміння опрацьовувати основні та додаткові рекомендовані нормативні та доктринальні джерела;
 – вміння здійснювати взаємозв’язки між явищами;
 – вміння чітко, лаконічно і послідовно відповідати на поставлені питання;
 – вміння застосовувати теоретичні положення під час розв’язання практичних завдань.

Шкала оцінювання: національна та ECTS

Оцінка в балах	Залік	
	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою
90–100	A	зараховано
82–89	B	зараховано
75–81	C	зараховано
64–74	D	зараховано
60–63	E	зараховано
0–59	F	не зараховано

Оцінювання здійснюється на засадах академічної доброчесності, неупередженості та прозорості. Критерії оцінювання доводяться до відома здобувачів на початку вивчення дисципліни та залишаються незмінними протягом семестру. Оскарження результатів оцінювання й повторне складання екзамену здійснюються в порядку, установленому академією.

9. Інструменти, обладнання, програмне забезпечення, використання яких передбачає дисципліна

Під час вивчення навчальної дисципліни використовуються сучасні технічні та інформаційні засоби, що забезпечують ефективну організацію освітнього процесу та формування професійних компетентностей майбутніх психологів.

Програми та силабус навчальної дисципліни, мультимедійна система з можливостями візуальної презентації навчальних матеріалів у вигляді слайдів та аудіо-/відео-, тексти лекції, навчально-методичні матеріали на офіційному вебпорталі НАВС «МІА-освіта».

10.Перелік підсумкових питань для самоконтролю

1. Особистість керівника в просторі управлінської діяльності
2. Управлінська компетентність керівника організації як система внутрішніх ресурсів особистості.
3. Психологічний рівень управлінської компетентності.
4. Змістовні аспекти компетентності керівника.
5. Ресурсно-часові аспекти компетентності керівника.
6. Соціально-психологічні аспекти компетентності керівника.
7. Психологічна характеристика особистісної моделі керівника поліції.
8. Еталонна особистісна модель системи управління.
9. Напрями формування особистісного потенціалу керівника.
10. Психологічні особливості та розвиток професійної мотивації керівника поліцейської організації.
11. Соціально-психологічна компетентність як запорука професійної управлінської діяльності та статусу керівника в колективі.
12. Поняття колективу.
13. Різновиди колективу.
14. Функції колективу.
15. Формування та розвиток поліцейського колективу.
16. Формальна та неформальна підструктури поліцейського колективу.
17. Формування команди та проактивне управління колективом поліцейських.
18. Психологічна сумісність та згуртованість в поліцейському підрозділі.
19. Соціально-психологічний клімат в поліцейському колективі та його вплив на ефективність професійної діяльності.
20. Поняття стилю керівництва.
21. Основні детермінанти стилю керівництва в поліцейській організації.
22. Лідерство та керівництво.
23. Основні теорії стилю керівництва.
24. Роль колективу у формуванні лідера поліцейської організації.

25. Взаємини між керівником та неформальним лідером.
26. Співробітництво і конкуренція.
27. Напрями розвитку лідерських якостей в поліцейському підрозділі.
28. Самооцінка керівника як детермінанта управління.
29. Психологічні засади оптимального стилю керівництва організацією.
30. Розвиток складових комунікативної компетентності керівника.
31. Удосконалення навичок контактної взаємодії керівника організації.
32. Психологічні засади розв'язання конфліктів у сфері управлінської діяльності керівника поліції.
33. Поняття іміджу керівника установи, його складові.
34. Формування іміджу і його вплив на ефективність управління.
35. Професійна деформація особистості керівника поліцейської установи, її профілактика та запобігання.
36. Прийняття управлінського рішення як системоутворююча функція діяльності керівника.
37. Різновиди управлінських рішень, їх основні ознаки.
38. Умови та чинники, що визначають ефективність управлінських рішень керівника.
39. Напрями формування самостійності підлеглих.
40. Особистість як об'єкт управління.
41. Формування та розвиток особистості поліцейського.
42. Психологічна характеристика стадій процесу прийняття управлінських рішень у поліцейському підрозділі.
43. Управлінське рішення керівника.
44. Психологічна сутність управлінського рішення керівника поліції.
45. Соціально-психологічні аспекти компетентності керівника.
46. Загальна характеристика екстремальності в діяльності керівників.
47. Чинники екстремальної управлінської поведінки в поліцейській організації.
48. Психологічні засади розв'язання конфліктів у сфері управлінської діяльності.
49. Роль управлінця в подоланні стресів.
50. Психодіагностична модель керівника поліції.
51. Детермінанти та механізми розвитку особистості керівника поліцейської установи.
52. Методи виявлення та превенції базових психолого-педагогічних проблем керівництва в поліцейській організації.
53. Делегування поліцейських повноважень: психологічні межі та критерії доцільності.
54. Напрями формування самостійності підлеглих.
55. Формування та розвиток колективу.
56. Проактивне управління колективом поліцейської організації.
57. Психологічна сумісність та згуртованість колективу.
58. Соціально-психологічний клімат в колективі працівників НПУ та його вплив на ефективність професійної діяльності.

59. Технологія та прийоми розв'язання конфліктів у професійній діяльності керівника поліції.
60. Конфлікти в діяльності керівника поліції та напрями їх вирішення

11.Рекомендовані джерела інформації

Основні:

1. Психологія управління: навч. посіб. / Я. М. Когут, Н. О. Пряхіна, Ю. Ц. Жидецький, Ю. І. Кіржецький, О. Ю. Поцюрко; за ред. Я. М. Когута. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. 210 с. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/8591> (дата звернення: 21.10.2026). dspace.lvduvs.edu.ua
2. Кісіль З. Р., Швець Д. В. Психологія управління: навч. посіб. у схемах, таблицях, коментарях. Одеса: Видавництво ОДУВС, 2023. 208 с. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/6935> (дата звернення: 21.10.2026). dspace.lvduvs.edu.ua
3. Психологія управління : навч. посіб. / уклад. В. В. Ягоднікова. Одеса: видавець Букаєв В. В., 2022. 141 с. URL: <https://dspace.oano.od.ua/handle/123456789/37> (дата звернення: 21.10.2026). dspace.oano.od.ua
4. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. Законодавство України / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (дата звернення: 21.10.2026). [від 10.12.2015 № 889-VIII](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19)
5. Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: наказ Національного агентства України з питань державної служби від 05.08.2016 № 158. Законодавство України / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16> (дата звернення: 21.10.2026). [від 05.08.2016 № 158](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16)

Додаткові:

6. Хлебнікова Т. М. Психологія управління: метод. рек. з навч. курсу. Харків: Харківський національний педагогічний університет імені Г. С. Сковороди, 2023. 142 с. URL: <https://dspace.hnpu.edu.ua/handle/123456789/13075> (дата звернення: 21.10.2026). dspace.hnpu.edu.ua
7. World Health Organization. WHO guidelines on mental health at work. Geneva: World Health Organization, 2022. 134 р. URL: <https://www.who.int/publications/i/item/9789240053052> (дата звернення: 21.10.2026). [who.int](https://www.who.int)
8. Як подбати про ментальне здоров'я працівників на робочому місці / Національне агентство України з питань державної служби. 2023. 29 черв. URL: <https://nads.gov.ua/news/yak-podbaty-pro-mentalne-zdorovia> (дата звернення: 21.10.2026). nads.gov.ua

9. Підтримка ментального здоров'я в умовах війни: програма підвищення кваліфікації. Портал управління знаннями. 2024. URL: <https://pdp.nacs.gov.ua/courses/pidtrymka-mentalnoho-zdorovia-v-umovakh-viiny> (дата звернення: 21.10.2026). pdp.nacs.gov.ua

10. Психологічні аспекти в публічному управлінні: навчально-методичні матеріали / Київський регіональний центр підвищення кваліфікації. URL: <https://cpk.org.ua/metodychne-zabezpechennya/liderstvo/> (дата звернення: 21.10.2026). cpk.org.ua

Інформаційні ресурси

11. Національне агентство України з питань державної служби: офіційний вебсайт. URL: <https://nads.gov.ua/> (дата звернення: 21.10.2026). nads.gov.ua

12. Портал управління знаннями: вебсайт. URL: <https://pdp.nacs.gov.ua/> (дата звернення: 21.10.2026). Портал управління знаннями

13. Аспекти публічного управління: науковий журнал. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal> (дата звернення: 21.10.2026). aspects.org.ua

14. Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права: науковий журнал. URL: <https://chasopys-ppp.dp.ua/index.php/chasopys> (дата звернення: 21.10.2026). chasopys-ppp.dp.ua

15. Психічне здоров'я / Міністерство охорони здоров'я України: тематичний розділ офіційного вебсайту. URL: <https://moz.gov.ua/mental-health> (дата звернення: 21.10.2026).

Підпис автора РПНД

Тетяна СНЯТКОВА