

**Міністерство освіти і науки України
Харківський національний педагогічний університет
імені Г. С. Сковороди
Інститут післядипломної освіти і менеджменту
Кафедра наукових основ управління**

Таліна ХЛЄБНИКОВА

Психологія управління

*Методичні рекомендації з навчального курсу
Електронне видання*



Харків – 2023

УДК 15.018:331.022+331.054

Укладачка: Хлєбнікова Т. М.

Рецензенти:

Крамченкова В. О. – докторка психологічних наук, професорка, професорка кафедри психології Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди;

Гречаник О. Є. – кандидатка педагогічних наук, доцентка, завідувачка кафедри наукових основ управління Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди.

Хлєбнікова Т. М. Методичні рекомендації з навчального курсу «Психологія управління» : (електронне видання). Харків : [б. в.], 2023. 143 с.

Затверджено редакційно-видавничою радою Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди
Протокол № 10 від 18.10.2023

Видано за рахунок укладача.

©Харківський національний педагогічний
університет імені Г. С. Сковороди
© Хлєбнікова Т. М.
© Харків : ХНПУ, 2023

Зміст

Силабус навчальної дисципліни «Психологія управління»	4
Матеріали курсу в схемах і таблицях	14
Методичні рекомендації щодо підготовки до семінарських і практичних занять	63
Алгоритм підготовки доповіді (виступу) до семінарського (практичного) заняття	63
Теми практичних занять	64
Практичне заняття № 1	64
Практичне заняття № 2	68
Теми семінарських занять	78
Семінарське заняття № 1	78
Семінарське заняття № 2	80
Завдання для самостійної роботи	82
Приклади виконання завдань	84
Методичні рекомендації щодо виконання індивідуального завдання	109
Тести для самоконтролю	114
Питання до іспиту з навчальної дисципліни «Психологія управління»	124
Глосарій (Короткий словник базових термінів)	126



СИЛАБУС Психологія управління

Рівень вищої освіти	другий (магістерський)
Галузь знань	07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність	073 «Менеджмент»
Освітня програма	Управління закладом освіти
Цикл дисципліни	дисципліна циклу загальної підготовки
Рік підготовки, семестр	1 рік, 2 семестр
загальна кількість годин/кредитів	90/3
Мова викладання	другий (магістерський)

ІНФОРМАЦІЯ ПРО ВИКЛАДАЧІВ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

ПІБ викладача	Хлєбнікова Таліна Миколаївна
Кафедра	наукових основ управління
Посада	доцент
Науковий ступінь	кандидат педагогічних наук
Вчене звання	доцент кафедри наукових основ управління
Наукові інтереси	управління персоналом, мотивація персоналу, моніторинг якості роботи персоналу
Адреса, № кабінету	вул. Валентинівська, 2; каб. 305

ПОЛІТИКА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Для успішного проходження курсу та складання контрольних заходів необхідним є вивчення навчального матеріалу за кожною темою. Специфіка курсу здебільшого передбачає акцент на розумінні підходів і принципів, ніж запам'ятовування визначень. Кожен студент повинен ознайомитися і слідувати Положенню про академічну доброчесність Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди, Статуту і Правил внутрішнього розпорядку Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди. Зокрема, для успішного засвоєння програмного матеріалу студент зобов'язаний:

- не запізнюватися на заняття;
- не пропускати заняття, а в разі хвороби надати довідку;

– самостійно вивчити матеріал пропущеного заняття; – конструктивно підтримувати зворотній зв'язок на всіх заняттях; – брати активну участь у навчальному процесі; – своєчасно і акуратно виконувати завдання для самостійної роботи; – відключити мобільний телефон під час занять; – бути терпимим і доброзичливим до однокурсників та викладачів; – вчасно виконувати контрольні заходи (поточний контроль, модульний контроль, контроль самостійної роботи; підсумковий контроль); – будь-яке копіювання або відтворення результатів чужої праці, якщо тільки робота не має груповий формат, використання завантажених з Інтернету матеріалів кваліфікується як порушення норм і правил академічної доброчесності та передбачає притягнення винного до відповідальності, у порядку, визначеному чинним законодавством та Положенням про академічну доброчесність Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди. Результатом невиконання та / або недотримання правил може бути оцінка «незадовільно» за курс. Якщо накопичувальний бал нижче <u>60</u> балів, здобувач вважається неуспішним і може бути відрахований відповідно до <u>«Положення про організацію освітнього процесу в Харківському національному педагогічному університеті імені Г. С. Сковороди (у новій редакції)»</u>.	
Пререквізити навчальної дисципліни	Дисципліну <u>«Психологія управління»</u> в структурно-логічній схемі вивчають як похідну в циклі дисциплін загальної підготовки здобувачів освіти. Для опанування нею необхідні опорні знання з нормативних навчальних дисциплін: «Загальна психологія», «Педагогічна психологія», «Психологія розвитку», «Психологія особистості». Знання й уміння, здобуті в процесі вивчення цієї дисципліни, готують здобувачів освіти до засвоєння навчальних дисциплін згідно зі структурно-логічною схемою підготовки магістрів.
ХАРАКТЕРИСТИКА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ	
Призначення навчальної дисципліни	формування теоретичних знань і практичних умінь у здобувачів освіти з

	психології управління діяльністю в закладі освіти, мотивації діяльності персоналу організації, управління конфліктами в організації.
Мета вивчення навчальної дисципліни	поглиблене вивчення теорії і практики психології управління діяльністю в організації на основі системного підходу; ознайомлення здобувачів освіти – майбутніх магістрів з психологічними факторами, які впливають на ефективність роботи трудового колективу; вироблення й розвиток вмінь щодо мотивації діяльності, оцінки особистого стану та стану інших людей, ступеня психічної напруги при вирішенні завдань різної складності.
Завдання вивчення навчальної дисципліни	визначити теоретико-методологічні основи психології управління; формувати у здобувачів освіти установки на обов'язкове врахування особливостей психології індивіда і групи в управлінській діяльності; узагальнювати сучасні дослідження психології керівника; набути теоретичних і практичних навичок управління конфліктами.
РЕЗУЛЬТАТИ НАВЧАННЯ ЗА ДИСЦИПЛІНОЮ	
Сформовані компетентності	Загальні ІК. Здатність розв'язувати складні, спеціалізовані задачі та практичні проблеми у сфері управління, що передбачає проведення досліджень та/або здійснення інновацій за невизначеності умов і вимог ЗК1. Здатність проведення досліджень на відповідному рівні. ЗК2. Здатність спілкуватися з представниками інших професійних груп

	різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів економічної діяльності). ЗК4. Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети. Спеціальні (фахові) ФК3. Здатність до саморозвитку, навчання впродовж життя та ефективного самоменеджменту. ФК6. Здатність формувати лідерські якості та демонструвати їх у процесі управління людьми. ФК8. Здатність використовувати психологічні технології роботи з персоналом. ФК10. Здатність до управління організацією та її розвитком.
Програмні результати навчання	ПРН 4. Знання й використання принципів і методів організування управлінської діяльності, уміння ефективно розподіляти й делегувати повноваження в структурі апарату управління організацією. ПРН 6. Здатність здійснювати організацію взаємодії та функціональний розподіл робіт між підрозділами, службами, працівниками. ПРН 7. Уміння визначати нормативно-правові засади діяльності організації, аналізувати внутрішнє й зовнішнє середовище, виділяти структурні підрозділи та ієрархічні рівні адміністративної служби, організовувати взаємодію на основі врахування психологічних особливостей та індивідуальних потреб особистості. ПРН 9. Розуміння розроблення програми забезпечення якості продукції від проектування до реалізації, уміння

	впроваджувати наукові методи управління якістю. ПРН 25. Обирати концептуальну основу управлінської діяльності, організовувати дії з визначення системи збирання, відновлення та зберігання інформації про управлінські інновації, досліджувати умови ефективного перебігу інноваційних процесів, встановлювати засоби морального та матеріального заохочення працівників щодо участі в інноваційній діяльності, пояснювати причини опору інноваціям і визначати шляхи їх подолання.
МЕТОДИ, ФОРМИ НАВЧАННЯ І ОЦІНЮВАННЯ	
Методи навчання	Форми та методи оцінювання
– словесні методи (лекція, дискусія, співбесіда, інструктаж тощо); – практичні методи (практичні заняття); – наочні методи (метод ілюстрацій і метод демонстрацій, спостережень); – робота з навчально-методичною літературою (конспектування, тезування, анотування,); – відеометод у сполученні з новітніми інформаційними технологіями та комп'ютерними засобами навчання (дистанційні, мультимедійні, веб-орієнтовані тощо); – самостійна робота (виконання завдань).	Форма проведення: усна. Методи контролю: усне опитування, інтерактивна співбесіда. Критерії оцінювання: повнота відповіді; чіткість, послідовність викладення матеріалу, правильні логічні висновки й узагальнення; переконливість, обґрунтованість, аргументованість; наявність узагальнень і висновків; взаємодія з викладачем, колегами, реагування на їхні відповіді. Форма проведення: письмова. Тестові завдання, практичне завдання. <i>Виконання тестових завдань: один бал за кожну правильно надану відповідь (максимальна кількість балів – 10), практичне завдання – максимальна кількість балів – 15).</i>

ЗМІСТ ТА ОБСЯГ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ				
Назва теми/розділу дисципліни	Лекції	Практичні заняття	Лабораторні заняття	Самостійна робота
Тема 1. Психологія управління як галузь психологічної науки	1	—	—	10
Тема 2. Методи психології управління		1	—	10
Тема 3. Особистість у психології управління	1	—	—	5
Тема 4. Потребнісно-мотиваційна сфера особистості	1	—	—	5
Тема 5. Людський чинник та психологія управління	1	—	—	10
Тема 6. Стиль керівництва як фактор ефективності управління	1	1	—	10
Тема 7. Психологія організації в управлінні	1	1	—	7
Тема 8. Психологія ділового спілкування		1	—	7
Тема 9. Характеристика конфлікту як соціально-психологічного феномену	1	—	—	7
Тема 10. Технології управління конфліктами	1	—	—	7

КОНТРОЛЬ І ОЦІНКА РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ		
Методика оцінювання повинна ґрунтуватися на принципах об'єктивності, прозорості, гнучкості та високої диференціації.		
Рейтингова оцінка	Оцінка за стобальною шкалою	Значення оцінки
A	90 – 100 балів	Відмінно – відмінний рівень знань (умінь) в межах обов'язкового матеріалу з можливими незначними недоліками
B	82 – 89 балів	Дуже добре – достатньо високий рівень знань (умінь) в межах обов'язкового матеріалу без суттєвих (грубих) помилок
C	74 – 81 балів	Добре – в цілому добрий рівень знань (умінь) з незначною кількістю помилок
D	69 – 73 балів	Задовільно – посередній рівень знань (умінь) із значною кількістю недоліків, достатній для подальшого навчання або професійної діяльності
E	60 – 68 балів	Достатньо – мінімально можливий допустимий рівень балів знань (умінь)
FX	35 – 59 балів	Незадовільно з можливістю повторного складання – незадовільний рівень знань, з можливістю повторного перескладання за умови належного самостійного доопрацювання
F	1 – 34 балів	Незадовільно з обов'язковим повторним вивченням курсу – досить низький рівень знань (умінь), що вимагає повторного вивчення дисципліни
ВИДИ КОНТРОЛЮ		ФОРМИ КОНТРОЛЮ
<i>вхідний (попередній),</i>		Вхідний контроль

<i>поточний (тематичний), модульний</i> <i>підсумковий (семестровий контроль, підсумкова атестація) контроль</i>	Форма проведення: усна (усне опитування, інтерактивна співбесіда). Поточний контроль Форма проведення: усна, письмова (відвідування лекцій, розв'язування проблемних питань, що розглядають під час лекцій, підготовка та робота на практичних і семінарських заняттях, виконання завдань самостійної роботи). Семестровий контроль Форма проведення: усна. Максимальна кількість балів: <u>40</u> балів (теоретичне питання, практичні завдання). Виконання завдання теоретичного характеру (макс. кількість балів – 15), практичне завдання – макс. кількість балів – 25).
--	---

Розподіл рейтингових балів за видами контролю

Назва виду контролю	Максимальна кількість балів за одиницю	Кількість одиниць	Максимальна кількість балів за вид роботи
Відвідування лекцій	1	8	8
Відвідування семінарських занять	1	2	2
Відвідування практичних занять	1	2	2
Робота на семінар. занятті	10	2	20
Робота на практичному занятті	10	2	20
Виконання завдань для самостійної роботи	5	10	50
Виконання модульної роботи	25	1	25
Кількість балів/коефіцієнт			127/2,11=60
Іспит	40	1	40
Усього			100

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА	
Базова	
1.	Бакаленко О.А. Психологія управління : навч. посіб. Харків, 2020. 120 с. URL: https://openarchive.nure.ua/bitstream/document/10731/3/Bakalenko_MP_2020.pdf
2.	Вашченко І. В., Кляп М. І. Конфліктологія та теорія переговорів : навч. посіб. Київ : Знання, 2013. 407 с.
3.	Гура О. І., Гура Т. Є. Психологія управління соціальною організацією : навч. посіб. Запоріжжя : КПУ, 2013. 168 с.
4.	Психологія управління : навч. підр. / О. Н. Євтушенко, В. М. Ємельянов, В. І. Андріяш, Т. В. Лушагіна. Миколаїв, 2019. 292 с.
5.	Ходаківський Є. І., Богоявленська Ю. В., Грабар Т. П. Психологія управління. 5-те вид. перероб. та доп. : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 492 с.
Допоміжна	
1.	Вознюк А. В. Психологія управління педагогічними працівниками в освітніх округах : дис. ... докт. псих. наук : 19.00.10 – Київ, 2018.
2.	Воронов О. І. Методика діагностування соціально-психологічних впливів на прийняття державно-управлінських рішень в індетермінованих умовах : навч-метод. посіб. Одеса : Астропринт, 2017. 271 с.
3.	Горбунова В. В. Психологія командотворення: Ціннісно-рольовий підхід до формування та розвитку команд : монографія. Житомир : ЖДУ ім. І. Франка, 2014. 380 с.
4.	Конфліктологія: загальна та юридична : підруч. / Л. М. Герасіна, М. П. Требін, О. М. Сахань, В. Д. Воднік ; за заг. ред. Л. М. Герасіної. Харків : Право, 2021. 224 с.
5.	Свидрук П. І., Миронов Ю. Б. Психологія управління та конфліктологія : підр. Львів, 2017. 320 с.

6. Прищак М. Д., Лесько О. Й. Психологія управління в організації : навч. посіб. Вінниця, 2012. 141 с. 7. Психологія управління : навч. посіб. для самост. вивчення дисцип. / авт.-упор. : Н. В. Старовойтенко, В. І. Осипенко, І. А. Чемерис, Л. І. Білик та ін. Черкаси : ЧДТУ, 2020. 300 с. 8. Психологія управління : навч. посіб. для студентів ВНЗ. / К. Ф. Ковальчук та ін. Дніпро : Акцент, 2018. 248 с. 9. Психологія управління : навч. посіб. / Д. І. Дзвінчук, Н. Г. Діденко, О. К. Любчук, В. І. Малімон / за заг. ред. проф. Д. І. Дзвінчука. Київ : СІК ГРУП УКРАЇНА, 2013. 293 с. 10. Максименко С. Д. Психологія управління : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2013. 271 с.	
МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ/МОДУЛЯ	
Посилання на електронний курс в системі Moodle, QR-код на робочу програму курсу	Необхідне обладнання
https://lms.hnpu.edu.ua/course/view.php?id=4199 	Навчально-методичний комплекс дисципліни <u>«Психологія управління»</u>: типова навчальна програма дисципліни; робоча навчальна програма дисципліни; конспекти лекцій; засоби діагностики з навчальної дисципліни; завдання для самостійної роботи здобувачів; електронний варіант НМКД розміщений на платформі MOODLE

Матеріали курсу в схемах і таблицях

Тема 1. Психологія управління як галузь психологічної науки

Психологія управління як галузь психологічної науки.

Психологія управління — галузь психології, яка продукує психологічні знання про управлінську діяльність.

Об'єкт психології управління — визначається як організована (індивідуальна і спільна) діяльність об'єднаних спільними інтересами й цілями, симпатіями і цінностями людей, підпорядкованих правилам і нормам організації



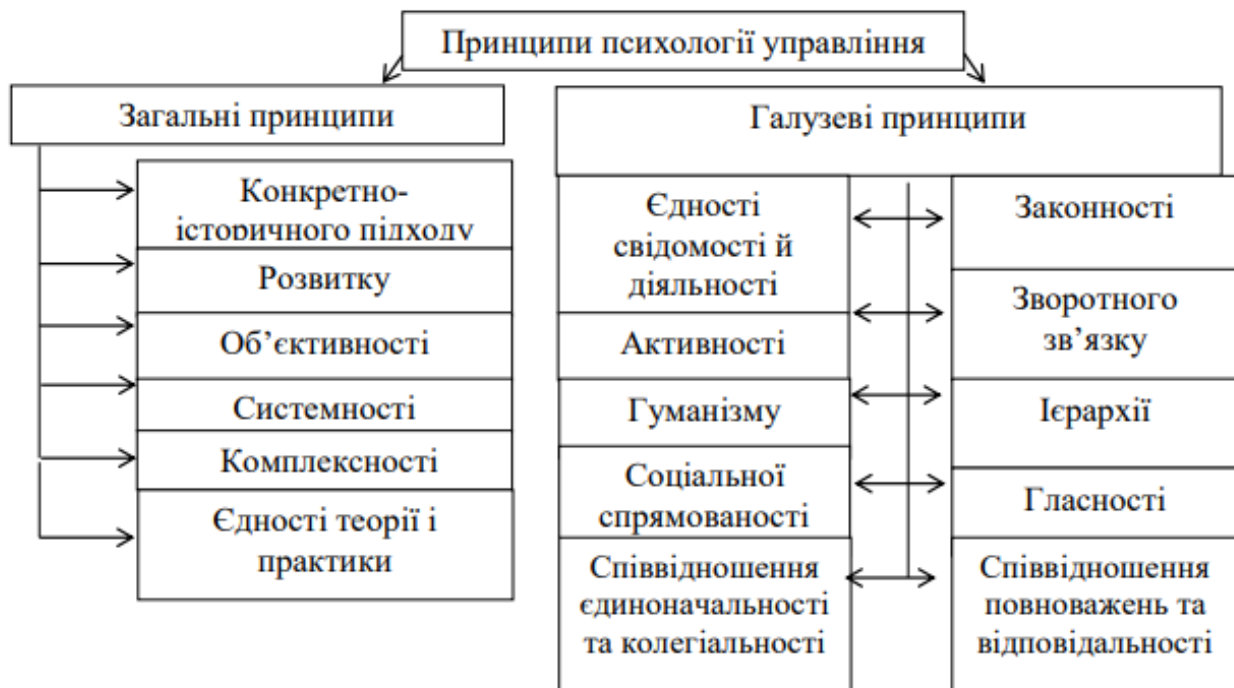
Рис. 1.1. Зв'язок Психології управління з психологічними науками



Рис. 1.2. Структура психології управління як навчальної дисципліни

Загальні та галузеві принципи психології управління.

Принципи психології управління охоплюють правила, основні положення і норми, якими керуються органи управління в процесі здійснення управлінської діяльності. Серед них виокремлюють загальні та галузеві.



Тема 2. Методи психології управління

Методологія – це вчення про правила мислення при створенні науки, проведенні наукових досліджень.

Під *методологією науки* переважно розуміється вчення про науковий метод пізнання або система наукових принципів, на основі яких базується дослідження і здійснюється вибір засобів, прийомів і методів пізнання.

Методологічна основа – це науковий фундамент, з позиції якого дається пояснення основних наукових явищ і розкриваються їх закономірності.

Під методологічною основою наукового дослідження треба розуміти основні, вихідні положення, на яких воно базується.

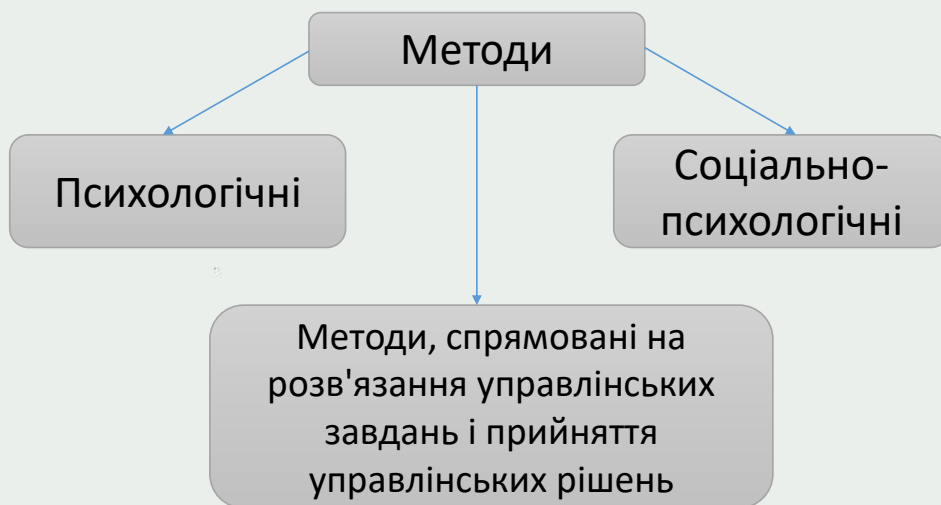
МЕТОДОЛОГІЯ (від. грец.-*шлях дослідження або пізнання, теорія, вчення і слово, поняття*) система принципів і способів організації і побудови теоретичної і практичної діяльності; вчення про науковий метод пізнання; сукупність методів, що застосовуються у будь-якій науці.

Методологія — це вчення про метод, теоретичне обґрунтування з позицій певного (визначеного) світогляду, вихідних принципів пізнання і практики.

Дослідження у галузі психології управління передбачають науково обґрунтоване використання сукупності конкретних методів, методик і процедур.

Метод дослідження — спосіб, шлях одержання необхідної інформації про психологічні явища у сфері праці й управління, психологічні особливості управлінської діяльності та учасників управлінського процесу.

Класифікація методів



І. Психологічні методи вивчення особистості в системі управління

Спрямовані передусім на збір інформації щодо підбору і розподілу персоналу в організації, вивчення психологічних особливостей взаємин між людьми.

- Метод самоспостереження
- Метод спостереження
- Метод опитування
- Метод експерименту
- Метод вивчення документів

II. Соціально-психологічні методи вивчення особистості в системі управління

Соціально-психологічні методи базуються на використанні соціально-психологічних механізмів, які діють в організації (йдеться про організацію як групу людей, колектив): взаємин у формальних і неформальних групах, статусно-рольової реалізації особистості, соціальних потреб тощо.

Застосування соціально-психологічних методів у психології управління переслідує мету забезпечення зростаючих соціальних потреб учасників управлінського процесу, їх розвитку, підвищення управлінської активності особистості та ефективної діяльності організації.

- Методи впливу
- Метод соціометрії
- Метод групового оцінювання особистості



Висновки

При застосуванні кожного методу виникає проблема якості інформації.

Одержана у ході проведення дослідження інформація повинна відповідати вимогам точності (залежить від чутливості використаних методик до вимірювання досліджуваних якостей), обґрунтованості (визначається придатністю методу досліджувати саме ті якості об'єкта, які вивчаються) та надійності (означає стабільність результатів при повторних експериментах різних дослідників).

Інтерпретація отриманих даних — це творчий і кропіткий процес, який потребує врахування і використання багатьох інших результатів теоретичних та емпіричних досліджень.

Тема 3. Особистість у психології управління

Особистість — це цілісна сукупність соціальних властивостей людини, що формуються та видозмінюються протягом усього життя людини у результаті складної взаємодії внутрішніх та зовнішніх чинників її розвитку та активної взаємодії з соціальним середовищем.

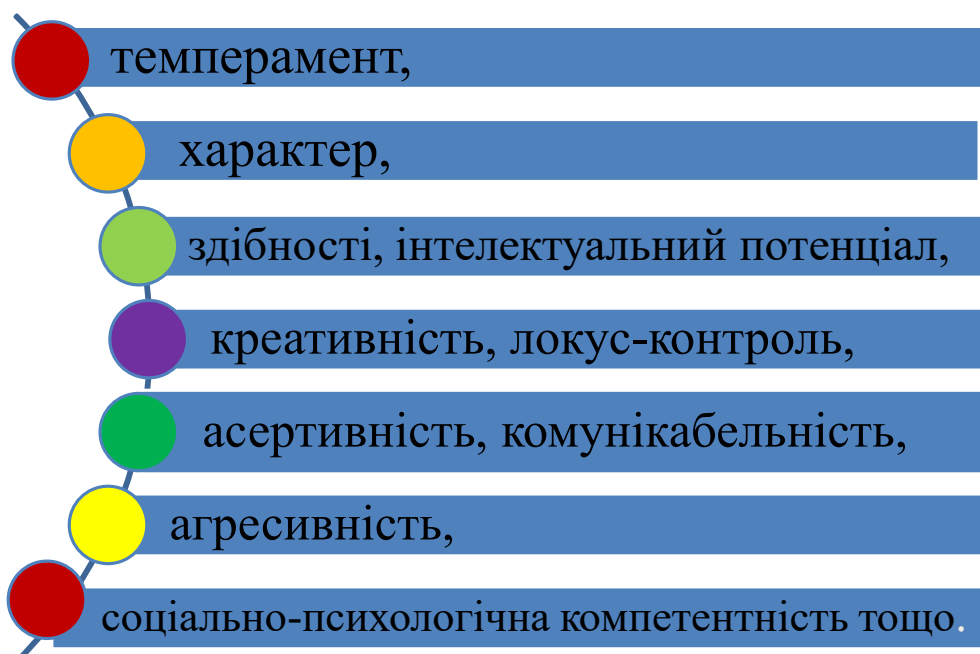
Як у східному, так і в західному мисленні збереження свого "обличчя", тобто особистості - це категоричний імператив людського достоїнства



Структура особистості охоплює:



Різними авторами виокремлюється різна кількість ПЯО керівника:

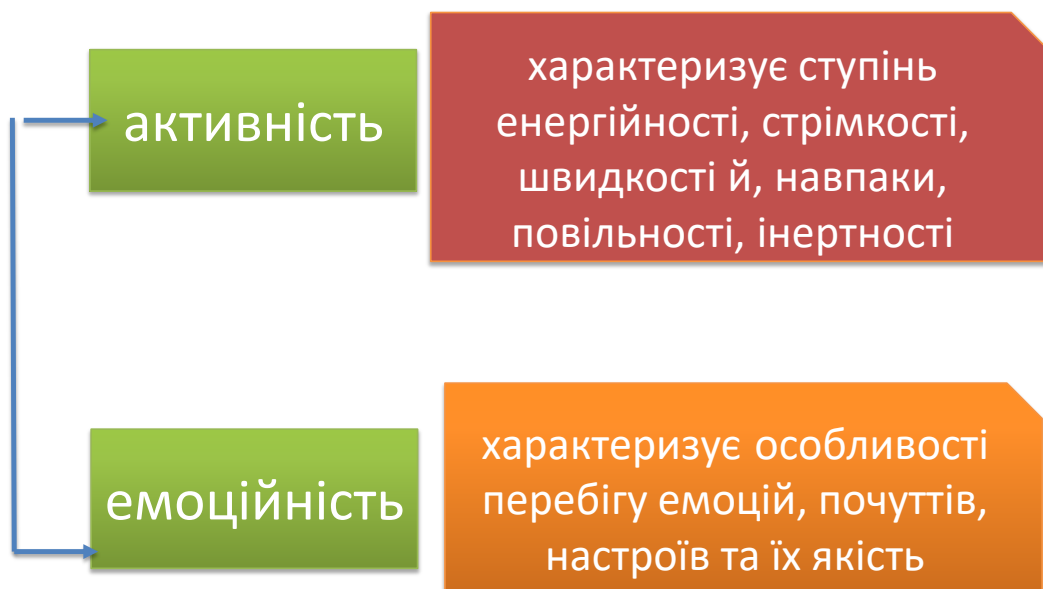




Темперамент ґрунтовно досліджували І. Павлов, Б. Теплов та ін.

Темперамент (лаг. *temperamentum* — узгодженість, устрій) — індивідуальні особливості людини, що виявляються в силі, швидкості, напруженості, урівноваженості, перебігу її психічної діяльності, у порівняно більшій чи меншій стійкості її настроїв.

У більшості класифікацій і теорій темпераменту фігурують два компоненти :



Розрізняють такі головні властивості темпераменту::



Кожен тип темпераменту характеризується різним рівнем вираження окремих властивостей і їх своєрідним поєднанням.



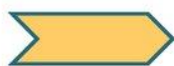
Характер

Характер – це сукупність стійких рис особистості, які визначають ставлення людини до людей, до себе та до виконуваної роботи

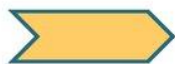


Здібності - це індивідуально-психологічні особливості людини, які відповідають вимогам даної суспільної діяльності і є умовою успішного її виконання.

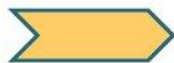
Здібності:



Індивідуальні особливості, за якими люди відрізняються між собою.



Це не всі особливості, а лише ті, які мають відношення до успішного виконання діяльності.



Не зводяться до знань, умінь і навичок, які вже вироблені в людини.

ЗДІБНОСТІ — *індивідуально-психологічні особливості особистості, що є передумовою успішного виконання нею певної діяльності.*



Креативність

трактується як творчі можливості (здібності) людини, що можуть виявлятися у мисленні, почуттях, спілкуванні, окремих видах діяльності, характеризувати особистість в цілому або окремі її сторони, продукти діяльності, процес їх створення

Асертивність

- Асертивність - термін, запозичений з англійської мови, де він виступає похідним від дієслова assert - наполягати на своєму, стверджувати, відстоювати свої права.

В нашу мову (точніше — в лексикон психологів) термін проник в середині 90-х, після публікації популярної книжки чеських авторів В. Каппоні і Т. Новака «Як зробити все по-своєму» (в оригіналі – «Асертивність –в життя»).



Виділяють чотири групи поведінки, яка змістовно поєднує поняття «асертивної» поведінки:

Здатність сказати «ні»

Здатність відкрито говорити про почуття і вимоги

Здатність встановлювати контакти, починати і закінчувати бесіду

Здатність відкрито виражати позитивні та негативні почуття



Локус контролю (рівень суб'єктивного контролю)

Локус контролю – показник психіки, який відіграє важливу роль у тому чи людина сама обирає свій життєвий шлях, чи покладається на думку інших.

Локус контролю – це спосіб приписування людиною причин подій її життя власним діям або зовнішнім, незалежним від неї факторам.



Агресивність

1. Ситуативний стан, що характеризується афективними спалахами гніву та імпульсивними проявами поведінки, спрямованими на об'єкт фрустрації, що став причиною конфлікту.

Агресивність як стан має такі складники:

- а) когнітивний, що забезпечує орієнтування суб'єкта в ситуації;
- б) емоційний, що виявляється в емоційних станах суб'єкта (гнів, ворожість тощо);
- в) вольовий, що забезпечує агресивно налаштованому суб'єкту досягнення його мети.

2. Раса особистості, що спричиняє відносно стабільну схильність до агресії.

Агресивність як риса особистості може зумовлюватися несприятливим соціальним досвідом, вродженими диспозиціями, психопатологією тощо.

Прояви агресивності:



Особливості поведінки особистості в групі



Навички, необхідні для виконання певних соціальних ролей:



Професійне становлення особистості

Професійне становлення – це "формування" особистості, адекватної вимогам професійної діяльності.

Конвеціональні

Міжособистісні

Соціальні

Класифікація управлінських ролей

Управлінські ролі	Зміст і характер діяльності керівника, що відповідає даній ролі.
1. Керівник	Здійснює роботу соціального і правового характеру, здійснює клопотання від імені організації, має високий статус.
2. Лідер	Здійснює всі дії в організації, відповідає за мотивацію підлеглих, підготовку і набір персоналу
3. Сполучна ланка	Бере участь у нарадах за рамками підприємства, контактує з діяльністю інших організацій.
4. Приймач інформації	Центр внутрішньої і зовнішньої інформації, що надійшла в організацію, бере участь в поїздках, відрахуваннях, пошта
5. Уповноважена особа	Постачає всім членам організації достовірну інформацію для формування поглядів на неї всередині, відсилає пошту, здійснює спілкування з підлеглими
6. Представник	Він передає інформацію в усі зовнішні організації, є експертом з усіх питань, бере участь у засіданнях, виступає усно і звертається через пошту
7. Підприємець	Бере участь у створенні нових ідей, розробляє проекти щодо вдосконалення організації, будує стратегії розвитку, обговорює управлінські питання
8. Усуває порушення	Він відповідає за дії при несподіваних збоїв, вирішує проблеми і кризи
9. Розподіляє ресурси	Прийняття і схвалення всіх управлінських рішень щодо розподілу ресурсів, участь у складанні бюджету.
10. Веде переговори	Він відповідає за представництво організації в усіх значущих переговорах

Тема 4. Потребнісно-мотиваційна сфера особистості

1. Потреби як рушійна сила активності особистості. Види потреб.

ПОТРЕБА – внутрішній стан людини, пов'язаний з відчуттям нестачі чогось важливого для існування й розвитку особистості

Види потреб

1. Матеріальні

в їжі, одязі, предметах побуту, житлі (вони вважаються базовими)

2. Духовні

в освіті, в підвищенні кваліфікації, в художній творчості, в розвитку науки та мистецтва

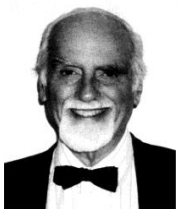
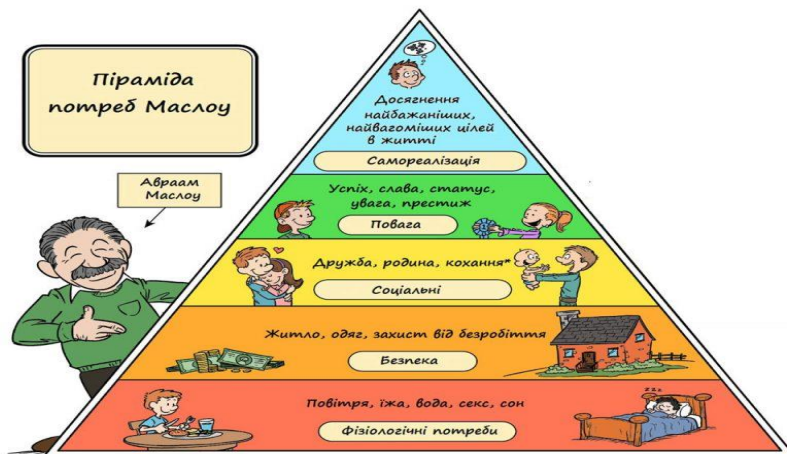
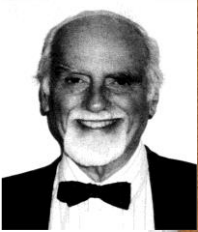
3. Соціальні

в медичному обслуговуванні, в вихованні дітей, у вільному часі, в гідних умовах праці і навчання

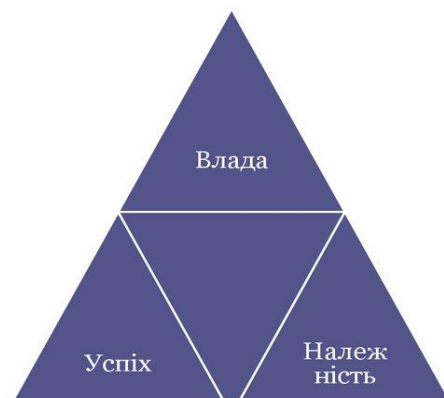
Теорії мотивації

Змістовні теорії мотивації:

Теорія потреб А. Маслоу;
Теорія існування, зв'язку і росту Альдерфера;
Теорія набутих потреб Д. Мак-Клелланда;
Теорія двох факторів Ф. Герцберга.



Теорія мотивації Д. МакКлелланда

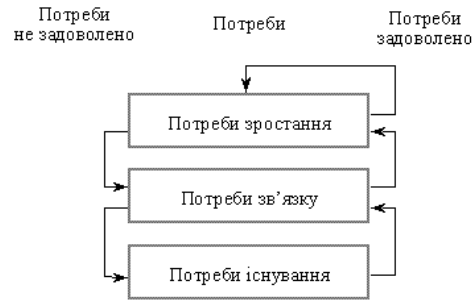


Теорія ERG С. Альдерфера



Теорія ERG, яку висунув С. Альдерфер ґрунтується на поділі потреб на три категорії:

- Е (existence needs) — потреби існування — стосуються фізіологічних і матеріальних умов життя;
- R (related needs) — потреби контакту, що охоплюють суспільні зв'язки (зумовлені соціальною природою людини, її бажанням бути членом колективу, мати друзів, сім'ю, належати до певних неформальних груп, громадських організацій тощо);
- G (growth needs) — потреби зростання, які передбачають збагачення особистості людини, самореалізації та поваги до самої себе



Двох факторна теорія мотивації Ф. Херцберга

Гігієнічні фактори

- Політика фірми і адміністрації
- Безпека праці
- Комфортні умови праці
- Прийнятна освітленість, хороше опалення і т. д.
- Графік роботи
- Оплата праці
- Наявність оплачуваних святкових днів
- Наявність лікарняного
- Проведення заходів у галузі соціального забезпечення, охорони здоров'я та інших соціальних програм
- Відносини з колегами та керівництвом
- Рівень прямого контролю роботи

Мотивуючі чинники

- Успіх
- Суспільне визнання
- Цікавий зміст діяльності
- Наявність можливості зростати професійно
- Ступінь відповідальності
- Службове становище



Виведена Герцбергом формула полягає в наступному:

- Обстановка на роботі та умови праці + мотивуючі чинники = стан задоволеності
- Обстановка на роботі і умови праці – мотивуючі чинники = нульовий ефект

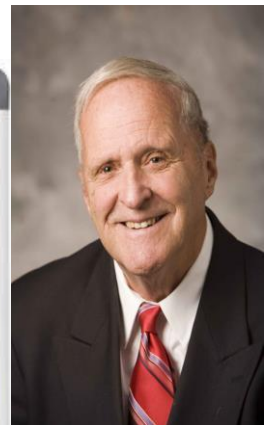
Однак, незважаючи на ефективне застосування теорії Герцберга на практиці багатьма організаціями, у бік теорії було висунуто кілька критичних зауважень:

- Джерелом мотивації можуть бути як мотивуючі, так і гігієнічні фактори, що залежить від потреб кожної конкретної людини;
- Недолік мотиваторів здатний привести до стану незадоволеності діяльністю, а вдало сформовані гігієнічні фактори можуть привести до стану задоволеності, що залежить від кожної конкретної ситуації;
- Далеко не у всіх випадках стан задоволеності діяльністю призводить до підвищення показників продуктивності праці, що суттєво розходиться з припущеннями Герцберга;
- Система підвищення мотивації повинна створюватися з урахуванням різноманітних поведінкових особливостей людей і характеристик навколишнього середовища.

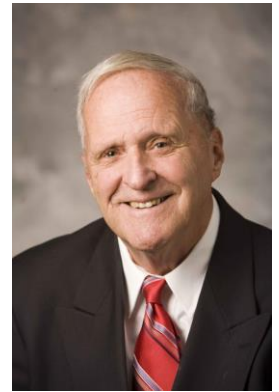
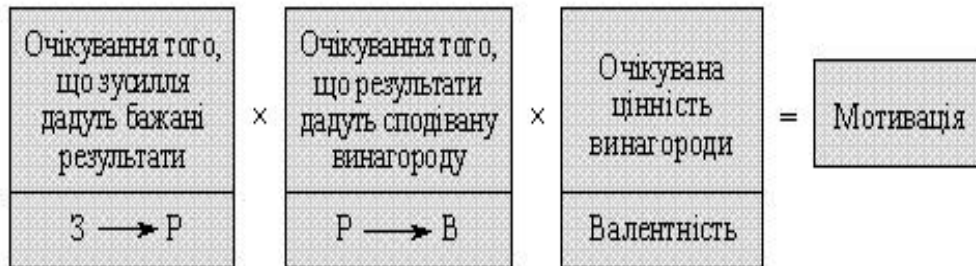
Процесуальні теорії мотивації:



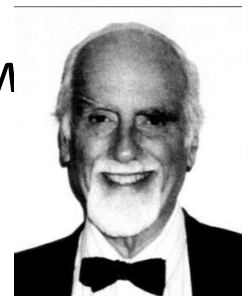
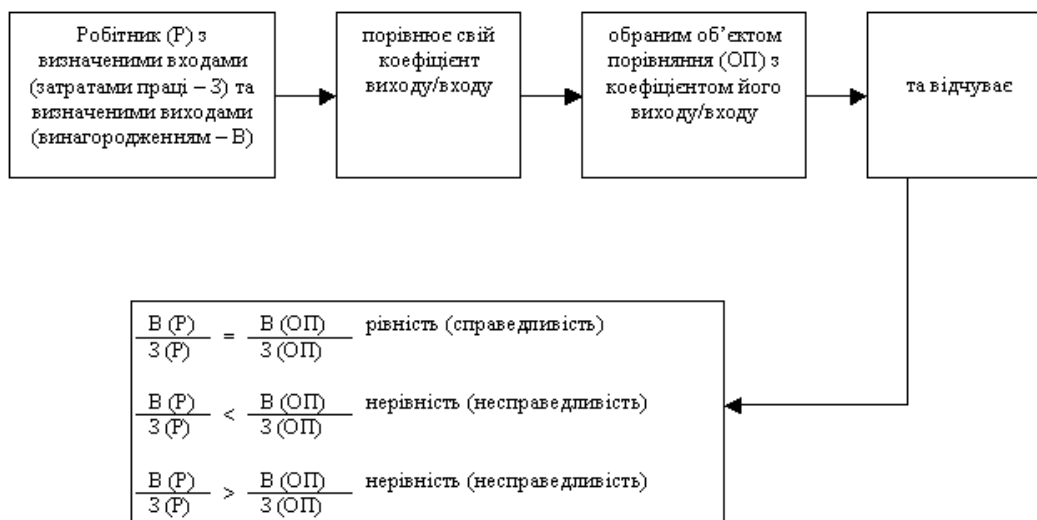
*Теорія очікувань В. Врума.
Теорія справедливості С. Адамса.
Теорія Портера-Лоулера та ін.*



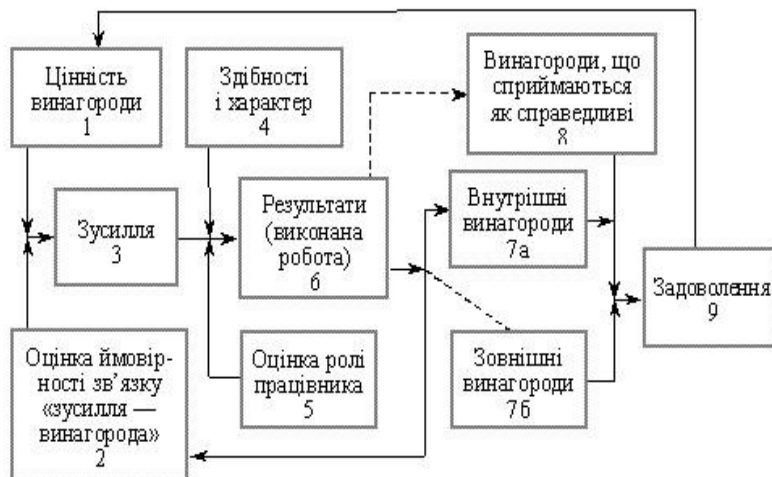
Теорія очікувань Віктора Врума



Теорія справедливості Стейсі Адам

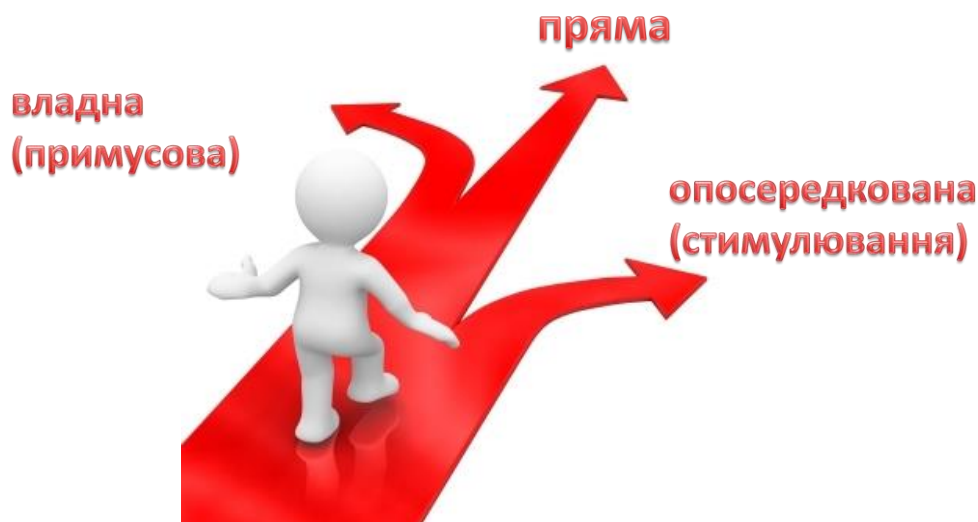


Модель Лаймана Портера і Едварда Лоулера



- рівень зусиль, що витрачаються (3) залежить від цінності винагороди (1) і від впевненості в наявності зв'язку між витратами зусиль і винагородою (2);
- на результати, досягнуті працівником (6), впливають три фактори: витрачені зусилля (3), здібності і характерні особливості людини (4), а також від усвідомлення нею своєї ролі в процесі праці (5);
- досягнення необхідного рівня результативності (6) може призвести до внутрішньої винагороди (7а), тобто відчуття задоволеності роботою, компетентності, самоповаги, і зовнішньої винагороди (7б) — похвала керівника, премія, просування за службою тощо;
- пунктирна лінія між результатами і винагородженням, що сприймається як справедливе (8) виходить з теорії справедливості і показує, що люди мають власну оцінку ступеня справедливості винагороди;
- задоволення є результатом зовнішнього і внутрішнього винагородження з урахуванням їх справедливості;

Види мотивації



Пряма мотивація

Являє собою безпосередній вплив на працівника і його систему цінностей шляхом:

- переконання
- навіювання
- психологічного впливу
- агітації
- демонстрації прикладу

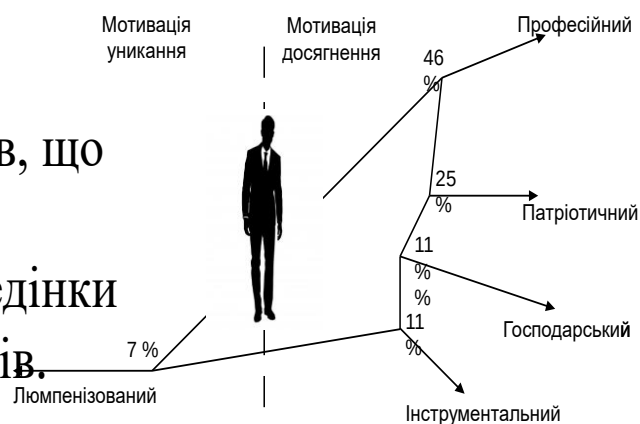


ВЛАДНА (ПРИМУСОВА) МОТИВАЦІЯ

Базується на загрозі погіршення задоволення яких-небудь потреб працівника при невиконанні ним встановлених вимог.

Стимулювання

Метод формування мотивів, що передбачає право вибору працівником варіанти поведінки відповідно до його інтересів.



Нематеріальна мотивація

- Надання оплачуваних відгулів, додаткових днів відпустки;
- Забезпечення гнучкого графіка для працівників;
- Вручення туристичних путівок, квитків на культурні заходи;
- Організація корпоративних заходів;
- Навчання співробітників;
- Персональна публічна похвала;
- Організація конкурсів і квестів серед усіх працівників;
- Складання планів кар'єрного зростання робітників (необхідно, щоб кожен працівник знав, що досягнення вищого професійного рівня відкриває перед ним нові посадові перспективи);
- Можливість постійного підвищення кваліфікації;
- Привітання працівників зі значущими датами (ювілей, весілля, народження дитини);
- Створення комфортних умов праці;
- Надання більшої свободи дій при виконанні поставлених завдань;
- Проведення мотиваційних нарад;
- Залучення співробітників до прийняття рішень;
- Заохочувальні відрядження;
- Інформування колективу про досягнення співробітника;
- Надання допомоги в сімейних справах (наприклад, надання транспорту при переїзді);
- Надання знижок на послуги компанії;
- Можливість додаткового заробітку;
- Організування харчування співробітників, спортивних залів або надання абонементів в спортивні клуби.

Тема 5. Людський чинник та психологія управління

Міжособистісні відносини складова частина взаємодії людей, тісно пов'язана з різними видами суспільних відносин.

Міжособистісні (інтерперсональні) відносини - суб'єктивно пережиті, різною мірою усвідомлювані взаємозв'язки між індивідами.

На відміну від ділових відносин міжособистісні відносини іноді називають *експресивними*, підкреслюючи їх емоційну насиченість.

Відносини включають три елементи:



Когнітивний (гностичний, інформаційний) елемент



Афективний

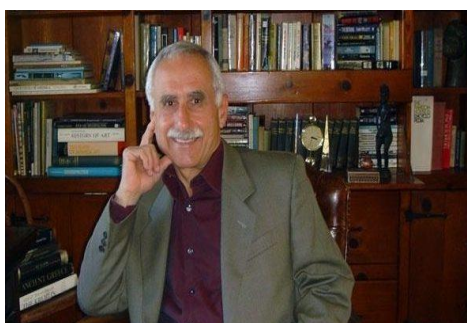


Поведінковий (практичний, регулятивний)

- вербальне і невербальне (погляд, міміка, жести, поза, хода);
- залежно від специфіки суб'єктів (особистість чи група);
- за кількісними характеристиками суб'єктів (самоспілкування, міжособистісне спілкування та масові комунікації);
- за характером спілкування (опосередкованим і безпосереднім, діалогічним і монологічним);
- за цільовою спрямованістю (анонімне, рольове, неформальне, у тому числі інтимно-сімейне).

Міжособистісні відносини обумовлюються особливостями спілкування.

-  Інтимна зона (15 – 45 см., емоційно близькі люди)
-  Особиста (45 – 120 см., раути, вечірки, дружні зустрічі)
-  Соціальна (120 – 360 см.)
-  Громадська (понад 360 см., виступи перед аудиторією)



У 1971 році американський психолог Альберт Мехрабиан (Мейерабиан) (Albert Mehrabian) сформулював правило ефективної усної комунікації – «правило 7% – 38% – 55%». Згідно з ним, ефективність усної комунікації лише на 7% залежить від слів. Решта – від інтонації та ритму, а також міміки і жестів.

Міжособистісна привабливість –

- це комплексна психологічна властивість особистості, яка як би притягує до себе партнера по спілкуванню і мимоволі викликає у нього почуття симпатії. Чарівність особистості дозволяє їй заручитися підтримкою людей.
- Привабливість людини залежить від її фізичного і соціального вигляду, здатності до співпереживання та ін. Близьким є поняття емоційної привабливості.



Емоційна привабливість –

- це здатність особистості до розуміння психічних станів партнера по спілкуванню і особливо до співпереживання з ним (емпатії).

Значення емпатії:

хто уважно слухає, той може зрозуміти, що думає, відчуває інший (це з'єднує людей);

емпатія підтримує сприйняття іншого таким, який він є;

емпатія дозволяє краще розуміти інших, приносить їм радість з того, що хтось їх розуміє.

Види і форми взаємовідносин адміністративної служби з членами трудового колективу, соціально-психологічні відносини в колективі

Типи соціальних відносин

1. Службові відносини, які відрізняються своєю несиметричністю (одностороння залежність підлеглого від начальника, рівень і обсяг повноважень).
2. Функціональні відносини (поради, допомога, консультації).
3. Технічні відносини (кожен повинен чітко виконувати свої функції і вимагати настільки ж чіткого виконання іншими співробітниками їх функцій, інакше неможливо досягти узгодженої та ефективної діяльності).
4. Інформаційні відносини (пов'язані з односторонніми або взаємними процесами інформування про всі стани об'єкта та про зміни станів).
5. Спеціалізовані відносини (пов'язані з поділом праці в управлінні багатосторонньої конфігурації діяльності організації, тобто розподілом цілей і дій з їх досягнення).
6. Ієрархічні відносини (відносини між ланками системи, розташованими на різних сходинках управління, при яких кожен нижчий рівень управління підпорядковується вищому рівню управління).

Залежно від характеру взаємозв'язку між керівниками і підлеглими соціальні відносини можуть бути представлені в 4-х різновидах:

бюрократичні – базуються на адміністративній ієрархії, за кожним працівником жорстко закріплені його функціональні обов'язки;

патерналістські – чітко виражена ієрархічність відносин, а права керівника, який приймає одноосібні рішення, незаперечні;

фратерналістські – ієрархічність у відносинах старанно згладжується і пом'якшується, панує прагнення приймати рішення колегіально після їх колективного обговорення;

партнерські – ієрархічні відносини хоча й існують, але яскраво не виражені, керівник не наказує, а координує спільні дії, за кожним співробітником чітко закріплені відповідні функції.

Соціально-психологічні відносини в колективі

- ієрархічна і багатозначна структурованість (соціально-психологічний простір є простором намірів і цілей, відносин і позицій, взаємозв'язків і взаємозалежностей);
- відносна статичність його соціально-психологічних параметрів (вони задаються ззовні й пов'язані з функціональними та соціотехнічними характеристиками організації);
- суб'єктивне сприймання і різний ступінь суб'єктивної актуальності його величини, форми і місця (кожна особа організації на основі своїх статусних і рольових позицій є учасником системи взаємодії; насиченість функцій і професійний досвід створюють певний комплекс установок, умов, що опосередковують відмінності у суб'єктивному сприйнятті соціально-психологічного простору);
- різні значення його комфортності як для окремої людини, так і для структурної одиниці, групи тощо.

Ознаки несприятливого соціально-психологічного клімату колективу:

-  песимізм, дратівливість, нудьга, незадоволеність
-  висока напруженість і конфліктність
-  невпевненість, страх помилитися або справити погане враження
-  страх покарання, неприйняття, нерозуміння
-  ворожість, підозрілість, недовіра один до одного
-  небажання вкладати зусилля в розвиток колективу і організації в цілому

Методи діагностики соціально-психологічного клімату

Перша група

Методи, спрямовані на отримання інформації про «зовнішні» показники соціально-психологічного клімату.

Друга група

Методи, які забезпечують отримання інформації про «внутрішні» показники клімату

Третя група

Методи, які опосередковано, через кількісні (статистичні) показники, падають інформацію про соціально-психологічний клімат

Стрес - стан психічної напруги

виникає в процесі діяльності в найбільш складних і важких умовах.

Виникаючі на нашому шляху труднощі (від дрібної проблеми до трагічної ситуації) викликають у нас емоційні реакції негативного типу, що супроводжуються цілою гамою фізіологічних і психологічних зрушень.

Професійне вигорання – синдром, що розвивається на тлі хронічного стресу і призводить до виснаження емоційно-енергетичних і особистісних ресурсів працюючої людини.





Стадії професійного вигорання

ПЕРША СТАДІЯ:

- ✓ починається приглушення емоцій, згладжування гостроти відчуттів і свіжості переживань; людина несподівано зауважує: начебто все поки нормально, але... сумно і порожньо на душі;
- ✓ зникають позитивні емоції, з'являється деяка відстороненість у стосунках з членами сім'ї;
- ✓ виникає стан тривоги, незадоволеності; повертаючись додому, все частіше хочеться сказати: Відчепіться!"



ДРУГА СТАДІЯ:

- ✓ виникають непорозуміння з учнями, професіонал в колі своїх колег починає зневажливо говорити про деяких з них;
- ✓ неприязнь поступово починає проявлятися в присутності учнів - спочатку це ледве стримувана антипатія, а потім і спалах роздратування. Подібна поведінка професіонала - це неусвідомлений ним самим прояв почуття самозбереження при спілкуванні, що перевищує безпечний для організму рівень.



ТРЕТЯ СТАДІЯ:

- ✓ притупляються уявлення про цінності життя, емоційне ставлення до світу стає "пласким", людина стає небезпечно байдужою до всього, навіть до власного життя;
- ✓ така людина за звичкою може ще зберігати зовнішню респектабельність, але його очі втрачають блиск інтерес до всього.



Три аспекти професійного вигорання

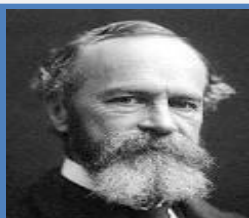
1. Зниження самооцінки.

2. Самотність.

3. Емоційне виснаження, соматизація.



Модель переважаючої поведінки (coping).



І. Джемс (1958)

Термін “**coping**” активно використовується в американській психології з початку 1960-х років і стосується зазвичай поведінки людини в стресових ситуаціях.



Р. Лазарус
(1966)



Дж. Роттер (1966)



За визначенням Р. Лазаруса, копінг – це зусилля індивіда, спрямовані на вирішення проблем, якщо вимоги мають величезне значення для його гарного самопочуття (як у ситуації, пов'язаній з великою небезпекою, так і в ситуації, спрямованій на великий успіх), оскільки ці вимоги активують адаптивні можливості



На думку Р. Лазаруса, існують два глобальних стилі реагування: проблемно орієнтований і суб'єктивно орієнтований

Стилі реагування

Проблемно орієнтований (problem-focused) стиль

передбачає раціональний аналіз проблеми і пов'язаний із розробленням та реалізацією плану залягодження складної ситуації. Проявляється в таких формах поведінки, як самостійний аналіз проблемної ситуації, звернення по допомогу до інших, пошук додаткової інформації

Суб'єктивно орієнтований стиль (emotion-focused)

• є наслідком емоційного реагування на ситуацію і не супроводжується конкретними діями. Проявляється у вигляді спроб не думати про проблему взагалі, залучення інших у свої переживання, бажання забути уві сні, "втопити" свої проблеми в алкоголі, компенсувати негативні емоції наркотиками або їжею.



Р. Лазарус і С. Фолкман розрізняють два види долаючої поведінки



Цілеспрямована



Пасивна

Цілеспрямована поведінка

- Передбачає усунення або уникнення загрози (боротьба або відступ) та зміну стресового зв'язку з фізичним або соціальним середовищем.
 - Таку копінг-поведінку розглядають як активну

Пасивна поведінка

- Являє собою сукупність інтрапсихічних форм подолання стресу (уникання, ухилення, заборона, заперечення, незгода)

- Отже, *копінг-стратегії* – це усвідомлені прийоми та способи, які людина застосовує, щоб справитися зі складними, часом травматичними життєвими обставинами.
- Визначено, що у переважній більшості вітчизняних досліджень, вивчення *копінг-поведінки* присвячене з'ясуванню її проявів, видів та взаємозв'язків із різними факторами

віковим

соціальним

професійним

сімейним

Тема 6. Стиль керівництва як фактор ефективності управління

Стиль керівництва — це цілісна, відносно стійка система методів, способів, прийомів впливу керівника освітньої установи (або групи керівників) на колектив з метою виконання управлінських функцій, яка характеризується певними індивідуально-типологічними особливостями.

Є похідним від поняття
«індивідуальний стиль діяльності»

Розглядається як вияв
індивідуально-
психологічних,
особистісних
характеристик керівника

Результат взаємодії з колективом, а
не як наслідок особистісних
характеристик

Вплив на стиль
керівництва здійснює ціла
система факторів
пов'язаних із:

- соціальним середовищем;
- змістом діяльності та умовами її виконання;
- соціально-психологічними характеристиками керованого колективу, особистістю самого керівника

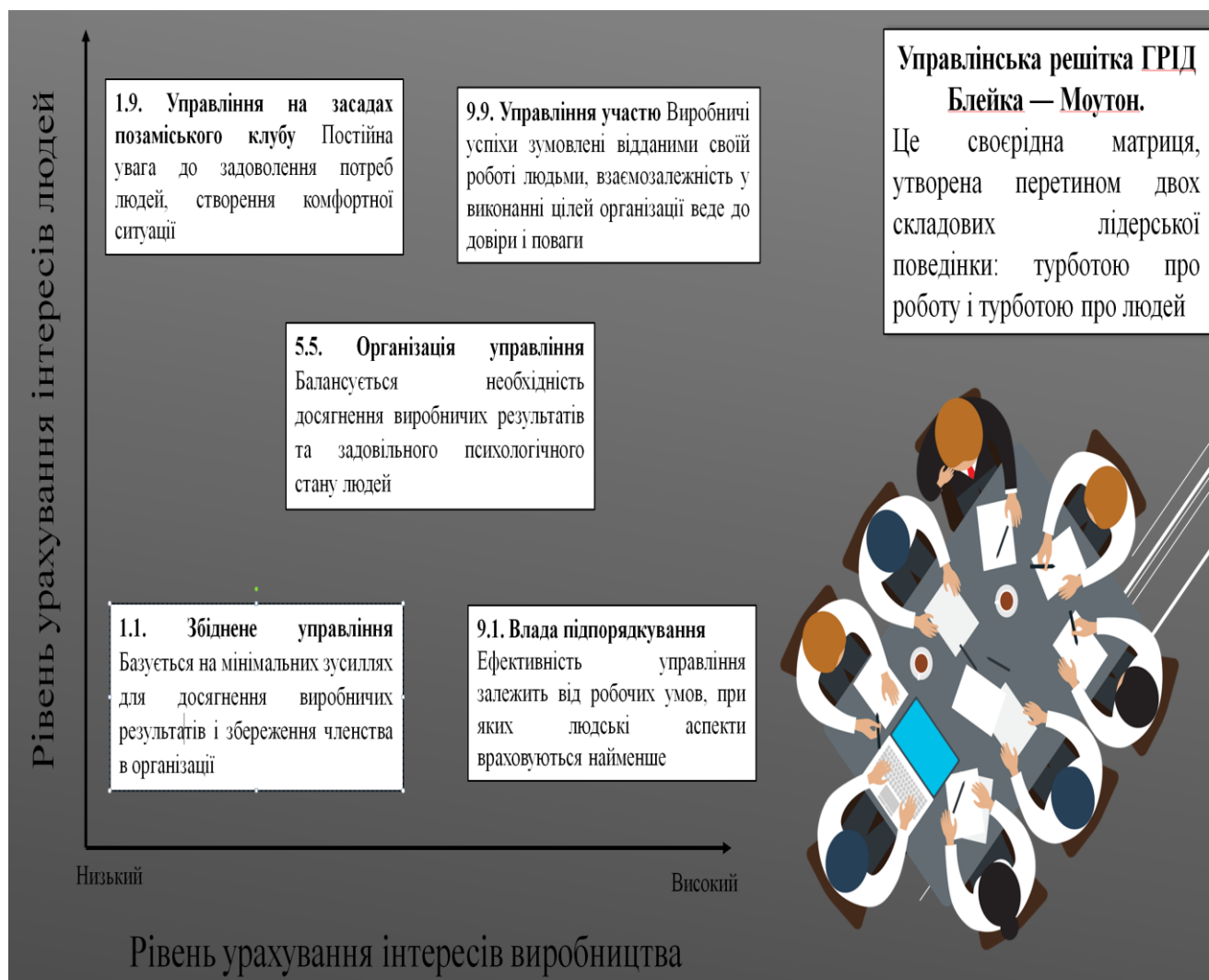
Порівняння стилів керівництва

	Авторитарний стиль	Демократичний стиль	Ліберальний стиль
Владні повноваження	Зосередження всієї влади і відповідальності в руках лідера	Делегування повноважень з утриманням ключових позицій у лідера	Зняття лідером з себе відповідальності, зречення влади на користь групи
Прийняття рішень	Прерогатива лідера у встановленні цілей і виборі засобів їх досягнення	Прийняття рішень поділено за рівнями на основі участі	Надання можливості самоуправління в бажаному для групи режимі
Комунікації	Комунікаційні потоки йдуть переважно зверху	Комунікації здійснюються активно, у двох напрямках	Комунікації відбуваються переважно по горизонталі
Сильні сторони	Увага до терміновості і порядку, можливість прогнозування результатів	Посилення особистих зобов'язань при виконанні роботи через участь в управлінні	Дозволяє почати справу без втручання лідера
Слабкі сторони	Стимується індивідуальна ініціатива	Необхідний тривалий час для з'ясування позицій і узгодження	Без втручання лідера група може втратити швидкість і напрямку руху



Роберт Блейк і Джен Мутон - запропонували графічне зображення стилів керівництва через управлінську сітку (ГРІД).

Відповідно до системи ГРІД визначено 5 основних типи управління



В управлінській практиці виділяються ще три *додаткових* типи управління.

Їх розглядають як поєднання описаних вище п'яти "чистих" типів

Патерналізм	Опортунізм	Фасади́зм
це поєднання високого рівня турботи про виробництво з високим рівнем турботи про людей, проте він носить не інтеграційний характер, а доповнює. Пріоритет віддається старанності.	поєднання будь-яких або всіх підходів до управління, які здатні зміцнити становище керівника або дати йому певні особисті переваги.	як і архітектурне слово "фасад", означає лицьову, фронтальну сторону будинку. Управлінський фасад аналогічний (фронтальна сторона може бути фальшивою, так як загороджує то, що насправді знаходиться за нею).

Керівництво і лідерство як соціальні феномени



- При розгляді проблеми лідерства в зарубіжній психології ототожнюються поняття «лідер» і «керівник».
- Для вітчизняних дослідників характерно виділяти керівництво і лідерство як два різні явища, властивих організованим спільнотам.

Керівництво і лідерство як соціальні феномени



- Керівництво ж є окремий випадок управління. Його основні відмінності в тому, що керівництво:

обмежується дією на людей і їх спільності;

передбачає взаємодію керівника з підлеглими;

покликане викликати чиюсь діяльність відповідно до намірів керівника.

Основні відмінності між лідерством і керівництвом

➤ За змістом:

керівництво

- *передбачає організацію усієї діяльності групи*

лідерство

- *характеризує психологічні стосунки, що виникають в групі "по вертикалі", тобто з точки зору стосунків домінування і підпорядкування*

Основні відмінності між лідерством і керівництвом

➤ Соціальна роль керівника і лідера:

керівник

- є посередник соціального контролю і влади

лідер

- суб'єкт групових норм і очікувань, які спонтанно формуються в міжособових стосунках

Основні відмінності між лідерством і керівництвом

➤ Виникнення:

керівництво

- є закономірний і необхідний атрибут процесу виникнення офіційної організації;
- керівник зазвичай або призначається офіційно, або обирається

лідерство

- виникає спонтанно як наслідок взаємодії людей;
- лідер висувається стихійно

Основні відмінності між лідерством і керівництвом

➤ Функціонування:

керівництво

- *виступає як процес правової організації і управління спільною діяльністю членів організації*

лідерство

- *процес внутрішньої соціально-психологічної організації і управління спілкуванням і діяльністю*

Основні відмінності між лідерством і керівництвом

➤ Регламентація діяльності:

керівник

- *діяльність керівника регламентується відповідним правовим забезпеченням*

лідер

- *діяльність лідера забезпечується морально-психологічними нормами спільної діяльності*

Основні відмінності між лідерством і керівництвом

➤ Режим зовнішніх зв'язків:

керівник

- *представляє групу в зовнішній організації і вирішує питання, пов'язані з її офіційними стосунками зовні*

лідер

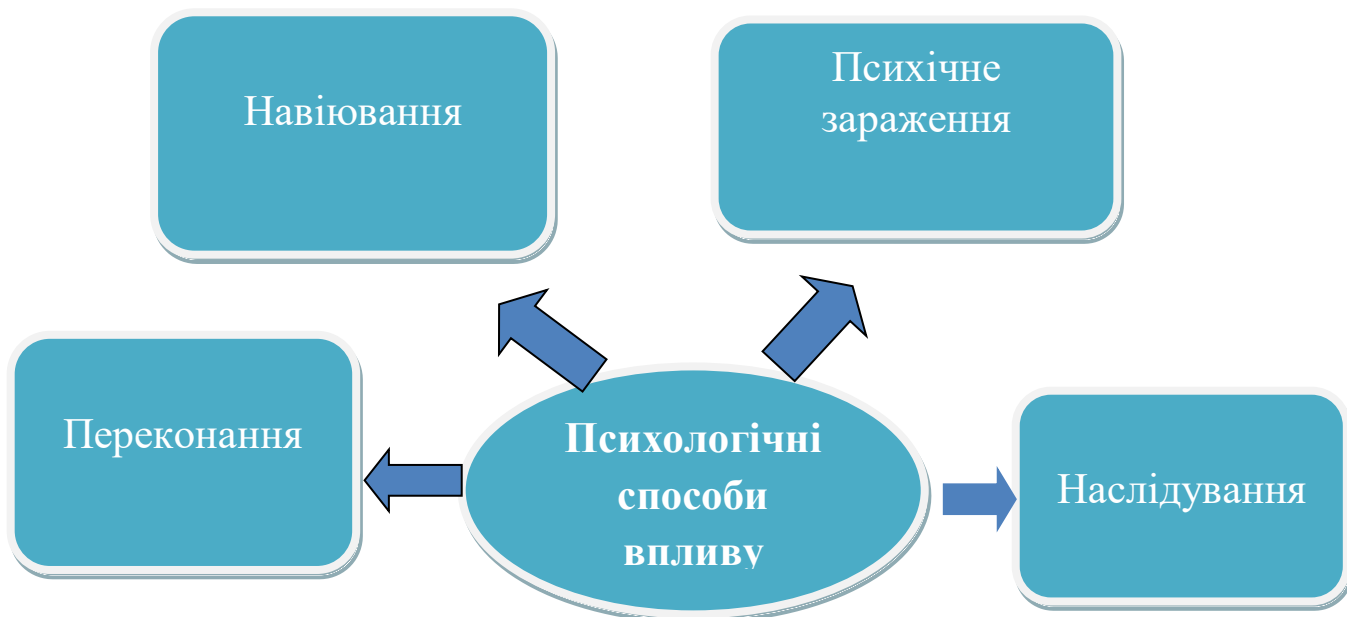
- *у своїй активності обмежений внутрішньогруповими стосунками*

Тема 8. Психологія ділового спілкування

Спілкування в управлінській діяльності керівника має на меті взаємодію між суб'єктами управління, між суб'єктом і об'єктом управління для досягнення поставлених цілей.

Комунікативна природа управління виявляється в таких аспектах:

- забезпечує реалізацію інших функцій (організація, мотивація, планування і контроль);
- здійснюється всіма учасниками управлінського процесу і стосується їх спільної діяльності;
- керівник і підлеглий є активними учасниками спільної діяльності;
- управлінська діяльність охоплює відносини всередині організації та її зовнішні зв'язки;
- у процесі управління реалізується комунікативний потенціал учасників спільної діяльності та спілкування.



Маніпуляція – це прихований вплив однієї людини на іншу (або групу), причому вплив не фізичний, а психологічний, з метою досягнення одностороннього матеріального або психологічного виграшу.

Мішені маніпулятора

- ◎ Ірраціональні ідеї;
- ◎ Почуття (провина, любов);
- ◎ Бажання (мотивація);
- ◎ Психічні стани;
- ◎ Установки, стереотипи, звички.

Напрями маніпулятивного впливу

1. Контроль вхідної інформації;
2. Вплив на почуття та експлуатація потреб;
3. Провокація посилок мислення;
4. Експлуатація передбачуваних поведінкових реакцій.

Хитрощі, що посилюють маніпулятивний вплив

- Використання довірливих відносин.

Ми з тобою свої люди, от я вирішив допомогти.

- Нагнітання атмосфери секретності.

Це тільки між нами. Це ніхто не має знати.

- Поспіх.

Рішення потрібно прийняти негайно.

Вплив на почуття та експлуатація потреб

Щипок
(Ахілесова п'ята)

Щипок зверху

Тільки людина такого рівня як Ви може таке зробити!

Щипок знизу

Це завдання для творчих людей, для тебе буде заважким!

Щипок

універсальний

Захоплююсь тобою! Скільки в тобі наполегливості, ти не можеш не бачити всіх переваг, які я пропоную.

Узагальнення

✓ *Всі жінки не здатні логічно мислити;*
✓ *Жителі міста більш інтелектуально розвинені, ніж жителі сільських місцевостей.*

Приписування думок

Ти любиш кота більше, ніж мене.

Ти робиш це тому що хочеш...

Трактування минулого

Приписування страхів

Техніки захисту від маніпуляцій:

1. Переривання контакту;
2. Перевірка достовірності інформації;
3. Уповільнення темпу;
4. Контроль реакції;
5. Визначення логіки маніпулятора.

Нейтралізація маніпуляцій:

1. Подача контрастної інформації;
2. Індиферентна, філософська реакція;
3. Ухилення від протистояння;
4. Відсутність будь-якої реакції;
5. Переключення діалогу у вигідне русло, іншу тему.

Реакції, що спрямовані на виявлення цілей і потреб маніпулятора.

- Чому ти про це говориш тільки зараз?
- Для чого ти мені зараз це говориш?
- Чого ти насправді хочеш в ситуації?

Неефективні моделі реагування на маніпуляцію:

1. Оправдання як самозахист.
2. Агресія у власний адрес.
3. Розпитування про джерело інформації, або саму інформацію у третіх осіб.
4. Агресія.
5. Спроби зустрічного маніпулювання.
6. Перехід на особистості; перехід розмови у площину стосунків.

Тема 9–10. Характеристика конфлікту як соціально-психологічного феномену. Технології управління конфліктами

Конфлікт – це така форма відносин між суб'єктами взаємодії, яку можна охарактеризувати їх протиставленням на основі протилежно спрямованих мотивів (потреб, інтересів, цілей, ідеалів, переконань) або суджень (думок, поглядів, оцінок).



Конфлікт — це явище, яке виникає тоді, коли цілі однієї групи можуть бути досягнуті таким чином, що роблять неможливим для інших груп реалізацію їх власних цілей (П. Коен)

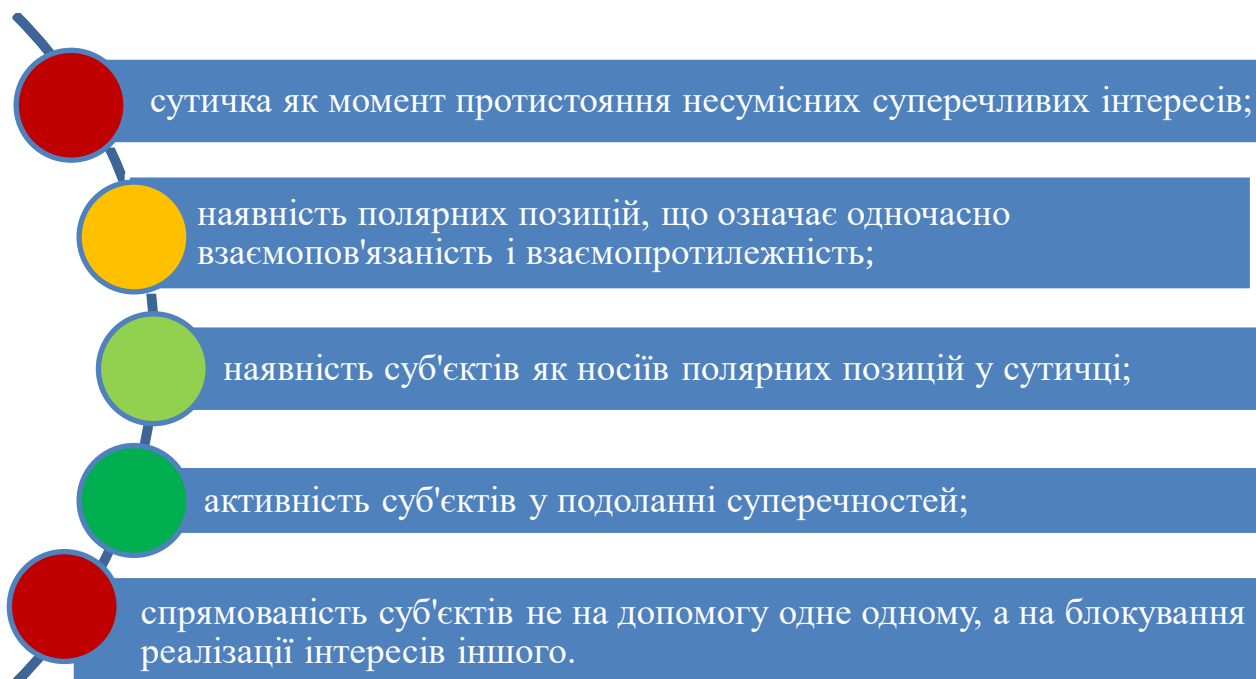
Конфлікт – це протиставлення суспільних суб'єктів з метою реалізації їхніх суперечливих інтересів, позицій, цінностей і поглядів.

Конфлікт — це

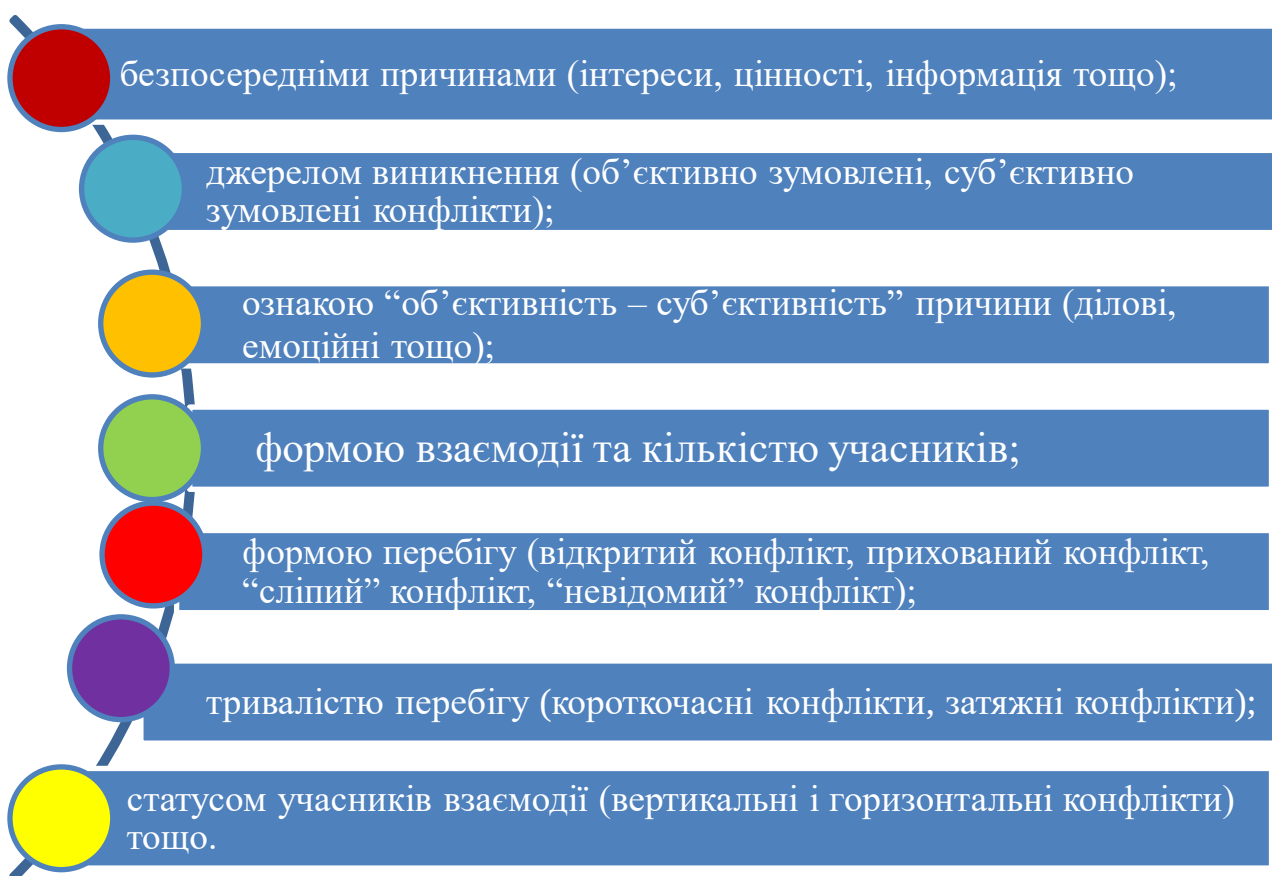
явище, яке виникає тоді, коли цілі однієї групи можуть бути досягнуті таким чином, що роблять неможливим для інших груп реалізацію їх власних цілей

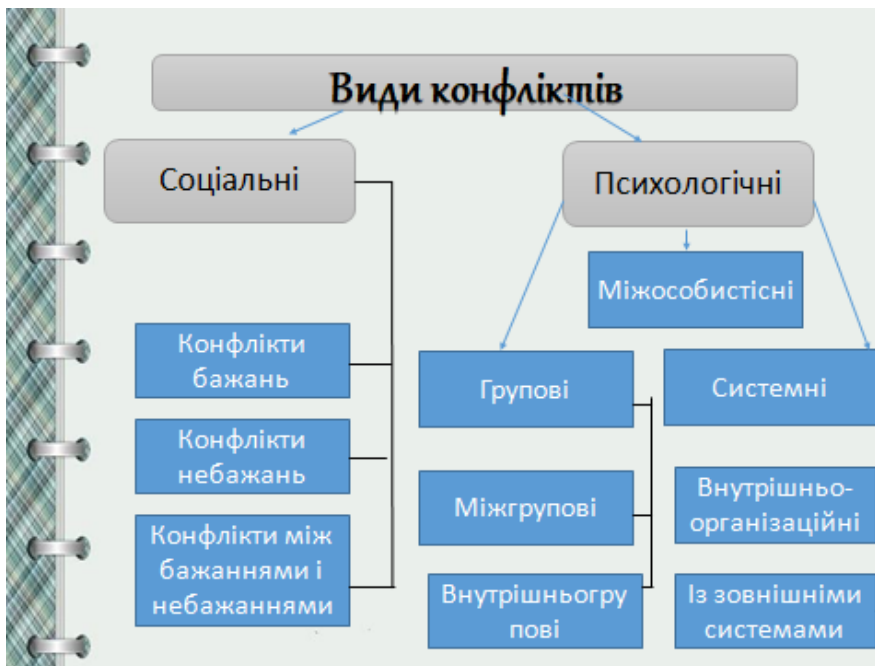
протиставлення суспільних суб'єктів з метою реалізації їхніх суперечливих інтересів, позицій, цінностей і поглядів

Ознаки конфлікту:



Класифікація конфліктів за:





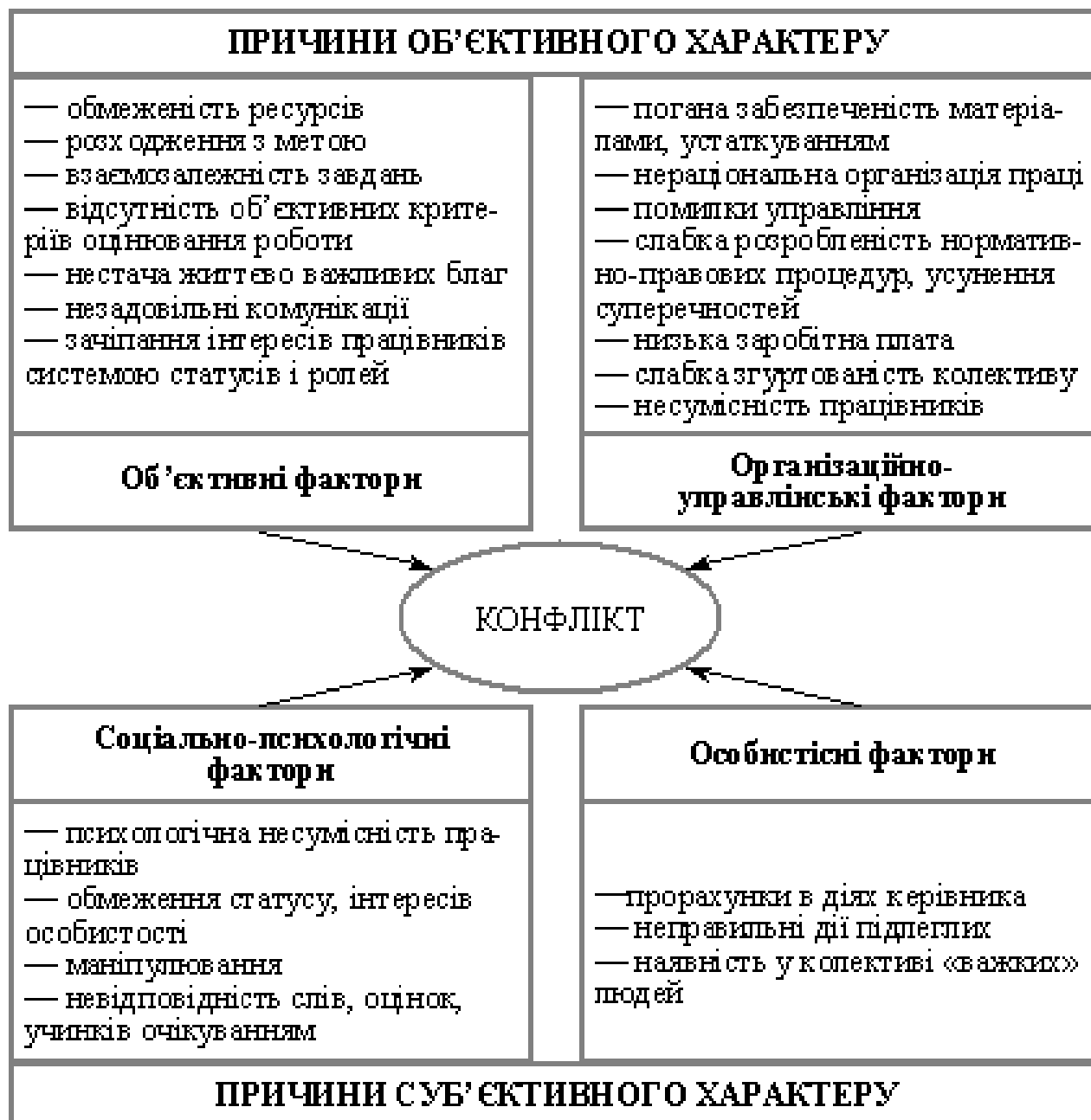
Конфлікти: деструктивні і конструктивні

Негативні функції

- погіршення психологічного клімату;
- перехід від кооперативного типу відносин до конкуретного;
- дезінтеграція спільної діяльності;
- зниження ефективності спільної діяльності через відволікання сил членів групи від розв’язання предметних завдань, спрямованих на досягнення певних цілей тощо.

Позитивні функції

- регулятивно-розвивальну (конфлікт сприяє позитивним змінам і розвитку);
- інформаційну (конфлікт стимулює рефлексію і самосвідомість, сприяє кращому розумінню людиною себе й інших);
- об’єднувальну (конфлікт сприяє структуруванню і згуртуванню групи, зміцненню міжособистісних відносин між її членами);
- стимулювальну (конфлікт сприяє адаптації соціальної системи або її окремих елементів, включаючи суб’єктів, до середовища, що змінюється);
- психотерапевтичну (конфлікт знижує внутрішнє напруження, дискомфорт тощо).



Шляхи розв'язання конфліктів:

Важливим для розв'язання конфліктів є аналіз ситуації, що склалася. При цьому необхідно звертати увагу на наступні фактори:

- Предмет суперечки;
- Взаємозалежність сторін;
- Перспектива взаємодії;
- Структура сторін;
- Розмір ставки.

Алгоритм дій по вирішенню конфлікту

Крок	Зміст діяльності	Методи реалізації
Збір та узагальнення інформації по виникненню конфлікту		
1	Визначення реальності конфлікту	Співбесіди, спостереження
2	Визначення передумов виникнення конфлікту	Спостереження, вивчення документів, вивчення біографічних даних учасників
Робота по вирішенню конфлікту		
1	Визначення лідерів, ініціаторів конфліктної ситуації та робота з ними	Перерозподіл функціональних обов'язків, подяка, догана
2	Створення відповідних органів, робочих груп по врегулюванню конфлікту	
3	Аналіз конфлікту за допомогою експертів	Опитування експертів, залучення медіатора, психолога тощо
4	Прийняття рішення	
5	Реалізація прийнятого рішення	Педагогічні, адміністративні

Методичні рекомендації щодо підготовки до семінарських і практичних занять

Алгоритм підготовки доповіді (виступу) до семінарського (практичного) заняття

1. Оцініть актуальність теми Вашої доповіді на фоні інших можливих доповідей.
2. Сформулюйте мету доповіді та завдання.
3. Спрогнозуйте можливу реакцію аудиторії на Вашу доповідь.
4. Сформулюйте назву доповіді.
5. Оберіть кульмінаційний момент майбутнього виступу.
6. Складіть план виступу.
7. Напишіть текст доповіді або розширені тези.
8. Розбийте матеріал доповіді за часом.
9. Визначте можливість та необхідність використання наочних засобів.
10. Підготуйте наочні засоби.
11. Оберіть стиль (жанр) виступу.
12. Оберіть спосіб початку доповіді.
13. У разі необхідності відрепетируйте свій виступ.

Теми практичних занять

Заняття проходить у онлайн-формі на платформі ZOOM.

Практичне заняття 1. Психологія професіоналізму у практичній діяльності

Питання до обговорення

1. Сутність понять «професіонал», «професіоналізм управлінської діяльності керівника ЗО». Стадії професіоналізації.
2. Професіоналізм як результат професійного розвитку: сутність і складові.
3. Психологічні особливості розвитку професіоналізму фахівців професій типу «людина-людина».
4. Психічний стан і успіх в діяльності. Психологічний супровід фахівця

Практичні завдання

Завдання 1. Проаналізуйте різні ситуації вашої взаємодії з одним із співробітників (або знайомою людиною, якщо ви не працюєте). Необхідно описати ці ситуації за моделлю: «ситуація – спосіб поведінки цієї людини». Зробіть висновок про риси характеру цієї людини, які виявляються в різних ситуаціях. Наприклад: «ситуація суперечки – людина сперечається до тих пір, поки з нею не погодяться; отже, риса характеру – впертість». Звичайно, з однієї ситуації неможливо зробити обґрунтовані висновки, тому бажано розглянути 20–25 ситуацій, що належать до різних життєвих сфер.

Завдання 2. Розробіть рекомендації щодо взаємодії керівника з різними типами співробітників за схемою: «Якщо співробітник ... то керівнику слід ..»

Завдання 3. Ознайомтеся з рекомендаціями психолога і визначте, для роботи з якими співробітниками вони призначені.

- Співробітнику можна дати завдання проконтролювати чийось діяльність.
- Співробітнику можна давати будь які доручення, що йому під силу виконати.
- Співробітника слід залучати до колективних заходів.

- Не завжди слід приймати близько до серця вчинки співробітника.
- Співробітнику необхідно надавати більше самостійності.
- При підготовці будь якого заходу або проєкту співробітника недоцільно ставити на чолі.
- Співробітнику можна довірити будь яку річ, наперед знаючи, що нічого поганого не відбудеться.
- На співробітника не можна підвищувати голос.
- Співробітника не слід надмірно контролювати.
- Співробітнику можна доручити копітку роботи.
- Співробітника треба постійно «тримати в узді».
- Призначаючи співробітника відповідальним за виконання доручення, необхідно чітко визначити терміни виконання.

Завдання 4. Для кожного з типів характеру розробіть і опишіть п'ять конкретних життєвих ситуацій, в яких актуалізуються основні риси. Опишіть очікувані способи поведінки представника певного типу характеру в кожній ситуації. По відношенню до кожного типу характеру підготуйте рекомендації, спрямовані на оптимізацію спілкування з певною людиною.

Завдання 5. Розробіть рекомендації, спрямовані: на створення і посилення позитивних емоцій у співробітника; на запобігання або ослаблення негативних емоцій у співробітника; на зміну знака емоцій.

Завдання 6. Опишіть основні завдання, що доводиться вирішувати представнику вашої майбутньої професії. Визначте, які характеристики особистості необхідні для досягнення вершин майстерності в цій професії. Використовуйте для підготовки модель особистості за К. Платоновим.

Завдання 7. Робота в мікрогрупах. Кожна група вибирає сферу діяльності. Завдання: описати структуру обраної діяльності і скласти список критеріїв ефективного виконання цієї діяльності. Результати обговорення представити іншим групам.

Завдання 8. Виберіть посаду, знайому вам (на якій працювали ви чи ваші

знайомі, родичі): проведіть аналіз діяльності людини, що займає цю посаду; сформулюйте перелік завдань, з якими вона стикається (компетенції); складіть перелік компетентностей, необхідних для виконання управлінських функцій на цій посаді.

Завдання 9. У режимі «мозкового штурму» запропонуйте якомога більше способів полегшення адаптації нового співробітника. У процесі критичного аналізу відберіть ті з них, що найбільше підходять для закладу освіти (реального чи вигаданого, якщо вище не працюєте).

Завдання 10. Сформувати матрицю переваг якостей генерального директора організації

Хід роботи:

1. На основі вихідних даних – переліку якостей керівника фірми – студенти визначають найважливіші з них у дискусійному порядку і заносять у таблицю 1. Кожна якість оцінюється балами на основі виробленої колективної думки за шкалою від +50 до -50 балів.

Усі якості по чергово прирівнюються одна до одної. Якості, якій надається більше переваги, присвоюється число 2, менше переваги - 0, при рівності – 1. Наприклад, виявлено, що якість K1 важливіша, ніж K2. Тоді у 2-му стовпці 1-го рядка матриці запишемо число 2, а у 2-му рядку 1-го стовбця – число 0. Наприклад, у 1-му рядку 1-го стовбця записано число 1, що вказує на рівність цих якостей. На перетині кожного рядка і стовбця для однієї і тієї ж самої якості проставляємо цифру 1 (наприклад, для рядка K1 і стовбця K1, рядка K2 і стовбця K2 тощо), оскільки зрозуміло, що якість саму із собою порівняти неможливо.

Особливість даної матриці полягає в тому, що у кожному її рядку подані значення якості порівняно з іншою.

Матриця може мати стільки елементів (m), скільки буде відібрано якостей для порівняння (n). Отже, підсумовуючи значення переваг якостей по рядках, отримаємо абсолютну вагу кожної якості генерального директора. Наприклад, K₁ має абсолютну вагу V_{k1} = 11, для K₂ V_{k2} = 8 і т.д. Підсумувавши абсолютну

вагу всіх якостей по стовпцю V_{ki} , отримаємо абсолютну вагу всіх якостей генерального директора.

2. Для визначення найважливіших (необхідних і достатніх) якостей керівника використовують математичний апарат обробки експертних оцінок. Одним з методів обробки експертних оцінок є формування і розрахунок матриці переваг. У нашому випадку формується матриця переваг якостей генерального директора.

Література.

1. Кокун О. М. Психологія професійного становлення сучасного фахівця : монографія. Київ : ДП Інформ.-аналіт. агенство, 2012. 200 с.
2. Тополов Є. В. Професійна агресивність особистості : монографія. Київ : Слово, 2011. 400 с.
3. Кобець В. Психологічні особливості формування професійної надійності та професіоналізму суб'єктів підприємницької діяльності. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. Серія Психологія*. № 66 (2019). DOI: <https://doi.org/10.26565/2225-7756-2019-66-12>
4. Комплекс психодіагностичних методик дослідження професіоналізму педагогічних працівників / О. І. Бондарчук, Т. М. Гавлітіна, Л. М. Смольська, В. М. Вронська. Київ-Рівне, 2017. 24 с. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/717813/>
5. Elman N. S., Illfelder-Kaye J., Robiner W. N. Professional Development: Training for Professionalism as a Foundation for Competent Practice in Psychology Professional Psychology. *Research and Practice*. 2005. Vol. 36, №. 4. P. 367–375.
6. Johnson W. B., Kaslow N. The Oxford Handbook of Education and Training in Professional Psychology Oxford University Press, 2014. 608 p. URL: https://books.google.com.ua/books?id=3hHNAgAAQBAJ&dq=psychology+of+professionalism&hl=uk&source=gbs_navlinks_s
7. Danchev D. W. Counselling psychologists' perspectives on professionalism: A thesis submit.... Degree of Doctor of Psychology. City University, London Department of Psychology, 2005. 255 p.

Практичне заняття 2.

Комунікативна природа управління

На початку заняття студенти проводять самотестування за наведеним нижче тестом. Друга половина заняття проходить у онлайн-формі на платформі ZOOM.

Проведення практичного заняття охоплює декілька етапів.

1. Оголошення теми, мети та завдань навчального заняття, формування потреби вивчення конкретного навчального матеріалу та встановлення логічного зв'язку із уже вивченим.

2. Визначення рівня засвоєння теоретичного матеріалу шляхом фронтальної бесіди у вигляді питань студентам з певною послідовністю.

3. Проведення рольової гри на тему: «Телефонна бесіда: узгодження позицій договору».

4. Опрацювання проблемних питань.

5. Розв'язування ситуаційних і практичних завдань, формування у студентів спеціальних (предметних) компетенцій.

6. Підбиття підсумків заняття, оцінювання результатів роботи студентів.

Теоретичні питання, винесені на розгляд:

1. Міжособистісні та організаційні комунікації.

2. Комунікаційний процес: елементи та етапи.

3. Управління комунікаційними процесами. Психологічний вплив у процесі спілкування

4. Види і форми управлінського спілкування. Моделі комунікаційного процесу.

Ситуаційні та практичні завдання.

Завдання 1. Дейл Карнегі говорив, що усмішка – відпочинок для стомлених, світло для зневірених, сонячний промінь для засмучених і найкращий засіб від неприємностей. Однак її не можна купити, випросити, позичити або вкрати. Ніхто не є таким багатий, щоб обійтися без неї, і нікого не збіднюють, а тільки збагачують її наслідки, її ціна – нуль, але вона багато

чого варта.

Запитання. 1. Яка ціна усмішки?

2. Обґрунтуйте місце усмішки серед засобів підвищення ефективності комунікації.

Завдання 2. Вас призначили керівником відстаючого цеху. Ви вивчили ситуацію, яка там склалася, і вирішили зібрати актив цеху. Вам потрібно підготуватись до виступу перед ним. Як Ви побудуєте свій виступ?

Завдання 3. Під час конференції, в якій брали участь менеджери відділів одного рівня, стриманий менеджер А. Шевчук використав офіційну інформацію, закріплену в документах, а емоційний менеджер О. Сидоренко користувався загальними відомостями з відділу, отриманими від працівників. Безпосередньо перед виступом менеджери разом обговорили деякі питання. О. Сидоренко, який не застосовував у доповіді професійних понять і термінів, але наводив приклади з практики, отримав вищу оцінку аудиторії, ніж А. Шевчук, який оперував професійними термінами.

Запитання. 1. Які канали інформаційного забезпечення використовували менеджери?

2. Визначте джерело, комунікаційний канал, одержувача та шум у формах отримання інформації.

3. З'ясуйте тип і вид комунікації між менеджерами.

4. Обґрунтуйте перевагу менеджера Сидоренко над Шевчуком.

5. Чи були невербальні перешкоди? Які ще чинники могли б заважити сприйняттю інформації?

Завдання 4. Працівникові відділу замовлення взуттєвої фабрики потрапив до рук лист такого змісту: «Вельмишановна дирекціє! Хочу повідомити вас про те, що придбані позавчора у вашому фірмовому магазині черевики виявилися бракованими, оскільки вже на наступний день тріснула підошва. Мені дуже неприємно вам про це повідомляти, та це вже не перший випадок. Таке сталося і у моєї знайомої. Нам подобається продукція вашої фабрики і ми вже не перший рік купуємо ваше взуття. Та таких випадків ніколи не було. Тому

прошу звернути увагу на моє повідомлення та вжити відповідних заходів».

Запитання. 1. Як би ви охарактеризували інформацію, яка надійшла у відділ замовлень?

2. Визначте носія цієї інформації.

3. Який вид документації використано для передавання цієї інформації?

4. Ваші дії для вирішення цієї ситуації. Яка інформація та документація використовуватиметься у цьому випадку?

5. Чи під час вирішення проблеми доцільно використовувати графіки? Якщо так, то які саме?

Завдання 5. У директора машинобудівного підприємства на прийомі представник заводу, якому об'єднання постачає низку виробів за угодою кооперації, і з яким склались багаторічні добрі стосунки. Представник просить дещо змінити номенклатуру і терміни поставок, пояснює необхідність цього і передає відповідний лист. Не володіючи необхідною інформацією за суттю питання, що цілком нормально, щиро прагнучи допомогти заводу-замовнику, і водночас не бажаючи його безпідставно обнадіювати, директор залишає лист у себе, обіцяючи розібратися і допомогти. Чи правильно він вчинив? Відповідь обґрунтувати.

Завдання 6. Переглядаючи пошту, керівник помічає документ, з яким хотів би ознайомитись детальніше. Але часу зараз немає, і він залишає документ у себе, сподіваючись уважно опрацювати його в суботу чи у вільну хвилину наприкінці робочого дня. Чи правильно він вчинив? Відповідь обґрунтувати.

Завдання 7. Ви – менеджер регіонального відділення великої туристичної компанії. Протягом останнього тижня ви мали стільки зустрічей, що не могли достатньо спілкуватися зі своїми підлеглими. Однак тепер ви ввійшли у курс справ і повинні опрацювати великий обсяг інформації. Зокрема, є речі, які повинні знати підлеглі та/або повинні зробити ви.

1. Трьох осіб треба повідомити, що вони одержать підвищення платні на 10%.

2. Одну особу потрібно повідомити, що їй визначено випробувальний термін і вона втратить роботу, якщо не виправиться (не змінить своє ставлення до роботи).

3. Одну особу потрібно привітати з одержанням ступеня магістра.

4. Усіх потрібно поінформувати про графік виконання роботи на наступний період.

5. Двох осіб треба повідомити, що їхнє прохання про переведення задоволене, а третьої – відхилене. Крім того, ще одну особу буде переведено на іншу роботу, хоча вона не подала відповідної заяви. Ви знаєте, що їй це буде неприємно. Ви можете передати цю інформацію телефоном протягом робочого дня, у розмові по мобільному телефону дорогою додому цього ж вечора, написавши офіційний лист, від руки записку, безпосередньо під час зустрічі або через електронну пошту.

Завдання. 1. Виберіть спосіб комунікації для кожного випадку.

2. Які чинники впливають на ваше рішення у кожній ситуації?

3. Яким був би найменш прийнятний спосіб кожного повідомлення?

4. Якими були б наслідки кожного невідповідного вибору?

Завдання 8. Ви – менеджер середнього рівня управління великого підприємства, що реалізує побутову техніку. З нижче наведеного переліку завдань на Ваш робочий день (табл. 1) оберіть найефективніші комунікаційні засоби. Відповідь обґрунтуйте.

Таблиця 1

Перелік справ та засобів комунікації		
№ з/п	Перелік справ	Засоби комунікації
1	Домовитися про зустріч з трьома підлеглими	
2	Привітати співробітницю, яка нещодавно народила дитину	
3	Попередити працівника, який систематично запізнюється на роботу	
4	Проінформувати працівників складу, що кілька клієнтів скаржилися на погане упакування товару	
5	Домовитися про зустріч з шефом	
6	Повідомити працівника про підвищення по службі	
7	Звільнити працівника, який погано виконує свої обов'язки	
8	Інформувати відділ про нові урядові акти	
9	Повідомити постачальника, що наше підприємство планує зменшити обсяги закупівель	
10	Вирішити конфлікт між двома підлеглими, які хотіли взяти у відпустку в один і той самий період	

Завдання 9. Виконується в парах або по колу. Зробити комплімент партнеру, дотримуючись правил зворотного зв'язку (правила: щирість, специфічність, безоцінність).

Завдання 10. Виконується в парах або по колу. Висловити критичне зауваження партнеру, дотримуючись зворотного зв'язку. Партнер повинен відреагувати на зауваження з позиції «дорослого». Викладач стежить за дотриманням правил і припиняє будь які порушення.

Завдання 11. Виконується в мікрогрупах. Проаналізуйте будь яку ситуацію управлінського впливу (з вашого особистого досвіду, з літератури). Чи правильно був вибраний спосіб впливу? Яких помилок препустився керівник? Який спосіб впливу слід було б, з вашого погляду, використати в цій ситуації?

Завдання 12. Можна виконувати в парах або в групі. Студент у ролі «маніпулятора», звертається до партнера з будь яким висловлюванням з позиції «зверху», наприклад: «Ти чому сьогодні запізнився?» Завдання партнера захиститися від маніпуляції шляхом переведення трансакції на рівень «дорослий – дорослий». Правила переходу на рівень «дорослого»: прийняття власної відповідальності; розуміння і відображення почуттів іншої людини; готовність до співробітництва, до вирішення проблеми. Наприклад:

«Я розумію, що тебе дратує (обурює, засмучує, злить) те, що я часто спізнююся, буду прагнути враховувати це (я врахую ваші зауваження)». Головне – не стати на позицію «дитини», не виправдовуватися (в цьому випадку маніпуляція вдалася), але і не звинувачувати у відповідь з позиції «батька» – в цьому випадку неминучий конфлікт. Треба показати, що ви зрозуміли те, що вам сказали, але чи будете ви цьому слідувати – це ваша справа.

Завдання для рольової гри у парах.

Завдання 1. Відпрацювання техніку слухання. Студенти працюють у парах. Завдання: один з партнерів, «Оповідач», розповідає будь яку ситуацію. Другий партнер, «Слухач», слухає, використовуючи техніки слухання:

невербальне відзеркалення, «угу-ага», «відлуння», парафраз (набір технік викладач може вар'ювати). Потім учасники міняються ролями. По завершенні вправи студенти обмінюються враженнями, розповідають про труднощі, що виникали.

Завдання 2. Моделювання ситуації переговорів у рольовій грі. Вибрати тему для переговорів. Поділитися на дві команди, що мають протилежну думку з проблеми. Провести переговори, дотримуючись правила: після кожного аргументу суперників треба спочатку зробити парефраз сказаного після чого викладати власні аргументи.

Завдання 3. Моделювання наради у рольовій грі. Вибираються два «Керівника».

Спочатку проводить нараду перший, використовуючи методи висловлювання по колу, потім другий, використовуючи метод «мозкового штурму». Потім проводиться обговорення з метою встановлення, котра з процедур була більш ефективною.

Завдання 4. Моделювання ситуації публічного виступу. Кожен студент виходить в центр кола і здійснює чотири етапи вступу в контакт: вихід; «облаштування простору»; встановлення зорового контакту з аудиторією; вітання, проголошення імені та теми виступу. Результати кожного студента обговорюється у групі..

Завдання 5. На аркуші пишуться різні слова, студент витягує аркуш зі словом. Протягом трьох хвилин готує виступ. Проводиться виступ з обговоренням.

Тест «Ефективний комунікатор»

1. Уявіть собі, що із завтрашнього дня Вам доручено керувати великою групою співробітників, які старші Вас за віком. Чого б Ви більше усього побоювалися у цьому комунікаційному процесі:

- а) що можете виявитися менше інформованим у суті справи, ніж вони;
- б) що вас будуть ігнорувати та критикувати прийняті вами рішення;
- в) що не вдасться виконати роботу на тому рівні, як вам би хотілося;

2. Якщо у процесі обговорення виробничих питань, запропоновані вами ваші ідеї зазнають значної невдачі в колективі, то Ви ...

а) постараетесь утішитися, зневажаючи цю ситуацію, вважаючи, що вона ситуація є несуттєвою («подумаєш, буває і гірше»);

б) почнете гарячково розмірковувати: «Можливо можна провину звалити на об'єктивні обставини»;

в) проаналізуєте причини невдачі, оцінюючи, у чому ваш особистий прорахунок і як виправити справу;

г) перебуватимете у розпачі, впадете у депресію.

3. На ваш погляд найкращих результатів досягає той керівник, який у комунікативному процесі:

а) пильно стежить, щоб усі його підлеглі точно виконували функції та завдання;

б) підключає підлеглих до рішення загальної задачі, керуючись принципом «довіряй, але й перевіряй»;

в) піклується про роботу, але за метушнею справ не забуває про тих, хто її виконує.

4. Уявіть собі, що ви є керівником якогось підрозділу організації і повинні протягом тижня розробити план визначених робіт. Як Ви організуєте роботу:

а) складете проект плану самостійно, доповісте про нього керівництву і попросите виправити, якщо щось не так;

б) вислухаєте думки підлеглих спеціалістів, після чого складете план, приймаючи тільки ті з висловлюваних пропозицій, що погоджуються з вашою точкою зору;

в) доручите скласти проект плану підлеглим і не будете вносити в нього ніяких істотних виправлень, пославши для узгодження у вищу організацію свого заступника або іншого компетентного співробітника;

г) проект плану розробите спільно зі спеціалістами, після чого доповісте про план керівництву, при цьому будете обґрунтовувати і відстоювати його

положення.

5. Якщо ви повинні прийняти важливе рішення або дати обґрунтований висновок з проблемного питання, то Ви ...

а) постараетесь зробити це невідкладно і, зробивши, не станете повертатися знову і знову до цієї справи;

б) зробите це швидко, але потім довго будете перейматися сумнівами: «а чи не краще це було зробити це по-іншому»;

в) постараетесь не робити ніяких кроків як можна довше.

6. Чи вважаєте Ви, що більшість людей в організації ...

а) люблять працювати добре і старанно;

б) сумлінно ставляться до роботи тільки тоді, коли їх праця оплачується належним чином;

в) трактують роботу як необхідність, не більше.

7. Під час загальних зборів Ваша позиція знайшла суттєву критику колективу. Як Ви себе будете вести:

а) не будете піддаватися миттєвій захисній реакції та поспішати з висловлюваннями, а зумієте тверезо зважити усі «за» і «проти»;

б) не спасуєте, а постараетесь довести перевагу своєї думки;

в) через нестерпний запальний характер не зумієте сховати свою досаду і можливо образитеся і розгніваєтеся;

г) промовчите, але погляду свого не зміните і будете вести себе як і раніше.

8. Якими нижче перерахованими якостями і рисами, на вашу думку, повинен володіти сучасний керівник комунікаційного відділу:

а) скромність, товариськість, поблажливість, вразливість, добродушність, повільність, слухняність;

б) наполегливість, енергійність, спритність, вимогливість, рішучість;

в) працьовитість, впевненість у собі, стриманість, старанність, ретельність, логічність.

9. Керівник-комунікатор повинен бути відповідальним:

а) за підтримку гарного настрою у колективі (тоді і з роботою не буде проблем);

б) за відмінне і своєчасне виконання завдань (тоді і підлеглі будуть задоволені).

10. Хотілося б Вам: а) щоб інші бачили у вас гарного товариша; б) щоб ніхто не засумнівався у вашій чесності і рішучості надати допомогу у потрібний момент; в) викликати в оточуючих захоплення своїми якостями і досягненнями.

Далі, відповідно до обраних варіантів відповідей на запитання тесту, за нижче наведеним ключем визначите кількість набраних балів. Чим вище сума балів, тим більше у Вас здібностей до ефективної комунікації.

КЛЮЧ ДО ТЕСТУ

Номер запитання	Варіант відповіді	Кількість балів
1	а	0
	б	4
	в	8
2	а	5
	б	0
	в	10
	г	0
3	а	5
	б	5
	в	5
4	а	5
	б	0
	в	2
	г	10
5	а	10
	б	5
	у	0
6	а	10
	б	4
	у	0
7	а	10
	б	4
	у	0
	р	0
8	а	2
	б	6
	в	4
9	а	4
	б	10
10	а	5
	б	10
	в	0

Як видно з таблиці, максимальна кількість балів дорівнює 89. Кожний студент самостійно оцінює власний рейтинг комунікативної ефективності (рівень наближення кількості набраних балів до максимальному результату) за формулою: $P = (B/89) \times 100\%$,

де P – рейтинг комунікативної ефективності (наближення кількості набраних балів до максимального результату);

B – бали, набрані студентом за тестом.

Після цього доцільно проаналізувати власні результати відповідей на всі запитання для того, щоб визначити шляхи удосконалення стилю комунікації, компенсувати слабовиражені риси характеру тощо. Для перерахування одержаних балів у п'ятибальну оцінку рекомендується скористатися нижче наведеною шкалою.

Оцінка	«5»	«4»	«3»	«2»	«1»
Набрані бали	90-100	75-89	50-74	25-49	0-24

Література.

1. Бебик В. М. Інформаційно-комунікаційний менеджмент у глобальному суспільстві: психологія, технології, техніка паблік рилейшнз : монографія. Київ : МАУП, 2015. 438 с.
2. Філоненко М. М. Психологія спілкування : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2008. 224 с.
3. Хаджирадева С. К., Черненко Н. М. Діалогова комунікація: теорія та практика : навч. посіб. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2004. 231 с.
4. Холод О. М. Комунікаційні технології : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 211 с.
5. Шебаніна О. В., Клочан В. П., Тищенко С. І. Комунікації в публічному адмініструванні : конспект лекцій. Миколаїв : МНАУ, 2018. 200 с.

Теми семінарських занять

Семінарське заняття 1.

Соціально-психологічні методи вивчення організації в структурі управління та методи, спрямовані на вирішення управлінських завдань і прийняття управлінських рішень

Питання для обговорення

1. Підходи до класифікації методів в психології управління.
2. Соціально-психологічні методи вивчення організації в структурі управління.
3. Методи, спрямовані на розв'язання управлінських завдань та прийняття управлінських рішень.

Література

1. Бакаленко О. А. Психологія управління : навч. посіб. Харків : ХНУРЕ, 2020. 120 с. (5 розділ).
2. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління ; 2-ге видання, доповнене Київ : Академвидав, 2010. 544 с. (1 розділ).
3. Карамушка Л. М. Психологія управління закладами середньої освіти. Київ : Ніка-Центр, 2000. 332 с. (4 розділ).

Методичні рекомендації та завдання до семінарського заняття

1. Опрацювати текст лекції «Методи психології управління».
2. Ознайомитись із відповідною науково-методичною літературою для уточнення, розширення, висвітлення питань семінару.
3. Під час обговорення питань семінарського заняття необхідно звернути увагу та розкрити такі аспекти:
 - 3 1 питання – «Підходи до класифікації методів в психології управління»:
 - визначення сутності понять «методологія», «метод дослідження»;
 - класифікація методів в психології управління;
 - 3 2 питання – «Соціально-психологічні методи вивчення організації в

структурі управління»:

1. Методи впливу:

– *методи переконання*. Здійснюють вплив на свідомість особистості через звернення до її критичного судження;

– *методи навіювання*. Процес впливу на психічну сферу людини пов'язаний із зниженням свідомості та критичності сприймання інформації;

– *методи наслідування*. Вплив на психіку людини з метою свідомого чи неусвідомленого повторення нею чийхось вчинків, жестів, манер, стилю життя тощо;

– *методи зараження*. Вплив на емоційну сферу особистості з метою передачі, крім власне смислового впливу, емоційного стану від одного індивіда до іншого на психофізіологічному рівні контакту.

2. Метод соціометрії.

3. Метод групового оцінювання особистості.

З 3 питання – «Методи, спрямовані на розв'язання управлінських завдань та прийняття управлінських рішень»:

Метод «гарної ідеї»

Метод «мозкового штурму».

Метод синектики.

Метод щоденників.

Метод Дельфи.

Метод «635».

Метод голосування «за – проти».

Метод утопічних ігор.

Метод Дельбека.

Проблемно-пошукове завдання

На основі аналізу наукової літератури та досвіду закладів освіти доведіть необхідність і перспективність мотивації прийняття управлінських рішень.

Виступ повинен бути до 5 хвилин і супроводжуватися презентацією.

Семінарське заняття 2.

Соціально-психологічні відносини в колективі

Питання для обговорення

1. Моделі спільної діяльності.
2. Соціально-психологічний клімат в колективі.
3. Стилi керівництва в колективі.

Література

1. Бакаленко О. А. Психологія управління : навч. посіб. Харків : ХНУРЕ, 2020. 120 с. (Розділ 3; С. 34–37).
2. Карамушка Л. М. Психологія управління закладами середньої освіти. Київ : Ніка-Центр, 2000. 332 с. (Розділ 5; С. 80–100).
4. Прищак М. Д., Лесько О. Й. Психологія управління в організації : навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і доп. Вінниця, 2016. 150 с. (Розділ 3.2 . С. 68–84).

Методичні рекомендації та завдання до семінарського заняття

1. Опрацювати текст лекції «Стиль керівництва як фактор ефективності управління».
2. Ознайомитись із відповідною науково-методичною літературою для уточнення, розширення, висвітлення питань семінару.
3. Під час обговорення питань семінарського заняття необхідно звернути увагу та розкрити такі аспекти:

З 1 питання – «Моделі спільної діяльності (за Л. Уманським)»:

- спільно-індивідуальна діяльність: кожен член групи робить свою частину спільного завдання незалежно від інших;
- спільно-послідовна діяльність: загальна задача виконується послідовно кожним членом групи;
- спільно-взаємодіюча діяльність: завдання виконується за безпосередньої та одночасної взаємодії кожного члена групи з усіма іншими її членами.

З 2 питання – «Соціально-психологічний клімат в колективі»:

- сутність поняття «Соціально-психологічний клімат в колективі»;
- функції мікроклімата в педагогічному колективі;
- фактори які впливають на психологічний клімат в колективі;
- показники здорового мікроклімату в педагогічному колективі;
- діагностика соціально-психологічного клімату.

З 3 питання – «Стилi керівництва в колективі»:

- соціальні функції менеджера;
- лідерство і керівництво;
- охарактеризуйте зміст та задачі структурного підходу

у дослідженнях лідерства

- стилі керівництва в управлінні;

Проблемно-пошукове завдання

На основі аналізу наукової літератури та досвіду закладів освіти доведіть (на вибір):

1. Залежність психологічного клімату групи від факторів її власного мікросередовища.
2. Опишіть відомі у соціальній психології дослідження пошуку оптимальної структури рис особистості успішного лідера.
3. Розкрийте невирішені проблеми структурного підходу та його значення для практичного менеджменту.

Виступ повинен бути до 5 хвилин і супроводжуватися презентацією.

Завдання для самостійної роботи

<i>№ з/п</i>	<i>Назва теми</i>	<i>Форми роботи</i>	<i>Критерії оцінювання</i>	<i>Кількість годин (заочна)</i>
1.	Психологія управління як галузь психологічної науки.	Визначити базові категорії психології управління, методологічні засади психології управління, загальні та галузеві принципи психології управління. Підготувати реферат та його презентацію.	1. Повнота. 2. Точність. 3. Чіткість і послідовність. 4. Ступінь самостійності (під керівництвом викладача, консультування викладача, повністю самостійно). 5. Правильність оформлення	10
2.	Методи психології управління.	Обґрунтувати загальнонаукові методи (спостереження, самоспостереження, експеримент, методи опитування, метод вивчення документів) та соціально-психологічні методи вивчення організації в структурі управління.		10
3.	Особистість у психології управління.	Схарактеризувати проблему статі в управлінні та питання регресивного розвитку керівника і управлінської деформації.		10
4.	Потребнісно-мотиваційна сфера особистості.	Визначити заходи щодо створення соціально-психологічних умов діяльності колективу.		10

		Заповнити порівняльні таблиці.		
5.	Людський чинник та психологія управління.	Схарактеризувати використання розробок теорії мотивації в управлінській діяльності		10
6.	Стиль керівництва як фактор ефективності управління.	Обґрунтувати концепцію стилів керівництва ГРІД. Проаналізувати стилі управління за концепцією ГРІД.		10
7.	Психологія організації в управлінні.	Схарактеризувати психологію впливу керівника на підлеглих як вияв його влади й авторитету в організації		10
8.	Психологія ділового спілкування.	З'ясувати соціокультурний та етнопсихологічний контексти управлінської діяльності.		10
9.	Характеристика конфлікту як соціально-психологічного феномену.	Розробити схему технології ведення переговорів.		12
10.	Технології управління конфліктами.	Розробити порівняльну таблицю способів врегулювання ділових конфліктів.		12
	<i>Разом</i>		<i>Максимальна кількість балів за одне завдання – 5</i>	<i>104</i>

Приклади виконання завдань

1. Розробити порівняльну таблицю видів психологічного впливу на людей.

Види психологічного впливу на людей

Вид психологічного впливу	Характеристика впливу
<i>методи переконання</i>	Здійснюють вплив на свідомість особистості через звернення до її критичного судження
<i>методи навіювання</i>	Процес впливу на психічну сферу людини пов'язаний із зниженням свідомості та критичності сприймання інформації
<i>методи наслідування</i>	Вплив на психіку людини з метою свідомого чи неусвідомленого повторення нею чийхось вчинків, жестів, манер, стилю життя тощо
<i>методи зараження</i>	Вплив на емоційну сферу особистості з метою передачі, крім власне смислового впливу, емоційного стану від одного індивіда до іншого на психофізіологічному рівні контакту

Або варіант 2

Вид психологічного впливу	Сутність	Застосування
Переконання	свідомий та організований вплив на психіку індивіда через звернення до його критичного судження	Управління підлеглими, реклама, навчання, виховання
Наслідування	процес орієнтації на певний приклад, взірець, повторення і відтворення однією людиною дій, вчинків, жестів, манер, інтонацій іншої людини, копіювання рис її характеру та стилю життя	Навчання, виховання, мистецтво
Зараження	Психологічний вплив на особистість у процесі спілкування і взаємодії, який передає певні настрої, спонукання іде не через свідомість та інтелект, а через емоційну сферу	Управління підлеглими політичні, громадські заходи, мітинги, спортивні змагання тощо
Навіювання	процес впливу на психічну сферу людини, пов'язаний з істотним зниженням її критичності до інформації, що надходить, відсутністю прагнення перевірити її	Управління підлеглими реклама, ЗМІ, мода, ненавмисне - повсякденне спілкування,

	достовірність, необмеженою довірою до її джерел	
Маніпуляція	різновид соціального впливу, який використовується для прихованого впровадження в психіку жертви цілей, бажань, намірів, відносин або установок маніпулятора	Управління підлеглими реклама, мистецтво, медицина, політика
Еріксонівський гіпноз	різновид гіпнозу, коли людина концентрується на своїх внутрішніх переживаннях і на час перестає сприймати навколишню реальність	Реклама, релігія, медицина

2. Здійснити класифікацію методів психології управління, спрямованих на виконання управлінських завдань і прийняття управлінських рішень.

Методи психології управління спрямовані на виконання управлінських завдань і прийняття управлінських рішень:

«Метод прямої мозкової атаки», «метод зворотної мозкової атаки», метод морфологічного аналізу, метод «635», метод «ключових питань», метод «вільних асоціацій», метод сценарію, метод фантазії, метод номінальної групи, метод синетики, метод комісії, метод експертизи по методу суду, метод Меттчета, метод експертних оцінок.

Метод «зворотної мозкової атаки» — передбачає не генерацію ідей, а критику існуючих.

Метод морфологічного аналізу включає в себе наступні етапи:

1. Проблема описується в цілому (ніякі рішення не пропонуються).
2. Проблема розкладається на кілька компонентів.
3. Для кожного параметру пропонується кілька можливих варіантів.
4. Складається матриця (морфологічна шухляда, «ящик», у клітках якої розміщені відповідні параметри).

Метод «635» - передбачає участь шести учасників, які протягом п'яти хвилин висувають і записують у своїх карточках по три ідеї вирішення проблеми. Карточки передаються іншим учасникам (сусідам), які оцінюють ці ідеї і дописують свої.

Метод «ключових питань» - використовується для збору додаткової інформації в умовах невизначеності проблеми або впорядкування вже існуючої інформації. Питання служать для формування стратегії і тактики вирішення задачі, розвивають інтуїцію, наводять людину на ідею рішення проблеми, спонукають до правильних рішень покращують інформативність з проблеми.

Метод «вільних асоціацій» - враховує особливості мозку людини, пов'язану з виробленням ідей при виникненні асоціативних зв'язків, і передбачає генерацію ідей в залежності від встановленого слова або поняття, яке є базою для асоціації.

Метод інверсії – базується на пошуку рішень в зворотньому напрямку (кардинально протилежний вихід із ситуації та відхід від стандартного рішення). Метод пропонує при розробці рішення ламати парадигму мислення та здійснювати його пошук нетрадиційними способами.

Метод власної аналогії – передбачає, що при пошуку рішення проводиться заміна досліджуваного об'єкта на аналогічний подібними вивченнями властивостями (пригадується та аналізується подібна ситуація, вихід з якої був знайдений раніше).

Метод Дельфі – розроблений Хелмером і Делкі, представляє собою багаторівневу процедуру (структуру) анкетування експертів з обробкою та видачею результатів після кожного туру анкетування

Метод голосування «за – проти». Сутність його полягає в тому, що з кількох варіантів вибирають окремі, оцінювані в балах експертної групи (журі).

Метод ліквідації безвихідних ситуацій – пропонуються правила зміни рішень, тобто використовувати по-іншому, пристосовувати, модифікувати, замінювати, збільшувати, зменшувати.

Метод сценарію. Сценарії дозволяють з певною ймовірністю виявляти тенденції розвитку подій, взаємозв'язки між факторами впливу, сформулювати картину стану, до якого може прийти ситуація під впливом тих чи інших факторів. Дозволяє своєчасно виявити потенційні небезпеки.

Метод фантазії полягає в надії на випадкове знаходження рішення задачі при спробах пошуку найбільш неймовірних альтернатив її рішення. Даний метод засновується на широкому обміні інформацією, ідеями, знаннями між працівниками управлінського апарату.

Метод номінальної групи.

Умови і вимоги:

- залучаються експерти, що добре вирішують подібні проблеми, які не співпрацювали раніше;
- кількість групи 6-8 чол. (до 15 чол.);
- учасники генерують ідеї, а потім їх разом переглядають;
- експерти не повинні бути пов'язані службовими відносинами;
- тривалість роботи – до 5 год.;
- приймаються ідеї, які пройшли погодження в усіх учасників.

Метод синетики – розроблений вченим Гордоном. **Синетика** – професійний «мозковий штурм». При використанні методу залучаються

професійні експерти, які пройшли навчання за методами аналогії, інтуїції, «мозкового штурму», абстрагування, теорії ігор та ін., що дозволяє їм вирішувати проблему оригінальними способами. Експерти є постійними учасниками групи. В роботі зберігаються всі правила «мозкового штурму», проблему формулюють у загальному вигляді, обговорюють не проблему, а її загальні ознаки.

Метод комісії. Суть методу полягає у відкритій дискусії по обговоренню проблеми та пошуку рішення (збори, засідання). Колективна думка виявляється в ході відкритого чи таємного голосування або за спільною згодою в процесі *Перевага* – зростання інформативності учасників у ході дискусії.

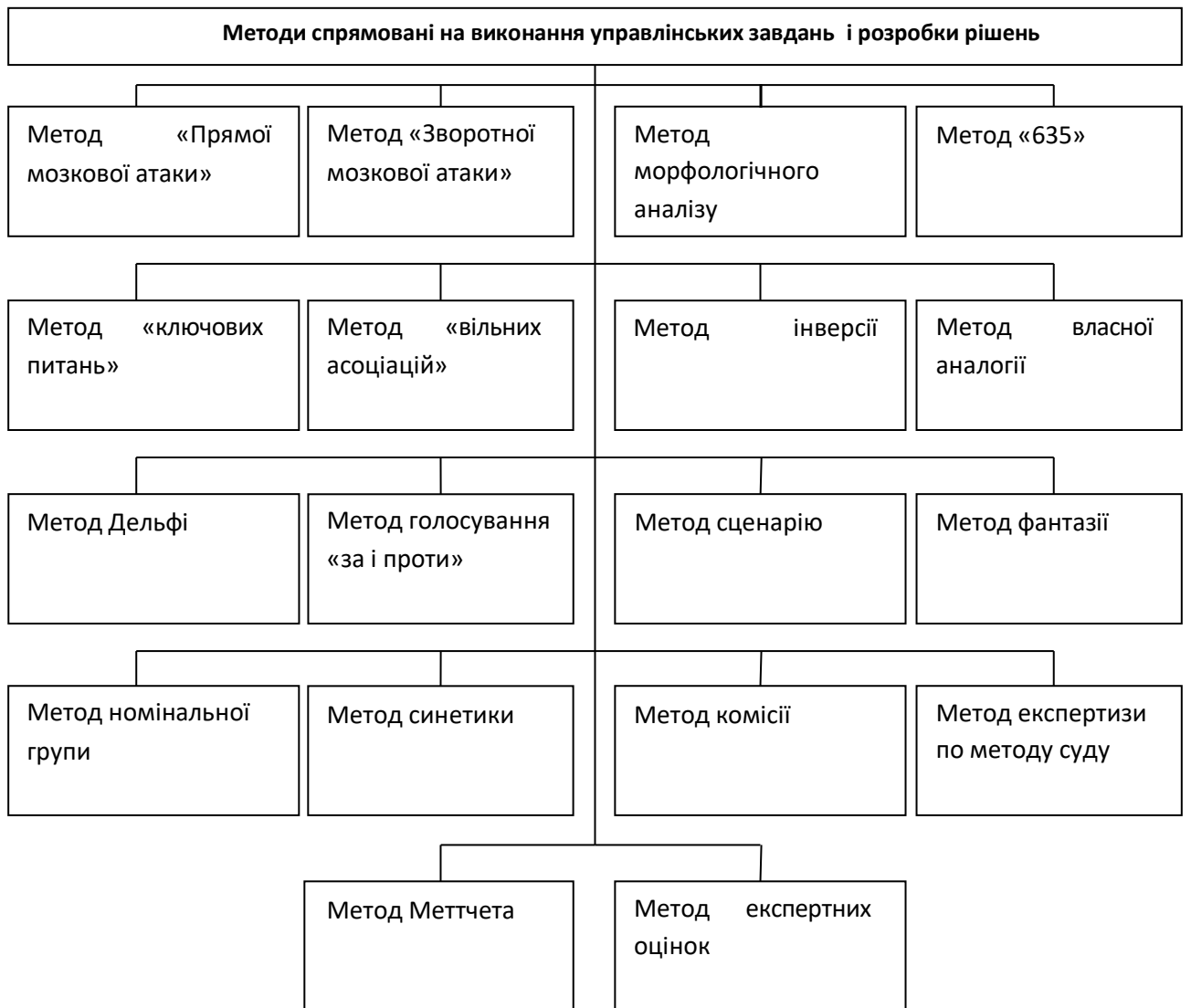
- *Недоліки* – відсутність анонімності; часто дискусія перетворюється у полемічність найбільш активних чи впливових учасників; небажання учасників відступати від своїх ідей, конфронтація між учасниками.

Метод очікування рішень – базується на використанні підсвідомості. За цим методом, якщо при аналізі та продумуванні проблеми не знаходиться рішення. То необхідно розслабитись і переключитись на виконання інших задач. Якщо рішення є, то запрограмована підсвідомість через деякий час

«видасть» рішення у свідомість. Рішення необхідно відразу зафіксувати, інакше воно швидко «зітреться» у свідомості.

Метод Меттчета. Цей метод рекомендує використовувати стратегічні схеми, представляти проблему у вигляді образів, рисунків, схем, розглядати різні точки зору на проблему, представляти альтернативи рішень в основних елементах.

Метод експертних оцінок поділяються на індивідуальні та колективні.



3. Розробити порівняльну таблицю керівництва й лідерства як соціальних феноменів.

Керівництво	Лідерство
процес впливу на підлеглих за допомогою формальних важелів для забезпечення виконання ними офіційно визначених доручень і розв'язання певних завдань.	здатність впливати на поведінку окремих осіб чи робочої групи особистими якостями, які відповідають зовнішнім і внутрішнім потребам групи.
1.Керівника призначають офіційно.	1.Лідер формується стихійно.
2.Керівникові закон надає певні права та обов'язки.	2.Лідер може їх не мати.
3.Керівник наділений певною системою офіційно встановлених санкцій, використовуючи які, може впливати на підлеглих.	3.Лідеру ці санкції не надані.
4.Керівник представляє свою групу в зовнішній сфері відносин.	4.Лідер обмежений відносинами в групі.
5.Керівник несе відповідальність перед законом за стан справ у групі.	5.Лідер на відміну від керівника не несе відповідальність перед законом за стан справ у групі

4. Розробити макет психологічної характеристика групи як структурного елементу організації.

Склад (композиція групи) - визначає сукупність індивідуальних характеристик членів групи: вікові, професійні, соціальні характеристики членів групи тощо.

Структура групи - структура комунікацій, розподіл «владних функцій», співвідношення «неформальних» і «формальних» стосунків у ній.

Спрямованість групи. Охоплює соціальну цінність прийнятих групою цілей, мотивів діяльності, ціннісних орієнтацій і групових норм.

Організованість групи. Виявом її є здатність групи до самоврядування та інтегративності як міра злитості, єдності, спільності осіб у групі між собою на противагу роз'єднаності.

Мікроклімат, тобто психологічний клімат групи.

Референтність - ступінь прийняття індивідами групових еталонів і лідерство - ступінь провідного впливу окремих осіб групи на групу загалом у розв'язанні важливих для неї завдань.

Інтелектуальна активність і комунікабельність. Вони виражають характер міжособистісного сприйняття, утвердження взаєморозуміння, здатність знаходити спільну мову.

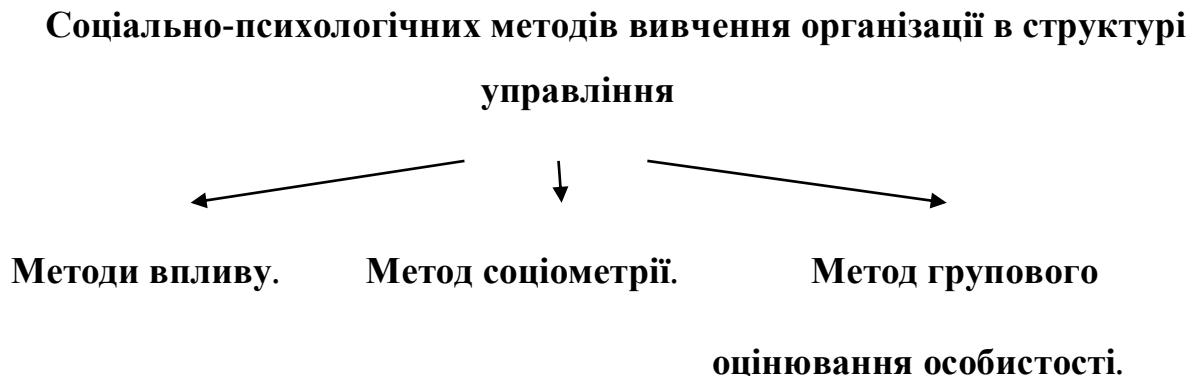
Емоційна комунікабельність. Свідченням її є задоволення соціальної потреби в емоційно насичених контактах.

Вольова комунікабельність. Це здатність групи протистояти впливам інших груп, обставин, стійкість до стресу, надійність в екстремальних ситуаціях, спрямованість і наполегливість у конкретних умовах.

5. Здійснити класифікацію соціально-психологічних методів вивчення організації в структурі управління.

Група соціально-психологічних методів вивчення організації в структурі управління вирізняється своєю мотиваційною характеристикою, яка визначає

особливості впливу, та об'єднує методи впливу, метод соціометрії, метод групового оцінювання особистості.



Методи впливу. Управлінська діяльність не існує поза спілкуванням і взаємодією, тому головною детермінантою взаємовпливу людей є її змістова характеристика. Методи впливу спрямовані саме на те, щоб виявити зміну поведінки і діяльності партнера по спілкуванню, здійснити регуляцію поведінки індивідів.

Метод соціометрії. Метод розроблений Дж. Морено. Застосовується під час дослідження емоційно-психологічних взаємин в організації. Соціометрична методика має на меті вивчення групової диференціації.

Використання соціометрії дозволяє проводити вимір авторитету формального і неформального лідерів для перегрупування людей в командах так, щоб знизити напруженість у колективі, що виникає через взаємної неприязні деяких членів групи.

Метод групового оцінювання особистості. Цей метод базується на феномені групових уявлень про кожного як результат взаємопізнання в процесі спільної діяльності, спілкування і дає змогу отримати характеристики особистості через взаємооцінювання. За його допомогою оцінюють відповідні якості людини за поданим переліком з використанням прийомів: прямого оцінювання; ранжирування якостей; попарного порівняння та інших. Зміст якостей, що оцінюються, визначається цілями дослідження, а їхня кількість може бути різною в залежності від мети дослідження і, в середньому,

коливається від 20 до 150.

6. Розробити порівняльну таблицю видів маніпуляцій.

На сьогодні у психологічній літературі виділяється три основні групи маніпулятивних прийомів: організаційно-процедурні, логіко-психологічні та особистісні.

Види маніпуляцій	Сутність
організаційно-процедурні: • дозування вихідної інформаційної бази; • формування установок шляхом цілеспрямованого підбору виступаючих; • подвійний стандарт в нормах оцінювання поведінки учасників дискусій; • “маневрування” порядком обговорення; • управління процесом обговорення; • обмеження в техніці проведення обговорення; • реферування.	пов’язані із створенням певних умов, попередньої організацією і специфічним здійсненням процедури міжособистісної взаємодії
логіко-психологічні: • “порочне коло”, коли будь-яка думка доводиться за допомогою її переформулювання; • “неповне спростування”, серед запропонованих опонентом	побудовані на порушенні законів логіки або на використанні формальної логіки з метою маніпуляції недостатньо досвідченим об’єктом.

для захисту положень обирається найбільш уразливе, яке піддається жорсткій критиці; • прийом дотримання норм, послідовності, логічності висловлювань. Використовується у випадках, коли пропонують дати однозначну відповідь на питання, що вимагає розгорнутої відповіді; • “багато питань”, коли по одній темі опонентові задають відразу кілька різних або мало сумісних питань; • “постулювання істини”, коли висновок, твердження робиться без жодного доказу як зрозуміле для всіх.	
Особистісні • роздратування опонента; • власне піднесення або самовихваляння; • використання незнайомих для опонента слів, теорій і термінів; • зрив або відступ від обговорення; • відсилання до “вищих інтересів”; • “читання в серцях”;	засновані на роздратуванні опонента, використанні почуття сорому, неуважності, приниженні особистих якостей, лестоців, грі на самолюбстві та інших індивідуально-психологічних особливостях людини. Діючи таким чином і прагнучи уникнути небажаного обговорення, маніпулятор-опонент може підкреслювати негативні риси особистості об’єкта

застосовується в двох основних варіантах (так звана позитивна і негативна форми). Увага аудиторії, оточуючих осіб переводиться від змісту доводів опонента на його нібито приховані причини і мотиви.	маніпулятивного впливу як неосвіченість, необізнаність в певній галузі
---	--

7. Розробити схему технології ведення переговорів.

В залежності від завдань, які вирішують учасники переговорного процесу, в ньому можна виділити три етапи, які обов'язково потрібно пройти. Інакше існує небезпека або завершити переговори невдалим рішенням, або втратити можливість домовитися. Ось ці три етапи:

- 1) взаємне уточнення інтересів, точок зору, концепцій і позицій учасників - "комунікативне зондування";
- 2) висунання пропозицій та їх обґрунтування;
- 3) узгодження позицій і вироблення домовленостей.

Підготовка переговорів:

- аналіз проблеми (визначення предмета переговорів, інформація про партнера, наявність альтернатив, ваші інтереси й інтереси партнера);
- планування переговорів (вироблення переговорної концепції, визначення цілей, завдань, стратегії переговорів, економічні розрахунки, основні позиції, можливі варіанти, підготовка необхідної технічної і довідкової документації);
- планування організаційних моментів;
- перші контакти з партнером.

Ведення переговорів. Не можна запропонувати точну модель проведення будь-яких конкретних переговорів, якщо не враховувати, звичайно, вкрай узагальнені схеми: вітання і введення в проблематику; характеристика проблеми і пропозиції про хід переговорів; виклад позиції (докладно); ведення

діалогу; вирішення проблеми; завершення.

Або:

1-й етап

Підготовка

- ✓ Визначення предмету переговорів і проблеми обговорення.
- ✓ Складання зразкової програми, сценарію ходу переговорів (1-2).
- ✓ Визначення меж непоступливості.
- ✓ Визначення верхнього і нижнього рівня компромісу.

2-й етап

Проведення

Визначення методів проведення переговорів:

- ✓ **варіаційний** (використовується під час складних переговорів у разі незгоди між партнерами. Менеджер повинен дати відповідь на такі питання:
 - в чому полягає ідеальне вирішення проблеми;
 - від яких аспектів ідеального рішення можна відмовитись;
 - отриманий варіант вирішення проблеми з наслідками і труднощами;
 - які аргументи необхідні, щоб чітко реагувати на пропозицію партнера через неспівпадання інтересів;
 - яке вимушене рішення можна прийняти на обмежений термін;
 - які експериментальні пропозиції партнера слід відхилити і за допомогою яких аргументів?
- ✓ **інтеграції** (використовується в умовах, коли партнер підходить до вирішення проблеми із вузько відомих позицій);
- ✓ **збалансованості** (рішення приймаються, якщо партнери міняються ролями і дивляться на проблему очима партнера);

3-й етап

Вирішення

- ✓ Резюмування.
- ✓ Коротке повторення основних положень, по яких досягнута згода сторін.
- ✓ Обговорення перспективи нових зустрічей.

4-й етап

Аналіз

- ✓ Аналіз та оцінка ходу і результатів переговорів, обмін враженнями, визначення першочергових заходів.
- ✓ Аналіз на вищому рівні керівництва, обговорення звіту, визначення обґрунтованості пропозицій.
- ✓ Індивідуальний аналіз поведінки кожного учасника.

8. Розробити алгоритм розв'язання конфліктів за допомогою медіатора.

- Зібрати максимальну інформацію та сформувати неупереджену «картину» конфлікту (з чіткими позиціями, справжніми потребами та інтересами сторін).

- Бути активним слухачем та сприяти активному слуханню учасників конфлікту:

- посередник має шукати та доносити до кожної зі сторін справжні інтереси їхнього опонента;

- сприяти тому, щоб одна сторона почула та зрозуміла те, що говорить інша;

- допомагати відокремлювати емоції від конструктивних цілей та зауважень;

- проявляти та допомагати коректно озвучувати відчуття сторонами образи/несправедливості/тиску;

- вчасно припиняти обговорення між учасниками, якщо ситуація складається особливо болюче чи агресивно (робити перерву);

- хвалити учасників за всі конструктивні пропозиції.

- Бути незалежним організатором переговорів. Це означає:

- 1) надавати допомогу у визначенні основних правил проведення переговорів;

- 2) впливати (позитивно) на атмосферу та сприяти коректному ставленню сторін одна до одної;

- 3) допомагати сторонам знаходити спільні «точки дотику»;

- 4) не давати сторонам відходити від цілей (досягнути згоди) чи заглиблюватися в болючі деталі проблеми. Також важлива умова для медіатора – невтручання в позиції сторін та однаково відсторонене (неупереджене) ставлення до них.

- Бути генератором альтернатив. Оскільки посередник бачить ситуацію «з гори», йому легше пропонувати нові рішення.

- Стати джерелом інформації. Якщо посередник бачить, що учасники потребують додаткову інформацію (наприклад, психологічну літературу чи ще якісь корисні для розв'язання конфлікту матеріали), він має надати її, або допомогти у пошуках.

- Бути помічником у досягненні та спонукати сторони дотримуватися остаточних рішень. Він має від початку впевнитися, що всі учасники розуміють цілі (чого саме вони хочуть досягнути в переговорах) та мають намір дотриматися прийнятих у процесі переговорів домовленостей.

- Навчити сторони правилам ведення конструктивних переговорів. Медіатор має показати всі вигоди, які отримують учасники від конструктивної співпраці; допомогти їм у пошуку таких рішень, які б задовольнили інтереси усіх сторін.

9. Розробити алгоритм діяльності щодо врегулювання ділових конфліктів.

Крок	Зміст діяльності	Методи реалізації
Збір та узагальнення інформації по виникненню конфлікту		
1	Визначення реальності конфлікту	Співбесіди, спостереження
2	Визначення передумов виникнення конфлікту	Спостереження, вивчення документів, вивчення біографічних даних учасників
Робота по вирішенню конфлікту		
1	Визначення лідерів, ініціаторів конфліктної ситуації та робота з ними	Перерозподіл функціональних обов'язків, подяка, догана
2	Створення відповідних органів, робочих груп по врегулюванню конфлікту	
3	Аналіз конфлікту за допомогою експертів	Опитування експертів, залучення медіатора, психолога тощо
4	Прийняття рішення	
5	Реалізація прийнятого рішення	Педагогічні, адміністративні

10. Розробити схему стадій розгортання конфліктів.

Конфлікти позначаються і проходять за стадіями:

1. Виникнення конфліктної ситуації.
2. Усвідомлення ситуації як конфліктної хоча би однією із сторін.
3. Стадія конфліктної поведінки або взаємодії.
4. Стадія вирішення конфлікту.

11. Порівняльна характеристика методів розв'язання конфліктів

<i>Метод розв'язання конфліктів</i>	<i>Суть методу</i>	<i>Переваги</i>	<i>Недоліки</i>
Переговори	Набір тактичних прийомів, спрямованих на пошук взаємоприйнятних рішень для конфліктуючих сторін.	Дозволяють конфліктуючим сторонам виробити таку угоду, яка буде задовольняти кожну з них і дозволить уникнути тривалих судових процедур, що можуть призвести значними матеріальними витратами і ризиком програшу однієї зі сторін.	-основна проблема переговорів полягає не в конфліктних позиціях, а в конфліктах між потребами, бажаннями, турботами і побоюваннями кожної із сторін; -потребує високого рівня підготовки учасників.
Медіація	Процес, в якому нейтральна третя сторона, медіатор, допомагає вирішити конфлікт сприяючи виробленню добровільної угоди	вирішення конфлікту досягається шляхом ухвалення сторонами рішення на добровільній і рівноправній основі, що однаково	Якщо сторони мають здатність до конструктивної взаємодії, невисокий "рівень ворожості", то і процес медіації буде успішніший
	між конфліктуючими сторонами.	влаштовує заінтересовані сторони; -конфіденційність; -рівноправність сторін.	.

Арбітражний метод	Сторони, що конфліктують, добровільно передають свої суперечності для розгляду третій стороні, рішення якої обов'язкове для обох сторін.	Арбітри, розглядаючи конфлікт, керуються нормами міжнародного права, конституціями конфліктуючих сторін, нормами договорів.	Даний метод урегулювання конфлікту може допомогти розв'язати його на даний момент, проте з часом він може поновитися.
Компроміс	Шлях взаємних поступок, часткове задоволення інтересів протилежно спрямованих сторін, вид угоди, яка базується на взаємокоригуванні позицій обох сторін з обговорюваної проблеми, що створює базу для пошуку взаємоприйнятної позиції зі спірних питань.	Допомагає відновити реальний процес обміну думками, пропозиціями між опонентами з метою вийти на вищий рівень стосунків.	-суперечки з приводу позиції кожної зі сторін призводять до урізаних угод; -створюється підґрунтя для хитрування; можливе погіршення стосунків, позаяк імовірні загрози, тиск, зрив контактів; -за наявності декількох сторін торг ускладнюється.
Консенсус	Принцип колегіального ухвалення рішення, що передбачає позитивне вирішення конфлікту на основі погодженої позиції, компромісу, співробітництва.	-має на меті не тільки мінімізацію наслідків конфлікту, але і максимальне збільшення користі для усіх причетних до конфлікту;	-необхідність багатократних узгоджень позицій затягує ухвалення рішення; -виникає небезпека ухвалення неконкретних, загальних рішень,

12. Розробити порівняльну таблицю способів врегулювання ділових конфліктів.

К. Томас виділив п'ять способів врегулювання ділових конфліктів:

№	Спосіб	Плюси і мінуси даної стратегії:
1	Суперництво – такий вид поведінки в конфлікті, в якому людина прагне домогтися задоволення своїх інтересів на шкоду інтересам іншої. Людина, яка слідує цій стратегії, впевнена, що вийти переможцем з конфлікту може тільки один учасник і перемога одного учасника неминуче означає поразку іншого. Така людина буде наполягати на своєму, щоб те не сталося, а позицію іншої людини не братиме до уваги.	Завзяте відстоювання своїх інтересів на шкоду інтересів іншої людини може допомогти людині тимчасово отримати перемогу в конфліктній ситуації. Однак для підтримки тривалих відносин (будь то дружні відносини, відносини з коханою людиною, в сім'ї, на роботі і т.д.) такий підхід не працює. Тривалі відносини можуть бути стійкими тільки в тому випадку, якщо враховуються бажання та інтереси всіх учасників, а програш однієї людини, як правило, означає програш всіх. У тривалих відносинах можливі лише елементи змагання, за умови, що воно проводиться чесно і за заздалегідь визначеними правилами і його результати не мають сильного впливу на відносини між його учасниками. У цьому випадку змагання, може допомогти оживити обстановку і змусити людей більш активно домагатися своїх цілей.
2	Пристосування-це такий спосіб поведінки учасника конфлікту, при якому він готовий поступитися своїми інтересами і поступитися іншій людині заради того, щоб уникнути протистояння. Таку	Якщо предмет спору не так вже важливий, а важливіше зберегти добрі взаємини з іншою людиною, то поступитися, дати йому таким чином самоствердитися може бути найкращим варіантом поведінки. Але якщо конфлікт стосується важливих питань, які зачіпають

	позицію можуть займати люди з низькою самооцінкою, які вважають, що їхні цілі та інтереси не повинні прийматися до уваги.	почуття учасників спору, то таку стратегію не можна назвати продуктивною. Її результатом будуть негативні емоції сторони, що поступилася (злість, образа, розчарування та ін.), а в довгостроковій перспективі втрата довіри, поваги і взаєморозуміння між учасниками.
3	Компроміс – це часткове задоволення інтересів обох сторін конфлікту.	Хоча при компромісі враховуються інтереси всіх конфліктуючих сторін, і цей результат можна назвати справедливим, необхідно пам'ятати, що в більшості випадків – компроміс можна розглядати тільки як проміжний етап вирішення конфлікту перед пошуком такого рішення, в якому обидві сторони були б задоволені повністю.
4	Співпраця .При виборі цієї стратегії учасник прагне вирішити конфлікт таким чином, щоб у виграші опинилися всі. Він не просто враховує позицію іншого учасника, а й прагне добитися, щоб інша сторона теж була б задоволена.	Прагнення вислухати іншу людину, зрозуміти його точку зору, врахувати його інтереси і знайти в спірній ситуації рішення, що влаштовує всі сторони – необхідно в будь-яких довгострокових відносинах. Такий підхід сприяє розвитку взаємної поваги, розуміння, довіри, і, тим самим, робить відносини більш міцними і стабільними. Якщо предмет спору важливий для обох учасників, цей спосіб вирішення конфлікту можна сприймати, як найбільш

		конструктивний. Важливо, що в багатьох ситуаціях знайти рішення, яке б влаштовувало обидві сторони, може бути дуже важко, особливо якщо протилежна сторона не налаштована на співпрацю, і в цьому випадку процес вирішення конфлікту може бути тривалим і непростим.
5	Ігнорування, уникнення Часто люди намагаються уникнути обговорення конфліктних питань та відкласти прийняття складного рішення «на потім». У цьому випадку людина не відстоює власні інтереси, але при цьому не враховує і інтереси інших.	Така стратегія може бути корисна в двох випадках: коли предмет конфлікту не дуже важливий («Якщо Ви не можете домовитися, яку програму по телевізору дивитися, можна зайнятися чим-небудь іншим» – пише американський психолог С. Кові), або коли з іншою стороною конфлікту не обов'язково підтримувати тривалі відносини (якщо Ви вважаєте, що річ, яку Вам потрібно купити в цьому магазині занадто дорого коштує, то Ви можете піти в інший магазин). Але в довгострокових відносинах важливо відкрито обговорювати всі спірні питання, а уникнення існуючих труднощів призводить тільки до накопичення незадоволеності і напруги.

Або:

Так як конфлікти протікають за певними етапами то врегулювання ділових конфліктів на певному етапі проходить з використанням таких методів ефективного втручання в конфлікт:

Методи ефективного втручання в конфлікт по етапах його протікання

Аспект відносин	Експертний метод
Завоювання авторитету в сторін	Прояв, демонстрація незалежності, роз'яснення своїх намірів
Визначення структури взаємин сторін	Розуміння внутрішньої структури, структурування взаємин між центральною владою й учасниками конфлікту
Підтримка "оптимального" рівня інтенсивності конфлікту	Визначення наслідків затяжних конфліктів, дослідження готовності сторін здійснювати зміни
Диференціація втручання по видах конфлікту	Вибір втручань, що відповідають даній класифікації
Деталізація конфлікту, конфронтація, синтез	Поетапний розгляд конфлікту, конфронтація і дослідження безвихідних ситуацій для подальшої деталізації
Визначення процедур досягнення компромісу для кожної сторони	Рекомендація чітких і ясних процедур, припинення циклічно повторюваних обговорень

14. Заходи щодо створення соціально-психологічних умов діяльності колективу

1. Діагностування (вивчення рівня СПК)
2. Поліпшення умов праці.

Умови праці в сучасному розумінні не зводяться лише до досягнення оптимальних технічних параметрів безпеки середовища, не менш важливими чинником є також забезпечення комфортності працівника під час виконання своїх трудових обов'язків.

3. Якісна організація та зрозуміле стимулювання праці.

Удосконалення організаційних аспектів праці може передбачати:

- удосконалення організації трудового процесу та обслуговування робочих місць;
- розробку оптимальних норм праці;
- реалізацію програм підготовки та підвищення кваліфікації персоналу;
- раціоналізацію режиму праці та відпочинку працівників.

4. Удосконалення соціально-демографічної структури персоналу.

Соціально-демографічна структура колективу безпосередньо впливає на процес формування СПК, оскільки висловлює сутнісний бік особистісних рис працівника. Удосконалення соціально-демографічної структури персоналу необхідно пов'язувати зі статеві-віковим розподілом, виробничими завданнями, наявним кадровим потенціалом, загальними умовами діяльності на підприємстві.

5. Естетика та гуманізація процесу праці. В межах цього напрямку поліпшення СПК важливими є безліч чинників, починаючи від дизайну будівлі, в якій розташовані офіси та виробничі приміщення закінчуючи психоемоційним сприйняттям людиною оточуючого середовища

6. Мінімізація рівня стресів у колективі. Цей напрям, як правило, є зоною відповідальності конкретних менеджерів компанії, які керують певними групами працівників Щоб мінімізувати рівень стресів у своєму колективі, не знижуючи при цьому його продуктивності, керівнику доцільно дотримуватись наступних рекомендацій:

- частіше замислюватися над точністю оцінки здібностей і нахилів підлеглих працівників;
- не нехтувати чітким визначенням функцій, повноважень та меж відповідальності працівників;
- якнайчастіше демонструвати свою довіру та підтримку підлеглим;
- використовувати стиль керівництва, що відповідає конкретній виробничій ситуації та особливостям складу працівників;

- в разі невдач співробітників необхідно оцінювати насамперед обставини, в яких діяла людина, а не її особисті якості; не виключати з арсеналу засобів спілкування з підлеглими компроміси, поступки, вибачення;
- не використовувати сарказм, іронію, гумор, спрямовані на підлеглого;
- дотримання правил конструктивної та етичної критики підлеглих;
- періодично замислюватись про способи зняття вже накопичених підлеглими стресів;
- тримати у полі зору проблеми відпочинку співробітників, можливості їхньої емоційної розрядки, розваг тощо.

Або:

Шляхи формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі

- 1) вивчення соціально-психологічного клімату в колективі (діагностування);
- 2) удосконалення організації праці;
- 3) постановка перед колективом мети, досягнення якої потребує напруженої творчої праці;
- 4) заохочення активності і ініціативи;
- 5) формування традицій;
- 6) гнучке регулювання взаємин у колективі, усунення суперечностей між діловими та особистими стосунками в системі міжособистісних взаємин;
- 7) розвиток комунікативної культури;
- 8) розвиток емпатійної здатності членів колективу;
- 9) удосконалення матеріальної бази установи та умов праці і життя членів колективу;
- 10) удосконалення стилю керівництва з урахуванням особливостей колективу та вимог суспільства до установ освіти;
- 11) удосконалення організаційних форм управління.

15. Порівняльна характеристика ефективності авторитарного й демократичного керівництва

Порівняння стилів керівництва

	Авторитарний стиль	Демократичний стиль	Ліберальний стиль
Владні повноваження	Зосередження всієї влади і відповідальності в руках лідера	Делегування повноважень з утриманням ключових позицій у лідера	Зняття лідером з себе відповідальності, зречення влади на користь групи
Прийняття рішень	Прерогатива лідера у встановленні цілей і виборі засобів їх досягнення	Прийняття рішень поділено за рівнями на основі участі	Надання можливості самоуправління в бажаному для групи режимі
Комунікації	Комунікаційні потоки йдуть переважно зверху	Комунікації здійснюються активно, у двох напрямках	Комунікації відбуваються переважно по горизонталі
Сильні сторони	Увага до терміновості і порядку, можливість прогнозування результатів	Посилення особистих зобов'язань при виконанні роботи через участь в управлінні	Дозволяє почати справу без втручання лідера
Слабкі сторони	Стимується індивідуальна ініціатива	Необхідний тривалий час для з'ясування позицій і узгодження	Без втручання лідера група може втратити швидкість і напрямок руху

Методичні рекомендації щодо виконання індивідуального навчально-дослідного завдання

Перед виконанням завдання прочитайте список рекомендованої літератури з цієї навчальної дисципліни, ознайомтеся з практичним досвідом роботи щодо управління трудовими ресурсами.

Під час роботи над індивідуальним навчально-дослідним завданням доцільно дотримувати таких загальних вимог:

- чіткість побудови структури (змісту);
- логічна послідовність викладу;
- точність оцінок, що виключає можливість суб'єктивного трактування чи двозначне розуміння;
- аргументованість та доказовість висновків;
- установлення причинно-наслідкових зв'язків між процесами та явищами;
- за можливості – наочне представлення результатів аналізу (таблиці, графіки, діаграми).

Алгоритм роботи над індивідуально-дослідним завданням

1. З'ясуйте стан проблеми в науці та практиці.
2. Конкретизуйте проблему Вашого дослідного завдання (або реферату).
3. Визначте тему дослідження.
4. Визначте об'єкт та предмет дослідження.
5. Визначте мету та завдання дослідження.
6. Розробіть гіпотезу (наукове припущення) дослідження.
7. Оберіть методи наукового дослідження.
8. Визначте перспективний план експериментальної роботи.
9. Створіть необхідні умови для пошукової діяльності.
10. Проведіть експеримент.

11. Обробіть отримані дані дослідження.
12. Розробіть наукову концепцію.
13. Оформіть результати дослідження.
14. Організуйте впровадження досвіду в практику роботи навчального закладу.

Види індивідуального навчально-дослідного завдання

1. Підготувати реферат за однією з тем:

- Основні напрями досліджень в психології управління.
- Моделі управління X, Y, Z, їх характеристика.
- Соціально-психологічні механізми та методи управління поведінкою людей.
- Стили керівництва. Області ефективного застосування різних стилів керівництва.
- Керівник і лідер. Теорії походження лідерства.
- Особистість керівника. Соціально-психологічні характеристики особистості керівника та особистісні типології менеджерів.
- Психологічні типи виконавців.
- Методи управління виконавцями різних психологічних типів.
- Мотивація працівників. Теорії мотивації персоналу.
- Види управлінської мотивації.
- Організація як група. Типи груп в організації.
- Управління процесами групової динаміки в організації.
- Механізм групового тиску. Типи реакцій на груповий тиск.
- Психологічний клімат колективу.
- Шляхи формування позитивного психологічного клімату у колективі.
- Психологічні типи «важких» працівників.
- Форми і принципи управлінського спілкування.

- Психологічний контакт в управлінському спілкуванні.
- Невербальні засоби спілкування, їх застосування в управлінському спілкуванні.
- Психологія ефективного переговорного процесу.
- Стили спілкування та їх використання в управлінській діяльності.
- Маніпуляція в управлінському спілкуванні.
- Поняття комунікативної компетентності. Рівні комунікативної компетентності.
- Міжособистісний конфлікт в управлінській діяльності.
- Організаційно-управлінський конфлікти. Причини їх виникнення
- Значення конфліктів в управлінні організацією.

Під час виконання *цього завдання* пам'ятайте, що **реферат** – це одна з форм письмового представлення результатів індивідуальної роботи над обраною науково-методичною темою. Він містить короткий виклад змісту одного чи кількох літературних джерел, основні фактичні відомості й висновки, перелік необхідних для ознайомлення в подальшій роботі публікацій, а також висновки щодо практичного використання положень авторів.

Послідовність пошуку наукової інформації для підготовки тексту реферату така:

- 1) збір загальної інформації з проблеми, яка вивчається, за допомогою енциклопедій, словників, довідників і підручників;
- 2) систематизація і використання знайдених першоджерел для подальшого ознайомлення з проблемою;
- 3) пошук наукових оглядів та монографій, ознайомлення з ними та виявлення в них посилань на оригінальну літературу;
- 4) систематичний пошук і ознайомлення з публікаціями з обраної проблеми;
- 5) вивчення оригіналів наукових робіт та конспектування.

Орієнтовний зміст реферату за результатами опрацювання літературних джерел має містити:

- вступ, у якому обґрунтовується вибір індивідуальної теми, її теоретичне та практичне значення, постановка мети і завдань роботи;
- основна частина, яка містить виклад суті основних положень авторів; аналіз існуючих точок зору на проблему, що розглядається; зміст однакових і зіставлення відмінних поглядів чи позицій різних авторів; виділення мало розроблених, незрозумілих чи дискусійних положень; виклад принципово нових положень та підходів; висловлення власного ставлення до авторської позиції;
- висновки за наслідками індивідуальної роботи над темою;
- список використаних джерел.

Оцінювання рефератів відбувається за такими критеріями:

<i>№ з/п</i>	<i>Критерії оцінки оформлення і виконання індивідуального навчально-дослідного завдання (реферату)</i>	<i>Максимально можлива кількість балів</i>
1.	Обґрунтування актуальності	4
2.	Аналітичний огляд літератури з проблеми	3
3.	Самостійність розкриття теми	5
4.	Логіка структури роботи та викладу матеріалу	3
5.	Обґрунтованість висновків	3
6.	Дотримання вимог щодо оформлення роботи	3
7.	Презентація та захист реферату (культура мовлення, відповіді на запитання, орієнтація в навчальній дисципліні)	4
<i>Максимальна кількість балів</i>		25

3. Побудувати профіль менеджера.

Визначити основні психологічні характеристики менеджера і побудувати його профіль.

Зазначити виявлені проблеми і запропонувати шляхи їх подолання.

Наприклад:

Досліджуючи проблему управління формуванням психологічних якостей керівника ЗО, ми звертали увагу саме на ті якості, формування та розвиток яких відбувається в процесі професійної діяльності керівника, а саме: інтелектуальний потенціал, креативність, агресивність, вектор спрямованості, локус контроль, рівень суб'єктивного контролю, асертивність та ін.

Безумовно, кожна з якостей керівника ЗО впливає на ефективність роботи педагогічного колективу та закладу освіти, стиль керівництва та психологічний клімат в колективі.

Досліджені складові управлінського потенціалу дозволяють побудувати профілі керівників.

На рис.1 представлено узагальнений профіль керівників шкіл які брали участь в дослідженні.

Профіль демонструє екстравертизовану особистість, здатну до лідерства, потенційно дуже сильного керівника. Корекційна робота має бути спрямованою на розвиток можливостей в прийнятті неординарних рішень.

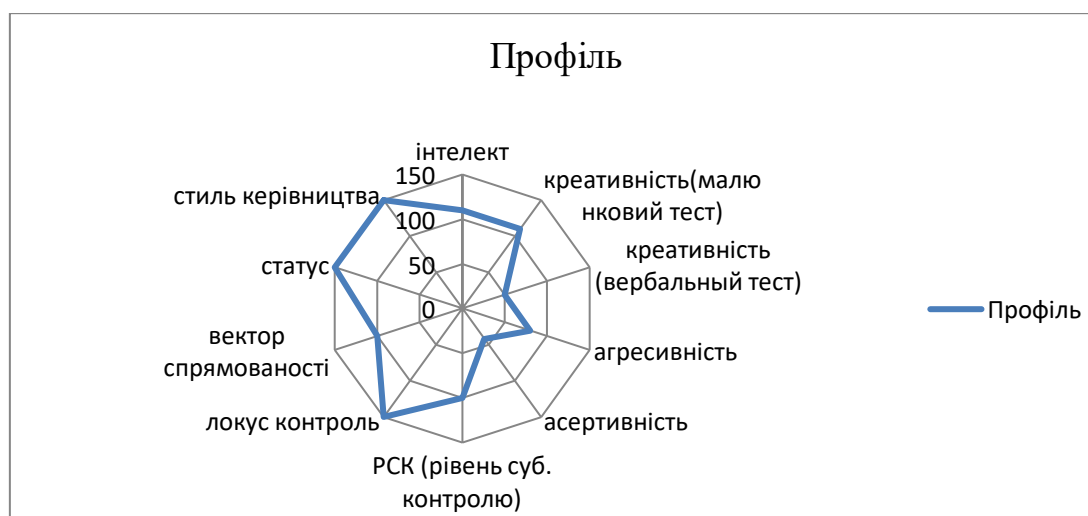


Рис. 1. Узагальнений профіль керівника ЗО.

Тести для самоконтролю

Виберіть одну правильну відповідь

1. Об'єктом вивчення в психології менеджменту є:

а) *організована діяльність об'єднаних спільними інтересами і цілями, симпатіями і цінностями людей, підпорядкованих правилам і нормам організації;*

б) критерії ефективності (прибутковість, моральне і матеріальне благополуччя їхніх членів);

в) як „а” так і „б”.

2. Психологічні фактори, що обумовлюють ефективну діяльність менеджерів, особливості прийняття індивідуальних і групових рішень, проблеми лідерства і мотивування, норм, цінностей є :

а) предметом психології управління;

б) об'єктом;

в) як „а” так і „б”.

3. Комплекс мотивів, знань, умінь та навичок, особистісних якостей, які забезпечують успішну взаємодію керівників з учасниками управлінського процесу та ефективність управління в цілому це:

а) психологічна готовність до управління;

б) мотиваційна готовність;

в) складові професіограми керівника.

4. Свідомий і цілеспрямований процес впливу на свідомість і поведінку окремих індивідів або членів групи, колективу тощо для підвищення організованості та ефективності їхньої спільної діяльності це:

а) готовність керівника до управління;

б) мотиваційна готовність;

в) управління з точки зору психології.

5. Мотиваційний компонент психологічної готовності керівників освітніх організацій до управління це:

- а) готовність керівника до управління;
- б) мотиваційна готовність;
- в) сукупність мотивів, адекватних цілям та завданням управління.

6. Визначення змісту та структури психологічної готовності базується на основі:

- а) функціонального підходу;
- б) особистісного підходу;
- в) як „а” так і „б”.

7. Психологічні характеристики, які забезпечують успішність здійснення керівником окремих складових управління це:

- а) спеціальна психологічна готовність;
- б) загальна психологічна готовність;
- в) як „а” так і „б”.

8. Комплекс умінь та навичок, які забезпечують успішність здійснення управління це:

- а) операційний компонент психологічної готовності;
- б) мотиваційний компонент психологічної готовності;
- в) когнітивний компонент психологічної готовності.

9. Типологію лідерства визначають, беручи за основу:

- а) компоненти психологічної готовності;
- б) зміст, стиль керівництва, характер діяльності, оцінки ефективності діяльності;
- в) як „а” так і „б”.

10. До психологічних методів психології управління належать:

а) одержання необхідної інформації про психологічні явища у сфері праці й управління, психологічні особливості управлінської діяльності та учасників управлінського процесу;

б) методи вивчення особистості в системі управління, соціально-психологічні методи вивчення організації в структурі управління, методи, спрямовані на розв'язання управлінських завдань та прийняття управлінських

рішень;

в) як „а” так і „б”.

11. Здатність чинити вплив на окремих осіб або групи з метою досягнення цілей організації – це:

а) керівництво;

б) управління;

в) лідерство.

12. Вплив – це:

а) поведінка особи;

б) така поведінка однієї особи, що змінює поведінку іншої особи;

в) стиль керівника.

13. Стрес якого виду з'являється в ситуаціях відчуття загроз, небезпек, образи?

а) інформаційний;

б) емоційний;

в) фізіологічний.

14. Міжособистісні відносини характеризуються емоційною насиченістю і називаються:

а) експресивними;

б) емоційними;

в) афективними.

15. Відносини характеризуються такими компонентами:

а) експресивний, когнітивний;

б) емоційний, поведінковий;

в) когнітивний, афективний і поведінковий.

16. Комплексна психологічна властивість особистості, яка як би притягує до себе партнера по спілкуванню і мимоволі викликає у нього почуття симпатії це:

а) емоційна привабливість;

б) міжособистісна привабливість;

в) ефект першого враження.

17. Під час розвитку стресу спостерігають такі стадії:

а) тривоги, опору, виходу;

б) тривоги, опору виснаження;

в) тривоги, виснаження, захисна діяльність.

18. Характерний спосіб поведінки людини в різних життєвих і професійних ситуаціях, пов'язаних з переживанням та подоланням стресу це:

а) копінг;

б) копінг-поведінка;

в) захисна реакція.

19. Асертивність це:

а) здатність особистості заявляти про свої бажання і вимоги;

б) уміння оптимально реагувати на критику зауваження і говорити собі та оточуючим ні коли цього вимагають обставини;

в) як „а” так і „б”.

20. Подолання професійних стресів, а також вплив на збереження здоров'я суб'єктів праці та спілкування зумовлює:

а) рівень суб'єктивного контролю;

б) активний і про соціальний копінг;

в) високий показник асертивності.

21. Специфічна форма дій людини, що характеризує демонстрацію власної переваги над іншими людьми, яким вона хоче нанести шкоду є:

а) ворожістю;

б) асертивністю;

в) агресивністю.

22. Потреба тісно контактувати і взаємодіяти з людьми є:

а) асертивністю;

б) афіліацією;

в) екстернальністю.

23. Стратегічна спрямованість переважаючої поведінки описується:

- а) процоціальною-асоціальною стратегією, активністю-пасивністю;
- б) прямою-маніпулятивною поведінкою;
- в) як „а” так і „б”.

24. Соціально-психологічний клімат – це:

- а) якісний бік стосунків, що виявляється у вигляді сукупності психологічних умов, які сприяють або перешкоджають продуктивній спільній діяльності та всебічному розвитку особистості в групі;
- б) емоційні, вольові та інтелектуальні стани і властивості групи;
- в) як „а” так і „б”.

25. Вплив психологічного клімату на життєдіяльність колективу визначається:

- а) дією двох груп факторів, пов'язаних з макро- та мікросередовищем
- б) спрямованістю (позитивною, негативною чи нейтральною);
- в) як „а” так і „б”.

26. Психологічна характеристика єдності членів колективу, що проявляється в єдності думок, переконань, традицій, характері міжособистісних відносин, настроїв й інших компонентів психіки, а також у єдності практичної діяльності – це:

- а) група;
- б) згуртованість групи;
- в) лідерство.

27. Сукупність соціально-психологічних явищ, що характеризують суб'єктивне сприйняття різноманітних зв'язків, що виникають між соціальними групами, а також обумовлений ними спосіб взаємодії груп – це:

- а) психологічні умови;
- б) згуртованість групи;
- в) між групові відносини.

28. Внутрішня стійка психологічна причина поведінки або вчинку

людини – це:

- а) мотив;
- б) потреба;
- в) мотивація.

29. Спонування, що викликають активність особистості й визначають її спрямованість є:

- а) мотив;
- б) потреба;
- в) мотивація.

30. Р. Блейк і Дж. Моутон виділили:

- а) 5 типів управлінської поведінки;
- б) 3 типи;
- в) 7 типів.

31. Процес такої орієнтації спонукальних стимулів працівника, за якої він прагне до досягнення цілей організації це:

- а) асертивність;
- б) характер;
- в) мотивація.

32. Цілісна, відносно стійка система методів, способів, прийомів впливу керівника освітньої установи (або групи керівників) на колектив з метою виконання управлінських функцій, яка характеризується певними індивідуально-типологічними особливостями:

- а) стиль керівництва;
- б) стиль управління;
- в) як „а” так і „б”.

33. Теорії мотивації що в першу чергу визначають потреби, які спонукають людей до дій належать до:

- а) змістовних теорій;
- б) процесуальних;
- в) як „а” так і „б”.

34. Фактори, які пов'язані з середовищем у якому здійснюється робота є:

- а) мотиваційними;
- б) гігієнічними;
- в) як „а” так і „б”.

35. Постулат, що люди суб'єктивно визначають затрачені зусилля і винагороду за роботу лежить в основі:

- а) теорії Герцберга;
- б) теорії справедливості;
- в) теорії очікувань.

36. Якщо людину цікавить ціна праці, а не її зміст, важливе обґрунтування цієї ціни і здатність забезпечити своє життя самостійно, то вона відноситься до мотиваційного типу:

- а) інструментальний;
- б) професійний;
- в) люмпенізований.

37. Мотиваційний тип для якого характерне зацікавлення роботою, можливість самовираження свобода в оперативних діях:

- а) інструментальний;
- б) професійний;
- в) патріотичний.

38. Об'єднання людей, що виникають на основі потреб індивіда внаслідок індивідуальних зусиль і розвиваються на основі інтересу, дружби тощо це:

- а) адміністративна група;
- б) оперативна група;
- в) неформальна група.

39. Демократичний стиль керівництва відзначається такими взаєминами з підлеглими:

- а) вмінням залучити до роботи, доброзичливою критикою і

самокритикою, авторитетом;

- б) конфліктністю, критикою, що принижує людську;
- в) як „а” так і „б”.

40. Авторитет ліберального керівника будується на:

- а) ділових якостях, знаннях і досвіді;
- б) ставленні до нього керівних працівників;
- в) особистісному прикладі, вмілому індивідуальному підході.

41. Фази протікання конфлікту:

- а) виникнення конфлікту, дозрівання, ескалація, протистояння завершення;
- б) зародження, дозрівання, усвідомлення конфлікту, зіткнення, вирішення;
- в) як „а” так і „б”.

42. Керівникові школи, щоб попередити конфлікт необхідно:

- а) проводити роботу з удосконалення організації і керівництва освітнім процесом, додержуватися педагогічної етики, визнавати свої помилки і прорахунки, бути терпимим до помилок інших;
- б) вивчати психологічні особливості вчителів і учнів, реалізовувати, дотримуючись емпатії, індивідуальний підхід у навчанні, вихованні, керівництві школою, відкрито висловлювати свої погляди і переконання;
- в) як „а” так і „б”.

43. Приховане або відкрите протиборство двох або декількох учасників, кожний з яких має свої цілі, мотиви, засоби або способи рішення проблеми, що має особисту значимість для кожного з її учасників є:

- а) конфліктом;
- б) конфліктною ситуацією;
- в) як „а” так і „б”.

44. Конфліктологічна компетентність керівника закладу освіти полягає у:

- а) вмінні забезпечувати здорове управлінське спілкування;

- б) вирішенні конфліктів;
- в) знанні фаз протікання конфліктів.

45. Педагогічний конфлікт, який виникає із приводу виконання педагогом, учнем навчальних завдань, успішності, позаурочної діяльності є конфліктом:

- а) діяльності;
- б) поводження;
- в) як „а” так і „б”.

46. Конструктивний шлях виходу з конфлікту:

- а) з'ясування відносин;
- б) зменшення розбіжностей;
- в) переговори.

47. Ситуація прихованого або відкритого протиборства двох або кількох сторін-учасників, кожен з яких має свої цілі, мотиви і засоби вирішення проблеми, що має особисту значущість для кожного з її учасників це:

- а) міжособистісна взаємодія;
- б) конфліктна ситуація;
- в) маніпуляція.

48. Для ескалації конфліктної ситуації в конфлікт необхідний:

- а) посередник;
- б) прихильник;
- в) інцидент.

49. Причини виникнення конфліктних ситуацій:

- а) соціально-демографічні, соціально-професійні, соціально-психологічні;
- б) матеріально-технічні;
- в) як „а” так і „б”.

50. Конфлікт – це:

а) зіткнення протилежних інтересів і поглядів, напруження і крайнє загострення суперечностей, що приводить до активних дій, ускладнень,

боротьби, що супроводжуються складними колізіями; ситуація, в якій кожна зі сторін намагається зайняти позицію несумісну з інтересами іншої сторони;

б) сформована обстановка, поява умов, при яких можлива діяльність яких так чи інакше пов'язана з постановкою і вирішенням завдань організації та управління, з прогнозуванням і прийняттям рішень, а також з плануванням цілеспрямованих дій;

в) несвідома мимовільна схильність особистості до певного психологічного стану.

Питання до іспиту з навчальної дисципліни «Психологія управління»
Теоретичні питання

1. Психологія управління як галузь психологічної науки.
2. Предмет, об'єкт і завдання психології управління.
3. Психологічні особливості стилів керівництва.
4. Мотиваційна сфера особистості керівника.
5. Різновиди спілкування..
6. Умови ефективної взаємодії в управлінському спілкуванні.
7. Дистанція в спілкуванні.
8. Техніки і прийоми спілкування.
9. Структура та стадії розвитку колективу.
10. Соціально-психологічний клімат та фактори його регулювання.
11. Психологічні особливості прийняття управлінського рішення.
12. Психологічні засоби у системі мотивації та стимулювання праці.
12. Поняття конфлікту і конфліктної ситуації. Типи конфліктів.
14. Форми поведінки керівника в ситуаціях конфлікту.
15. Конструктивні конфлікти та їх використання в управлінській діяльності.
16. Соціально-психологічне поняття спільноти і групи.
17. Лідерство в групах і колективах. Типологія лідерства.
18. Конфлікти: види, структура, стадії протікання.
19. Стратегія поводження в конфліктній ситуації.
20. Етапи і засоби розв'язання конфліктних ситуацій.

Практичні завдання

1. Розробити заходи щодо створення соціально-психологічних умов діяльності колективу.
2. Розробити схему технології ведення переговорів.
3. Розробити порівняльну таблицю способів врегулювання ділових

конфліктів.

4. Розробити алгоритм діяльності щодо врегулювання ділових конфліктів.
5. Розробити порівняльну таблицю методів розв'язання конфліктів.
6. Розробити алгоритм розв'язання конфліктів за допомогою модератора.
7. Розробити порівняльну таблицю видів психологічного впливу на людей.
8. Розробити макет психологічної характеристика групи як структурного елементу організації.
9. Розробити порівняльну характеристику ефективності авторитарного й демократичного керівництва.
10. Розробити порівняльну таблицю керівництва і лідерства як соціальних феноменів.
11. Здійснити класифікацію соціально-психологічних методів вивчення організації в структурі управління.
12. Здійснити класифікацію методів, спрямованих на вирішення управлінських завдань і прийняття управлінських рішень.
13. Розробити порівняльну таблицю видів маніпуляцій.

ГЛОСАРІЙ

КОРОТКИЙ СЛОВНИК БАЗОВИХ ТЕРМІНІВ

Абстракція (лат. abstractio – відволікання) – уявне виділення якоїнебудь ознаки або властивості предмета, явища з метою його більш детального вивчення.

Авторитарний (лат. autoritas – вплив, влада) – характеристика людини як особистості або її поведінки відносно інших людей, що підкреслює схильність користуватися переважно недемократичними методами впливу на них: тиск, накази, розпорядження та ін.

Авторитетність (лат. autoritas – вплив, влада) – здатність людини мати певну вагу серед людей, служити для них джерелом ідей і користуватися їхнім визнанням і повагою.

Агресивність (лат. aggredi – нападати) – поведінка людини відносно інших людей, що відрізняється прагненням заподіяти їм неприємності, завдати шкоди.

Адаптація (лат. adapto – пристосовую) – пристосування органів почуттів до особливостей діючих на них стимулів із метою їхнього найкращого сприйняття й запобігання рецепторів від зайвого перевантаження.

Акомодація – зміна вже сформованих знань, навичок, умінь відповідно до виниклих нових умов.

Активність – поняття, що вказує на здатність живих істот провадити спонтанні рухи й змінюватися під впливом зовнішніх або внутрішніх стимулів-подразників.

Актуалізація (лат. actualis – діяльний) – дія, що укладається у витягу засвоєного матеріалу з довгострокової або короткочасної пам'яті з метою наступного використання його при дізнаванні, пригадуванні, спогаді або безпосереднім відтворенні.

Акцентуація – виділення якої-небудь властивості або ознаки на фоні інших, його особливий розвиток.

Аналіз (грец. analysis – розкладання, розчленовування) – процес розчленовування цілого на частини; уключений в усі акти практичної й пізнавальної взаємодії організму із середовищем.

Аналогія (грец. analogos – відповідний, розмірний) – подібність між об'єктами в деякому відношенні.

Апатія (грец. apatheia – незворушність) – стан емоційної пасивності, байдужності й бездіяльності; характеризується спрощенням відчуттів, байдужістю до подій навколишньої дійсності й ослабленням спонукань й інтересів.

Апраксія (грец. apraxia – бездіяльність) – порушення довільних цілеспрямованих рухів і дій у людини.

Асертивність – ([англ.](#) assertion) — здатність [людини](#) заявляти про свої бажання і вимоги, не порушуючи моральних прав іншої людини. Це здатність оптимально реагувати на критику та вміння рішуче говорити собі та іншим «ні», якщо цього вимагають обставини.

Асиміляція – використання в нових умовах готових умінь і навичок без їхньої істотної зміни.

Асоціація (лат. associatio – з'єднання) – зв'язок між психічними явищами, при якій актуалізація одного з них спричиняє появу іншого.

Астенія (грец. astheneia – безсилля, слабкість) – нервово-психічна слабкість, що проявляється в підвищеній стомлюваності, зниженому порозі чутливості, крайньої нестійкості настрою, порушенні сну.

Атракція (лат. attrahere – залучати, притягати) – поняття, що позначає виникнення при сприйнятті людини людиною привабливості одного з них для іншого.

Аутизм (грець. auto – сам) – крайня форма психологічного відчуження, що виражається в уникненні індивіда від контактів з навколишньою дійсністю й зануренні у світ власних переживань.

Афект (лат. affectus – щиросердечне хвилювання, пристрасть) – стан сильного емоційного порушення, що виникає в результаті фрустрації або якого-

небудь іншого, котре сильно діє на психіку.

Афіліація (від [англ.](#) *affiliation* — з'єднання, зв'язок) — [прагнення](#) бути в товаристві інших людей, [потреба](#) людини в створенні теплих, емоційно значимих стосунків з іншими людьми, це потреба людини тісно контактувати і взаємодіяти з іншими людьми.

Бар'єр психологічний (франц. *barriere* — перешкода, перешкода) — внутрішня перешкода психологічної природи (небажання, страх, непевність та ін.), що заважає людині успішно виконати деяку дію. Часто виникає в ділових й особистих взаєминах людей і перешкоджає встановленню між ними відкритих і довірчих відносин.

Безумовний рефлекс (лат. *reflexus* — відбиття) — спадково закріплена стереотипна форма реагування на біологічно значущі впливи зовнішнього світу або зміни внутрішнього середовища організму.

Вербальний (лат. *verbalis* — словесний) — звук людської мови.

Вибірка — група людей, на якій проводиться дослідження (на противагу вибірці, генеральною сукупністю називають велику кількість людей, на яких поширюються результати дослідження).

Відчуття — суб'єктивне відбиття властивостей предметів об'єктивного світу, що виникає при їхньому безпосередньому впливі на рецептори.

Віра — переконаність людини в чому-небудь, не підкріплювана переконливими логічними аргументами або фактами.

Галюцинації (лат. *hallucinatio* — марення, бачення) — нереальні, фантастичні образи, що виникають у людини під час хвороби, що впливають на стан її психіки.

Геніальність (лат. *genius* — дух) — вищий рівень розвитку в людини яких-небудь здібностей, що є її видатною особистістю у відповідній області або сфері діяльності.

Генотип (грець. *genos* — походження, *typos* — форма, зразок) — сукупність генів або яких-небудь якостей, отриманих людиною в спадщину від своїх батьків.

Гомеостаз (греч. homoios – подібний, stasis – стояння) – нормальний стан рівноваги органічних й інших процесів у живій системі.

Група – сукупність людей, виділена на основі якої-небудь однієї або декількох, загальних для них ознак.

Групова динаміка (грец. dynamis – чинність) – напрямок досліджень у соціальній психології, що вивчає процес виникнення, функціонування й розвитку різних груп.

Депресія (лат. depressio – придушення) – стан щиросердечного розладу, пригніченості, що характеризується зниженням активності.

Детермінізм (лат. determinare – визначати) – філософськогносеологічне вчення, що стверджує наявність і можливість установлення об’єктивних причин усіх явищ, що існують у світі (у психології – закономірна й необхідна залежність психічних явищ від їхніх факторів).

Діяльність – специфічний вид людської активності, спрямованої на творче перетворення, удосконалювання дійсності й самого себе.

Діалог (грец. dialogos) – поперемінний обмін репліками двох і більше людей.

Досвід – результат почуттєво емпіричного відбиття в людській психіці об’єктивної дійсності, що виражається в єдності знань, навичок, умінь.

Друга сигнальна система – система мовних знаків, символів, що викликають у людини такі ж реакції, як і реальні об’єкти, які цими символами позначені.

Евристика – наука про творчість; теорія й практика організації виборчого пошуку при рішенні складних інтелектуальних завдань.

Егоїзм (лат. ego – Я) – ціннісна орієнтація суб’єкта, що характеризується перевагою в його життєдіяльності своєкорисливих особистих інтересів і потреб безвідносно до інтересів інших людей і соціальних груп.

Егоцентризм (лат. ego – Я и centrum – центр кола) – зосередженість свідомості й уваги людини винятково на самому собі, що супроводжується ігноруванням того, що відбувається навколо.

Ейфорія (грец. *euphoria*) – стан надмірної веселості, звичайно не викликане якими-небудь об'єктивними обставинами.

Експеримент (лат. *experimentum* – проба, досвід) – один з основних (поряд зі спостереженням) методів наукового пізнання взагалі, психологічного дослідження зокрема.

Експресія (лат. *expressio* – вираження) – виразність; чинність прояву почуттів, переживань.

Емоції (лат. *emoveo* – потрясаю, хвилюю) – елементарні переживання, що виникають у людини під впливом загального стану організму й ходу процесу задоволення актуальних потреб.

Емпатія ([англ. Empathy](#) від ([грец. patho](#)) – співпереживання) – розуміння відносин, [почуттів](#), [психічних станів](#) іншої особи в формі [співпереживання](#).

Ефективність діяльності групи (лат. *effectivus* – результативний, дієвий) – продуктивність й якість спільної роботи людей у малій групі.

Жест – рух рук людини, що виражає його внутрішній стан або вказує на який-небудь об'єкт у зовнішньому світі.

Життєві поняття – ті поняття, які використовуються людьми в повсякденному спілкуванні.

Задатки – передумови до розвитку здатностей (їх біологічний або соціальний фундамент). Можуть бути вродженими або надбаними.

Зворотний зв'язок – процес одержання інформації про стан партнера по спілкуванню з метою поліпшення спілкування й досягнення бажаного результату.

Згуртованість групи – психологічна характеристика єдності членів колективу, що проявляється в єдності думок, переконань, традицій, характері міжособистісних відносин, настроїв й інших компонентів психіки, а також у єдності практичної діяльності.

Здатності – індивідуально-психологічні особливості особистості, від яких залежить набуття ними знань, умінь і навичок, а також успішність виконання різних видів діяльності.

Зосередженість – сконцентрованість уваги людини.

Ідентифікація (лат. *identificare* – ототожнювати) – у психології – установлення подібності однієї людини з іншою, спрямоване на його згадування й власний розвиток особи, що ідентифікується з ним.

Ініціатива (лат. *initio* – починати, присвячувати в таїнство) – прояв людиною активності, не стимульованої ззовні й не обумовленої не залежними від нього обставинами.

Імідж (англ. *image* – образ) – сформований у масовій свідомості емоційно забарвлений образ кого-небудь або чого-небудь.

Імпульсивність – характерологічна риса людини, що проявляється в його схильності до швидких рішень, непродуманим діям і вчинкам.

Індивід (лат. *individuum* – неподільне) – окремо взята людина в сукупності всіх властивих її якостей: біологічних, фізичних, соціальних, психологічних й ін.

Індивідуальний стиль діяльності – стійке сполучення особливостей виконання різних видів діяльності тією самою людиною.

Індивідуальність – своєрідне сполучення індивідних властивостей людини, що відрізняє його від інших людей.

Інтелект (лат. *intellectus* – розуміння, розуміння) – сукупність розумових здібностей людини й деяких вищих тварин, наприклад, людиноподібних мавп.

Інтерес – емоційно забарвлена, підвищена увага людини до якогонебудь об'єкта або явища; форма прояву пізнавальної потреби.

Інтерференція (лат. *inter* – між, *ferentis* – несучий) – порушення нормального ходу одного процесу втручанням іншого.

Інтроекція (лат. *introspecto* – дивлюся усередину, удивляюся) – метод пізнання людиною психічних явищ шляхом самостереження.

Інтуїція (лат. *intueri* – пильно, уважно дивитися) – здатність швидко знаходити вірне вирішення завдання й орієнтуватися в складних життєвих ситуаціях.

Керівник – особа, на яку офіційно покладені функції керування

колективом й організації його діяльності.

Клімат соціально-психологічний (грец. klima (klimatos) – нахил) – якісна сторона міжособистісних відносин, що проявляється у вигляді сукупності психологічних умов, що сприяють або перешкоджають продуктивній спільної діяльності й всебічному розвитку особистості в групі.

Колектив (лат. collectivus – збірний) – група об'єднаних загальними цілями й завданнями людей, що досягла в процесі спільної діяльності високого рівня розвитку.

Комплекс (лат. complexus – зв'язок, сполучення) – з'єднання окремих психічних процесів у ціле, відмінне від суми своїх елементів.

Комплекс неповноцінності – складний стан людини, пов'язаний із недовірою до яких-небудь якостей (здатностей, знань, умінь і навичок), супроводжується глибокими негативними емоційними переживаннями із цього приводу.

Комунікації (лат. communico – роблю загальним, зв'язую, спілкуюся) – значеннєвий аспект соціальної взаємодії: контакти, спілкування, обмін інформацією між людьми.

Конкуренція (лат. concipio – збігаюся, зіштовхуюся) – одна з основних форм організації міжособистісної взаємодії, що характеризується досягненням індивідуальних або групових цілей, інтересів в умовах протистояння.

Конфлікт (лат. conflictus – зіткнення) – зіткнення протилежно спрямованих цілей, інтересів, позицій, думок або поглядів опонентів або суб'єктів взаємодії.

Конфлікт внутрішньоособистісний – стан незадоволеності людини якими-небудь обставинами її життя, пов'язаний з наявністю в неї суперечних один одному інтересів, прагнень, потреб, що породжують афекти та стреси.

Конфлікт міжособистісний – важкорозв'язне протиріччя, що виникає між людьми й викликане несумісністю їхніх поглядів, інтересів, цілей, потреб.

Копінг – характерні способи поведінки людини в різних життєвих і професійних ситуаціях, пов'язаних з переживанням та подоланням стресу.

Копінг-поведінка – вибір стратегій який залежить від різних чинників: вікових, статевих, професійних, особистісних, ситуативних.

Кореляція (лат. correlatio – співвідношення) – поняття, що вказує на статистичний зв'язок, котрий існує між досліджуваними явищами.

Лабільність (лат. labilis – ковзний, нестійкий) – властивість нервових процесів (нервової системи), що проявляється в здатності проводити певну кількість нервових імпульсів за одиницю часу. Лабільність також характеризує швидкість виникнення й припинення нервового процесу.

Лідер (англ. leader – ведучий) – член групи, чий авторитет беззастережно визнається іншими членами, готовими слідувати за ним. Група визнає за лідером право приймати відповідальні рішення в значущих для неї ситуаціях.

Лідерство – відносини домінування й підпорядкування, впливи й проходження в системі міжособистісних відносин у групі.

Локус контролю — поняття, яке характеризує суб'єктивне **сприйняття** локалізації причин поведінки чи керівного початку у себе чи інших. Уведено американським психологом **Дж. Роттером**. Локус контролю оцінюється на шкалі інтернальності-екстернальності від високо інтернального до високо екстернального.

Мала група – невелика за чисельністю сукупність людей, що включає від 2-3 до 20-30 осіб, зайнятих спільною справою й особистими контактами.

Маніпулювання (лат. manipulatio – ручний прийом, дія) – здійснення яких-небудь дій, учинків із метою досягнення своїх задумів, інтересів, потреб за рахунок іншого (або на шкоду інтересам іншої людини) у прихованій, завуальованій формі.

Міжгрупові відносини – сукупність соціально-психологічних явищ, що характеризують суб'єктивне сприйняття різноманітних зв'язків, що виникають між соціальними групами, а також обумовлений ними спосіб взаємодії груп.

Меланхолік (грец. melas (melanos) – чорні, chole – жовч) – один із чотирьох типів темпераменту; людина, чия поведінка характеризується низьким рівнем психічної активності, сповільненістю реакцій на діючі стимули,

стриманістю моторики й мови, швидкою стомлюваністю.

Мислення – психологічний процес пізнання, пов'язаний з відкриттям суб'єктивно нового знання, із вирішенням завдань, із творчим перетворенням дійсності.

Мова – система використовуваних людиною звукових сигналів, письмових знаків і символів для подання, переробки, зберігання й передачі інформації.

Мотив (франц. *motif* – привід до дії) – внутрішня стійка психологічна причина поведінки або вчинку людини.

Мотивація – спонукання, що викликають активність організму й визначають її спрямованість.

Мрії – плани людини на майбутнє, представлені в її уяві й реалізуючі найбільш важливі для неї потреби та інтереси.

Навичка – сформована, автоматично здійснювана дія, що не вимагає свідомого контролю й спеціальних вольових зусиль для його виконання.

Намір – свідоме бажання, готовність що-небудь зробити.

Наполегливість – вольова якість, спрямована на те, щоб неухильно, усупереч труднощам і перешкодам, домагатися здійснення мети.

Настрій – емоційний стан людини, пов'язаний зі слабко вираженими позитивними або негативними емоціями й існуючий протягом тривалого часу.

Негативізм (лат. *negatio* – заперечення) – демонстративна протидія людини іншим людям, неприйняття ним розумних порад із боку інших людей.

Нейротизм – властивість людини, що характеризується її підвищеною збудливістю, імпульсивністю й тривожністю.

Нервова система (грец. *neuron* – нерв й *systema* – ціле, складене із частин) – сукупність нервових утворень у тварин і людини, за допомогою яких здійснюється сприйняття діючих на організм подразників, обробка виникаючих при цьому імпульсів порушення, формування відповідних реакцій.

Норми групові (соціальні) (лат. *norma* – керівний початок, точне приписання, зразок) – прийняті в даному суспільстві або групі правила

поведінки, що регулюють взаємини людей.

Нонконформізм (лат. non – не, немає й conformis – подібний, схожий) – прагнення будь-що-будь суперечити думці більшості й поводитись протилежним чином, не рахуючись ні з чим (синонім поняття «негативізм»).

Обдарованість – наявність у людини задатків до розвитку здатностей.

Онтогенез (грец. genesis – народження, походження) – процес індивідуального розвитку організму або особистості.

Оперативна пам'ять – форма пам'яті, розрахована на збереження інформації протягом певного часу, необхідного для виконання деякої дії або операції.

Опитування – метод психологічного вивчення, у процесі застосування якого випробуванним ставляться питання й на основі відповідей на них судять про особистісні особливості цих людей.

Оптимізація управлінської діяльності – це процес виявлення й установлення відповідності даної діяльності принципам оптимальності, які виражають вимоги об'єктивних законів управління; вона покликана забезпечити найкраще виконання керівником управлінських функцій.

Організаторська діяльність – практична діяльність щодо створення зв'язків, взаємодії між суб'єктами діяльності, а також керування її процесом.

Особистість – поняття, що позначає сукупність стійких психологічних якостей людини, що становлять її індивідуальність.

Пам'ять – процеси запам'ятовування, збереження, відтворення й переробки людиною різноманітної інформації.

Пам'ять генетична – пам'ять, обумовлена генотипом, передана з покоління в покоління (тобто спадкоємна).

Пам'ять довгострокова – пам'ять, розрахована на тривале зберігання й багаторазове відтворення інформації за умови її збереження.

Пам'ять короткочасна – пам'ять, розрахована на зберігання інформації протягом невеликого проміжку часу, від декількох десятків секунд, доти поки втримується в ній інформація не буде використана або переведена в

довгострокову пам'ять.

Пам'ять оперативна – (див. оперативна пам'ять).

Паніка (грец. *panikon* – несвідомий жах) – масове явище психіки, що характеризується виникненням одночасно в багатьох людей, котрі перебувають у контактах один з одним, почуття страху, занепокоєння, а також безладних, хаотичних рухів і непродуманих дій.

Переживання – відчуття, супроводжуване емоціями.

Переконаність – упевненість людини у своїй правоті, підтверджувана відповідними аргументами й фактами.

Персоналізація (лат. *persona* – особистість) – процес перетворення людини в особистість, надбання їм індивідуальності.

Плюралізм (лат. *pluralis* – множинність) – прояв у діяльності й спілкуванні широкого спектра думок, орієнтації, багатоваріантності оцінок, висловлюваних індивідами щодо значущих для них ситуацій.

Потреба – стан потреби організму, індивіда, особистості в чомусь, необхідному для їхнього нормального існування.

Почуття – вища, культурно обумовлена, емоція людини, пов'язана з деяким соціальним об'єктом.

Прагнення – бажання й готовність діяти певним чином.

Пристрасть – сильновиражена захопленість людини ким-небудь або чим-небудь, що супроводжується глибокими емоційними переживаннями, пов'язаними з відповідним об'єктом.

Психіка (грец. *psychikos* – щиросердечний) – загальне поняття, що позначає сукупність усіх психічних явищ, досліджуваних у психології.

Психічні процеси – процеси, що відбуваються в голові людини й відображаються в динамічно мінливих психічних явищах: відчуттях, сприйнятті, уяві, пам'яті, мисленні, мові та ін.

Психодіагностика (грец. *psyche* – душу й *diagnostikos* – здатний розпізнавати) – галузь психологічної науки, що розробляє методи виявлення й виміри індивідуально-психологічних особливостей особистості.

Психологія (грец. psyche – душу й logos – вчення, наука) – наука про закономірності розвитку й функціонування психіки як особливої форми життєдіяльності.

Психологія управління – галузь психології, що вивчає психологічні закономірності управлінської діяльності.

Реакція (лат. re – проти, actio – дія) – відповідь організму на зміну в зовнішнім або внутрішнім середовищі.

Релаксація (лат. relaxatio – зменшення напруги, ослаблення) – стан спокою, розслабленості, що виникає в суб'єкта внаслідок зняття напруги, після сильних переживань або фізичних зусиль.

Референтна група (лат. referens – що повідомляє) – група людей, у чомусь привабливих для індивіда, чий цінності, судження, норми й правила поведінки він, безумовно, розділяє й приймає для себе.

Рефлекс (лат. reflexus – відбиття) – опосередкована нервовою системою закономірна відповідна реакція організму на подразник.

Рефлекс безумовний – (див. безумовний рефлекс).

Рефлекс умовний – набута реакція організму на певний подразник, що виник у результаті сполучення впливу цього подразника з позитивним підкріпленням із боку актуальної потреби.

Рефлексія (лат. reflexio – поворот назад) – здатність свідомості людини зосередитися на самому собі.

Реципієнт (лат. recipientis – що одержує) – суб'єкт, що сприймає адресоване йому повідомлення.

Ригідність (лат. rigidus – твердий, твердий) – загальмованість мислення, що проявляється в труднощі відмови людини від один раз ухваленого рішення, способу мислення й дій.

Риса особистості – стійка властивість особистості, що визначає характерну для неї поведінку й мислення.

Рішучість – здатність людини самостійно приймати відповідальні рішення й неухильно реалізовувати їх у діяльності.

Розуміння – здатність осягти зміст і значення чого-небудь та досягнутий завдяки цьому результат.

Роль (франц. *role*) – соціальна функція особистості; поняття, що позначає поведінку людини в певній життєвій ситуації, що відповідає займаному їм положенню (наприклад, роль керівника, підлеглого, батька, матері та ін.).

Самоактуалізація (лат. *actualis* – дійсний) – прагнення людини до можливо більш повного виявлення й розвитку своїх особистісних можливостей.

Самовизначення особистості – самостійний вибір людиною свого життєвого шляху, цілей, цінностей, моральних норм, майбутньої професії й умов життя.

Самовладання – здатність людини зберігати внутрішній спокій, діяти розумно й виважено в складних життєвих ситуаціях.

Самооцінка – оцінка людиною власних можливостей, якостей, достоїнств і недоліків, місця серед інших людей.

Саморегуляція (лат. *regulare* – упорядковувати, налагоджувати) – процес керування людиною власними психологічними й фізіологічними станами, а також учинками.

Сангвінік (лат. *sanguis* – кров) – тип темпераменту, що характеризується високою психічною активністю, енергійністю, працездатністю, швидкістю реакцій, розмаїтістю й багатством міміки, швидким темпом мови.

Свідомість – вищий рівень психічного відбиття людиною дійсності, її представленість у вигляді узагальнених образів і понять.

Сенсорний – пов'язаний із роботою органів почуттів.

Символ (грец. *symbolon* – умовний знак) – образ чого-небудь, що має певну подібність із позначуваним об'єктом.

Симпатія (грец. *sympatheia* – потяг, внутрішнє розташування) – почуття емоційної схильності до людини, підвищений інтерес і потяг до нього.

Синтез (грец. *synthesis* – з'єднання, сполучення, складання) – включений в акти взаємодії організму із середовищем процес практичного або уявного возз'єднання цілого з частин або з'єднання різних елементів, сторін об'єкта в

єдине ціле, необхідний етап пізнання.

Ситуація (франц. situation – положення, обстановка) – система зовнішніх стосовно суб'єкта умов, що спонукують й опосередковують його активність.

Совість – здатність особистості здійснювати моральний самоконтроль; характеризує особистість, що досягла високого рівня психологічного розвитку.

Соціальна психологія – галузь психологічної науки, що вивчає закономірності поведінки й діяльності людей, обумовлені фактом їхнього включення в соціальні групи, а також психологічні характеристики самих цих груп.

Соціальна роль – сукупність норм, правил і форм поведінки, що характеризують типові дії людини, яка займає певне положення в суспільстві.

Соціальна установка – стійке внутрішнє відношення людини до кого-небудь або чого-небудь, що включає думки, емоції й дії, котрі вживають їх відносно цього об'єкта.

Співробітництво – прагнення людини до погодженої, злагодженої роботи з людьми. Готовність підтримати й надати їм допомогу.

Спілкування – складний, багатоплановий процес установлення й розвитку контактів між людьми, взаємодія суб'єктів.

Спостереження – метод психологічного дослідження, розрахований на безпосереднє одержання потрібної інформації через органи відчуття.

Спрямованість особистості – поняття, що позначає сукупність потреб і мотивів особистості, котрі визначають головний напрямок її поведінки.

Статус (лат. status – положення, стан) – положення суб'єкта в системі міжособистісних відносин, що визначає його права, обов'язки, ступінь авторитету в очах інших учасників групи.

Стиль лідерства (стиль керівництва) (грец. stylos – букв. стрижень для листа й англ. leader – ведучий, керівник) – типова для лідера (керівника) система прийомів впливу на підлеглих.

Стимул (лат. stimulus – гострий ціпок, яким поганяли тварин, стрекало) – вплив, що обумовлює динаміку психічних станів індивіда (позначувану як

реакція) і стосовне до неї як причина до слідства.

Стрес це стан психічної напруги, що виникає в процесі діяльності в найбільш складних і важких умовах.

Суб'єкт (лат. subjectum – підмет) – індивід або група як джерело пізнання й перетворення дійсності; носій активності.

Сублімація (лат. sublimare – підносити) – у психоаналізі один з механізмів психологічного захисту (див. заміщення).

Суперництво – прагнення людини до змагання (конкуренції) з іншими людьми, бажання взяти гору над ними, перемогти, перевершити.

Суспільна думка – сукупне оцінне судження, що виражає відношення колективу, соціальної спільноти (або їхньої значної частини), до різних подій і явищ навколишньої дійсності.

Творче мислення – вид мислення, пов'язаний зі створенням або відкриттям чого-небудь нового.

Темперамент (лат. temperamentum – належне співвідношення частин, домірність) – динамічна характеристика психічних процесів і поведінки людини, що проявляється в їхній швидкості, мінливості, інтенсивності й ін.

Тест (англ. test – перевірка, досвід, проба) – система завдань, що дозволяють виміряти рівень розвитку певної психологічної якості (властивості) особистості.

Тестування – метод психодіагностики, що використовує стандартизовані питання й завдання (тести), котрі мають певну шкалу значень.

Увага – стан психологічної концентрації, зосередженості на якомунебудь об'єкті.

Узагальнення – виділення загального з безлічі окремих явищ. Перенесення один раз сформованих знань, умінь і навичок на нові завдання й ситуації (див. абстракція).

Уміння – здатність виконувати певні дії з гарною якістю й успішно справлятися з діяльністю, що включає ці дії.

Умовивід – процес логічного висновку певного положення з деяких

достовірних затверджень – посилок.

Управління – процес впливу суб'єкта на ту або іншу систему, що забезпечує її цілеспрямований розвиток, збереження або видозміну структури, підтримка або зміна режиму діяльності, реалізацію програм і цілей.

Управлінська функція – роль, що виконує керівник на певному етапі керування відповідно до проміжного завдання.

Установка – готовність, схильність до певних дій або реакцій на конкретні стимули.

Ухвалення рішення – акт вольової дії й одночасно етап управлінського циклу, коли особистість на основі переробленої інформації, як правило, у результаті боротьби мотивів приходить до необхідності збереження одного з них як провідного, головного, якому вона підкоряє свою конкретну діяльність.

Учинок – свідомо здійснена людиною й керована волею дія, що виходить із певних переконань.

Уява – здатність представляти відсутній або реально не існуючий об'єкт, утримувати його у свідомості й подумки маніпулювати ним.

Фанатизм (лат. *fanum* – жертovníк) – надмірна захопленість людини чим-небудь, супроводжувана зниженням контролю за своїм поведінням, некритичністю в судженнях про об'єкт своєї захопленості.

Флегматик (грець. *phlegma* – слиз) – тип темпераменту людини, що характеризується низьким рівнем психічної активності, повільністю, невиразністю міміки; важко перемикається з одного виду діяльності на інший і пристосовується до нової обстановки.

Формування – процес цілеспрямованого й організованого оволодіння соціальними суб'єктами цілісними, стійкими рисами і якостями, необхідними їм для успішної життєдіяльності.

Фрустрація (лат. *frustratio* – обман, розлад, руйнування планів) – емоційно-важке переживання людиною своєї невдачі, що супроводжується почуттям безвихідності, катастрофи надій у досягненні певної бажаної мети.

Характер (грец. charakter – печатка, карбування) – сукупність стійких індивідуальних особливостей особистості, що складається й проявляється в діяльності й спілкуванні, визначаючи типові для неї способи поведінки й реагування на життєві обставини.

Холерик (грец. chole – жовч) – тип темпераменту людини, що характеризується високим рівнем психічної активності, енергійністю дій, різкістю, стрімкістю, чинністю рухів, їхнім швидким темпом, поривчастістю.

Цінності – те, що людина особливо цінує в житті, чому вона надає особливий, позитивний життєвий зміст.

«Я» (ego) – визначається як свідомість, розумна, раціональна частина психіки. «Я» формується під впливом суспільства, яке висуває свої вимоги до людини.

Навчальне видання

Хлебнікова Таліна Миколаївна

Психологія управління :

Методичні рекомендації

Відповідальний за випуск: Гречаник О. Є.

Комп'ютерна верстка: Хлебнікова Т. М.

Коректор: Астахова Л. М.

**Відповідальність за дотримання вимог академічної доброчесності несе
автор**

Підписано до друку 18.10.2023. Ум. друк. арк. 4.
Харківський національний педагогічний університет імені
Г. С. Сковороди
м. Харків, вул. Алчевських, 29.