

Волинський національний університет імені Лесі Українки
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту

Ющишина Лариса

ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ

Методичні вказівки до практичних занять

Луцьк
2025

УДК 159.9
Ю-75

Рекомендовано до друку науково-методичною радою Волинського національного університету імені Лесі Українки (протокол № 8 від 16.04.2025 р.).

Рецензенти:

Бегун С. І. к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки і торгівлі Волинського національного університету імені Лесі Українки.

Ющишина Л. О.

Ю-75 **Психологія управління:** методичні вказівки до практичних занять [Електронне видання]. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2025. 97 с.

Методичні вказівки до практичних занять складено відповідно до силябусу освітнього компонента. Навчально-методичне видання містить лаконічне й чітке викладення матеріалу, що дозволить швидко та якісно підготуватись до практичних занять.

Рекомендовано здобувачам другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності ДЗ «Менеджмент», освітньої програми «Менеджмент організацій».

УДК 159.9
© Ющишина Л. О., 2025
© Волинський національний
університету імені Лесі Українки, 2025

ЗМІСТ

Вступ.....	4
Навчально-тематичний план освітнього компонента.....	6
Загальний опис практичних занять.....	7
Змістовий модуль 1. Основи психології управління	8
Тема 1. Вступ до психології управління	9
Тема 2. Психологічні теорії особистості у контексті управлінської діяльності	13
Тема 3. Психологічний феномен керівництва та його успіх	19
Тема 4. Психологічні аспекти рекрутингу, розподілу та кооперації праці.....	24
Тема 5. Психологічні підходи до підвищення ефективності праці	31
Тема 6. Психологія ділового спілкування	37
Змістовий модуль 2. Психологія управлінських процесів та організаційної взаємодії	43
Тема 7. Формування сприятливого психологічного клімату в колективі	44
Тема 8. Активізація діяльності персоналу.....	50
Тема 9. Психологічний імідж організації	56
Тема 10. Психологічна служба в організації	62
Тема 11. Конфлікти в управлінні та психологічні методи їх вирішення	67
Тема 12. Психологічні особливості ухвалення управлінських рішень.....	73
Список літературних джерел	80
Додатки	84

ВСТУП

Освітній компонент «Психологія управління» входить до блоку нормативних освітніх компонент підготовки здобувачам другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності D3 Менеджмент, освітньої програми «Менеджмент організацій».

Освітній компонент «Психологія управління» спрямований на опанування психологічних технологій роботи з персоналом, зокрема методів добору кадрів, мотивації, прийняття управлінських рішень, управління конфліктами та розвитку команд. Особлива увага приділяється формуванню лідерських навичок, умінню працювати в команді, налагоджувати взаємодію між людьми та впливати на їхню поведінку задля досягнення професійних цілей; умінню аналізувати психологічні чинники прийняття управлінських рішень; формуванню критичного мислення щодо різних стилів керівництва; розумінню механізмів впливу на поведінку людей та створення сприятливого психологічного клімату в колективі.

Мета викладання освітнього компонента «Психологія управління» – сформуванню у здобувачів освіти системне розуміння психологічних закономірностей управлінської діяльності, розвинути лідерські якості, навички командної роботи та здатність ефективно взаємодіяти з людьми для вирішення професійних завдань.

Основними **завданнями**, що мають бути вирішені в процесі викладання освітнього компоненту, є: розвиток здатності ефективно керувати колективом, приймати відповідальні рішення та мотивувати підлеглих; опанування навичок конструктивної комунікації, управління конфліктами та згуртування команди; застосування методів відбору кадрів, професіографії, мотивації та оцінювання ефективності працівників; аналізування впливу когнітивних та емоційних чинників на процес прийняття рішень у менеджменті; вивчення процесів розвитку груп, їхньої структури, ролей та особливостей управління груповою поведінкою; аналіз переваг і недоліків різних стилів керівництва та їхнього впливу на ефективність організації; використання маніпулятивних і неманіпулятивних технологій для досягнення професійних цілей та їхня етична оцінка; усвідомлення власних сильних і слабких сторін як керівника та шляхів їх удосконалення.

Результати навчання (компетентності)

Загальні компетентності:

ЗК2. Здатність до 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.

ЗК5. Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів);

Спеціальні компетентності:

СК5. Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління.

СК6. Здатність формувати лідерські якості та демонструвати їх в процесі управління людьми.

СК7. Здатність розробляти проекти, управляти ними, виявляти ініціативу та підприємливість;

СК8. Здатність використовувати психологічні технології роботи з персоналом.

СК10. Здатність до управління організацією та її розвитком.

Програмні результати навчання:

ПРН 7. Організовувати та здійснювати ефективні комунікації всередині колективу, з представниками різних професійних груп та в міжнародному контексті;

ПРН10. Демонструвати лідерські навички та вміння працювати у команді, взаємодіяти з людьми, впливати на їх поведінку для вирішення професійних задач.

ПРН 12. Вміти делегувати повноваження та керівництво організацією (підрозділом).

Освоєння освітнього компонента «Психологія управління» сприятиме розвитку таких soft skills як: лідерство, командна робота, емоційний інтелект, комунікативні навички, критичне мислення щодо оцінювання ситуацій та виявлення маніпуляцій, стресостійкість, вміння ефективно аргументувати свої позиції, впливати на поведінку людей та залучати їх до реалізації управлінських рішень.

НАВЧАЛЬНО-ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН ОСВІТНЬОГО КОМПОНЕНТА

Назви змістових модулів і тем	Усього	Лек.	Прак.	Сам. роб.	Конс.	*Форма контролю /Бали
<i>Змістовий модуль 1. Основи психології управління</i>						
Тема 1. Вступ до психології управління	10	2	2	5	1	ФО (1), Т (1), СЗ (1) / 3
Тема 2. Психологічні теорії особистості у контексті управлінської діяльності	10	2	2	5	1	ФО (1), Т (1), СЗ (1) / 3
Тема 3. Психологічний феномен керівництва та його успіх	10	2	2	5	1	ФО (1), Т (1), СЗ (1) / 3
Тема 4. Психологічні аспекти рекрутингу, розподілу та кооперації праці	10	2	2	6	0	ФО (1), Т (1), СЗ (1) / 3
Тема 5. Психологічні підходи до підвищення ефективності праці	10	2	2	5	1	ФО (1), Т (1), СЗ (1) / 3
Тема 6. Психологія ділового спілкування	10	2	2	6	0	ФО (1), Т (1), СЗ (1) / 3
Разом за модулем 1	60	12	12	32	4	20
<i>Змістовий модуль 2. Психологія управлінських процесів та організаційної взаємодії</i>						
Тема 7. Формування сприятливого психологічного клімату в колективі	10	2	2	6	0	ФО (1), Т (1), СЗ (1) / 3
Тема 8. Активізація діяльності персоналу	10	2	2	5	1	ФО (1), Т (1), СЗ (1) / 3
Тема 9. Психологічний імідж організації	10	2	2	5	1	ФО (1), Т (1), СЗ (1) / 3
Тема 10. Психологічна служба в організації	10	2	2	5	1	ФО (1), Т (1), СЗ (1) / 3
Тема 11. Конфлікти в управлінні та психологічні методи їх вирішення	10	2	2	5	1	ФО (1), Т (1), СЗ (1) / 3
Тема 12. Психологічні особливості ухвалення управлінських рішень	10	2	2	6		ФО (1), Т (1), СЗ (1) / 3
Разом за модулем 2	60	12	12	32	4	20
Види підсумкових робіт						Бал
Модульна контрольна робота 1						30
Модульна контрольна робота 2						30
Екзамен						60
Всього годин /Балів	120	24	24	64	8	100

*Форми контролю: фронтальне опитування (ФО), тести (Т), розгляд ситуаційних завдань (СЗ), розв'язування задач (РЗ).

ЗАГАЛЬНИЙ ОПИС ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

Практичні заняття є важливим компонентом освітнього процесу, спрямованим на закріплення теоретичних знань, розвиток аналітичного мислення та формування практичних навичок у здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня за спеціальністю D3 Менеджмент, освітньо-професійною програмою «Менеджмент організацій». Вони передбачають обговорення ключових питань дисципліни, аналіз виконаних завдань, моделювання ситуацій і застосування отриманих знань у практичній діяльності.

Для ефективного засвоєння матеріалу рекомендується такий порядок підготовки до практичного заняття:

1) ознайомитися з темою, структурою заняття та рекомендованими джерелами;

2) вивчити теоретичний матеріал, звертаючи увагу на основні поняття, підходи та методи;

3) проаналізувати додаткові наукові та практичні джерела, що розширюють розуміння теми;

4) підготувати тези або короткий план виступу з кожного питання, виділивши ключові аспекти та аргументи;

5) виконати передбачені практичні вправи, сформулювати власні висновки та можливі варіанти вирішення поставлених завдань;

6) провести самоконтроль засвоєного матеріалу, відповідаючи на контрольні запитання або обговорюючи тему з колегами.

У ході заняття здобувачі презентують свої напрацювання, беруть участь у дискусіях, аналізують проблемні ситуації та аргументовано відстоюють свою точку зору. Особлива увага приділяється критичному мисленню, умінню формулювати логічні висновки та застосовувати знання в практичному контексті.

Обговорення має бути структурованим, змістовним і доказовим. Важливо не лише представляти власні думки, а й уміти аналізувати, доповнювати або аргументовано критикувати висловлювання інших. У ході заняття рекомендується вести нотатки, фіксуючи основні тези, додаткові питання або цікаві ідеї.

Практичні заняття сприяють розвитку комунікативних навичок, професійної аргументації та здатності до самостійного прийняття рішень. Активна участь кожного здобувача є запорукою ефективного засвоєння матеріалу та його застосування у професійній діяльності.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1 ОСНОВИ ПСИХОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ

Метою змістового модуля 1 «Основи психології управління» є формування у здобувачів вищої освіти цілісного уявлення про психологічні аспекти управлінської діяльності, а також набуття теоретичних знань і практичних навичок щодо її психологічних основ.

Практичні заняття змістовного модуля 1 плануються з кожної теми, включають підготовку до практичних занять за вказаним планом; виконання контрольних завдань; виконання завдання дослідницького характеру; критичний огляд наукових публікацій за обраною проблематикою.

Застосовуються такі *форми та методи навчання*: інтерактивні методи (тренінг : тематичний, навчальний, понятійний, навичковий, корекційний, особистісного зростання, комунікативний; інтерактивна лекція з використанням вербальних та ілюстративно-демонстраційних методів: розповідь, пояснення, дискусія, презентація, демонстрація, запитання-відповідь), активні методи (метод активних ігор), практичні методи (аналіз ситуацій та розв'язання ситуаційних завдань, творча робота).

Відвідування занять дає можливість отримати задекларовані загальні та фахові компетентності, вчасно і якісно виконувати завдання. За умови індивідуального навчального графіка здобувач освіти має можливість отримати позитивну оцінку завдяки виконанню планових завдань. У будь-якому випадку здобувачі освіти зобов'язані дотримуватися термінів, визначених для виконання усіх видів робіт, передбачених курсом. Пропущені заняття можна відпрацьовувати у визначений час згідно графіка.

Академічна добросовісність: виконані завдання здобувачів освіти мають бути їх оригінальними дослідженнями чи міркуваннями. Відсутність посилань на використані джерела, фабрикування джерел, списування, втручання в роботу інших осіб є прикладами можливої академічної недобросовісності. Виявлення ознак академічної недобросовісності в письмовій роботі здобувача освіти є підставою для її незарахування, незалежно від масштабів плагіату чи обману.

Політика щодо дедлайнів та перескладання: роботи, які здаються з порушенням термінів без поважних причин оцінюються на нижчу оцінку.

Політика поточного оцінювання. Бали поточного оцінювання розписано за всі види робіт в темах курсу. При цьому враховуються присутність на заняттях та активність студента під час занять; недопустимість пропусків та запізнь на заняття; списування та плагіат; несвоєчасне виконання завдань

Форми контролю: фронтальне опитування, тести, розгляд ситуаційних завдань, розв'язування задач, модульна контрольна робота 1.

Практичне заняття № 1

ТЕМА 1. ВСТУП ДО ПСИХОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ

Компетентності: здатність до управління організацією та її розвитком; здатність використовувати психологічні технології роботи з персоналом.

Основні терміни та поняття. Управління. Психологія управління. Ідеалістична психологія. Матеріалістична психологія. Методи психологічних досліджень. Емпіричні методи. Соціометрія. Психіка. Психічне відображення. Функції психіки. Класичні управлінські теорії. Організаційна поведінка.

Питання для обговорення

1. Визначення психології управління та її роль в організаційному процесі.
2. Завдання психології управління в сучасних організаціях.
3. Основні напрямки психології управління.
4. Застосування психології управління у реальних умовах.

Методичні вказівки до проведення практичного заняття

Практичне заняття проводиться з використанням інтерактивних методів та спрямоване на формування навичок управління організацією. Здобувачам пропонується розглянути теоретичні підходи до психології управління та застосувати їх у вирішенні практичних управлінських ситуацій.

Практичні завдання

Завдання 1.1. Охарактеризуйте принципи психології управління: принцип розвитку (діалектики), принцип єдності свідомості й діяльності, принцип гуманізму, принцип активності, принцип соціальної спрямованості, принцип законності, принцип гласності, принцип співвідношення єдиноначальності та колегіальності, принцип співвідношення повноважень та відповідальності, принцип зворотного зв'язку, принцип ієрархії.

Завдання 1.2. Прочитайте твердження та визначте, до якого завдання психології управління воно відноситься.

1. Допомога в подоланні міжособистісних конфліктів у колективі.
2. Виявлення сильних сторін працівників для ефективного розподілу обов'язків.
3. Формування позитивного іміджу керівника серед підлеглих.
4. Аналіз стилів управління та їхнього впливу на продуктивність працівників.

Завдання 1.3. Зіставте основні напрямки психології управління з їхніми короткими характеристиками.

№	Напрямок психології управління	Опис
1	Психологія лідерства	А) Досліджує особливості прийняття рішень в організаціях
2	Психологія прийняття рішень	Б) Вивчає методи формування ефективних управлінських команд
3	Психологія управлінської комунікації	В) Аналізує стиль керівництва та його вплив на колектив
4	Психологія управлінської діяльності	Г) Розглядає особливості спілкування в організаційному середовищі

Тестові завдання

1. Управління – це процес:
 - а) організації виробництва;
 - б) досягнення цілей через вплив на людей;
 - в) контролю за ресурсами;
 - г) розподілу матеріальних благ.

2. Психологія управління вивчає:
 - а) технічні аспекти виробництва;
 - б) психологічні механізми управлінської діяльності;
 - в) економічні закономірності бізнесу;
 - г) юридичні аспекти управління.

3. Ідеалістична психологія стверджує, що поведінка людини визначається:
 - а) виключно матеріальними чинниками;
 - б) божественним початком або ідеями;
 - в) природженими інстинктами;
 - г) соціальними умовами життя.

4. Матеріалістична психологія пояснює психічні явища через:
 - а) взаємодію людини з матеріальним світом;
 - б) релігійні переконання;
 - в) роль підсвідомості;
 - г) спогади та мрії.

5. До емпіричних методів психологічних досліджень належать:
 - а) аналіз документів;
 - б) анкетування та спостереження;
 - в) логічні міркування;
 - г) філософське узагальнення.

6. Соціометрія досліджує:
 - а) психологічні особливості особистості;
 - б) структуру міжособистісних відносин у групі;
 - в) когнітивні процеси;
 - г) рівень інтелекту людини.

7. Засновником біхевіоризму є:
 - а) З. Фрейд;
 - б) Дж. Вотсон;
 - в) К. Роджерс;
 - г) Ж. Піаже.

8. Основна ідея гештальтпсихології полягає в тому, що:
 - а) людина – це сукупність рефлексів;
 - б) свідомість сприймає світ як цілісні образи, а не як набір елементів;
 - в) підсвідомість визначає поведінку людини;
 - г) поведінку людини слід аналізувати в соціальному контексті.

9. Хто є засновником психоаналізу?
 - а) Ж. Піаже;
 - б) З. Фрейд;
 - в) У. Джеймс;
 - г) Б. Скіннер.

10. Когнітивна психологія вивчає:
 - а) вплив суспільства на особистість;

- б) мислення, пам'ять та прийняття рішень;
- в) мотивацію через підсвідомі бажання;
- г) виключно соціальні фактори поведінки.

11. Основоположниками гуманістичної психології є:

- а) А. Маслоу та К. Роджерс;
- б) І. Павлов та Дж. Вотсон;
- в) З. Фройд та К. Юнг;
- г) В. Вундт та Е. Тітченер.

12. Психіка – це:

- а) сукупність рефлексів людини;
- б) властивість високоорганізованої матерії відображати дійсність;
- в) результат соціальних відносин;
- г) особливий вид діяльності нервової системи.

13. Психічне відображення – це процес:

- а) несвідомого сприйняття інформації;
- б) створення та збереження образів реальності;
- в) соціального конструювання особистості;
- г) фізіологічних змін у мозку.

14. Основна функція психіки – це:

- а) передача генетичної інформації;
- б) регуляція поведінки та діяльності людини;
- в) забезпечення фізіологічних потреб;
- г) створення ілюзій свідомості.

15. До класичних управлінських теорій належать:

- а) теорія людських відносин;
- б) адміністративна школа А. Файоля;
- в) теорія культурного розвитку;
- г) стратегічний менеджмент.

16. Теорія наукового управління розроблена:

- а) М. Вебером;
- б) Ф. Тейлором;

- в) Е. Мейо;
- г) Г. Мінцбергом.

17. Організаційна поведінка вивчає:

- а) психологічні особливості особистості;
- б) психологічні аспекти поведінки людей у робочих колективах;
- в) юридичні аспекти організації бізнесу;
- г) структуру економічних відносин.

18. Яка школа управління приділяє увагу соціально-психологічним факторам?

- а) адміністративна школа;
- б) теорія людських відносин;
- в) теорія систем;
- г) бюрократичний підхід.

19. Засновником концепції бюрократичного управління є:

- а) А. Маслоу;
- б) М. Вебер;
- в) Д. МакГрегор;
- г) Ф. Герцберг.

20. Який підхід у психології управління пояснює поведінку через потреби особистості?

- а) біхевіористичний;
- б) гуманістичний;
- в) когнітивний;
- г) психоаналітичний.

Практичне заняття № 2

ТЕМА 2. ПСИХОЛОГІЧНІ ТЕОРІЇ ОСОБИСТОСТІ У КОНТЕКСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Компетентності: здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління; здатність використовувати психологічні технології роботи з персоналом; *результати навчання:* демонструвати лідерські

навички та вміння працювати у команді, взаємодіяти з людьми, впливати на їх поведінку для вирішення професійних задач.

Основні терміни та поняття. Психологічні теорії особистості. Психоаналіз. Біхевіоризм. Гештальтпсихологія. Когнітивна психологія. Гуманістична психологія. Типології особистості. Направленість. Потреби. Спонування. Мотив. Мотиваційна поведінка. Інтерес. Можливості. Індивідуальні ролі. Риси характеру. Акцентуація характеру. Міжособистісні ролі. Саморегуляція. Соціальний інтелек.

Питання для обговорення

1. Основні психологічні теорії особистості (психоаналіз, біхевіоризм, гуманістична психологія).
2. Вплив типу особистості на стиль управління.
3. Роль психологічних теорій у взаємодії керівника з підлеглими.
4. Значення знань про типи особистості для формування ефективних управлінських стратегій.

Методичні вказівки до проведення практичного заняття

Практичне заняття проводиться з використанням інтерактивних методів, що сприяють активному залученню учасників та розвитку професійних навичок і вмінь; включає стимулювання пізнавальної діяльності, активну міжособистісну взаємодію, групову роботу, засвоєння основ психології та їх застосування в майбутній професійній діяльності, а також допомагає учасникам усвідомити свою позицію з обговорюваних тем.

Ситуаційні завдання

Ситуація 1.1. Марина працює менеджером у великій компанії, але відчуває, що не реалізує свій потенціал. Вона часто відкладає важливі завдання, боїться брати на себе відповідальність і сумнівається у власних рішеннях. Її керівник запропонував їй пройти тренінг із розвитку особистої відповідальності.

Завдання

1. Проаналізуйте, які показники особистісного розвитку можуть свідчити про її проблеми.
2. Які рівні особистої відповідальності можна застосувати для пояснення її поведінки?
3. Які поради ви б дали Марині для підвищення рівня особистої відповідальності?

Ситуація 1.2. Олександр – молодий підприємець, який прагне побудувати успішний бізнес. Він активно навчається, бере участь у професійних конференціях і працює над власними проєктами. Однак останнім часом він відчуває внутрішню розгубленість і нестачу мотивації. Його друг порадив йому проаналізувати власне «коло цінностей».

Завдання

1. Як коло цінностей може допомогти Олександру визначити його життєві пріоритети?
2. Як етапи життєвого шляху можуть впливати на його мотивацію?
3. Запропонуйте методи, які допоможуть Олександру розставити життєві пріоритети та продовжити рух до успіху.

Ситуація 1.3. Ірина працює у сфері маркетингу та мріє про керівну посаду. Вона активно навчається, розвиває лідерські навички та бере на себе додаткові проєкти. Проте її колеги вважають, що вона занадто вимоглива до себе та оточення, що іноді викликає напругу в команді.

Завдання

1. Оцініть, які показники особистісного розвитку проявляються у поведінці Ірини.
2. Як концепція рівнів особистої відповідальності може пояснити її прагнення до кар'єрного зростання?
3. Що б ви порадили Ірині для гармонійного розвитку та покращення взаємин у колективі?

Тестові завдання

1. Головним концептом психоаналізу є:
 - а) несвідомі процеси і конфлікти;
 - б) соціальне середовище і поведінка;
 - в) логічні процеси і свідоме мислення;
 - г) біологічні інстинкти і їх вплив на особистість.
2. Згідно з психоаналітичним підходом, головною причиною неврозів є:
 - а) проблеми в міжособистісних відносинах;
 - б) репресія і невирішені конфлікти з дитинства;
 - в) занадто висока вимогливість до себе;
 - г) соціальні стресори і труднощі в адаптації.
3. Яке з тверджень найкраще описує структуру особистості за Фрейдом?

- а) ід, Его, Суперего;
 - б) свідомість, підсвідомість, несвідоме;
 - в) самосвідомість, емоції, інстинкти;
 - г) логічний розум, почуття, поведінка.
4. Який метод використовував Фрейд для вивчення психіки людини?
- а) інтерв'ю та спостереження;
 - б) поведінкові експерименти;
 - в) техніки вільних асоціацій та аналіз сновидінь;
 - г) стандартизовані тести на психічні розлади.
5. Біхевіоризм фокусується на:
- а) вивченні внутрішніх переживань людини;
 - б) розвитку моральних цінностей;
 - в) спостережуваній поведінці і зовнішніх стимулах;
 - г) дослідженні несвідомих процесів.
6. Біхевіористи вважають, що поведінка є результатом:
- а) вроджених інстинктів;
 - б) розумової діяльності та свідомих рішень;
 - в) впливу оточення та навчання;
 - г) генетичних факторів і спадковості.
7. Хто є основним представником біхевіоризму?
- а) Карл Роджерс;
 - б) Зигмунд Фрейд;
 - в) Джон Б. Ватсон;
 - г) Абрахам Маслоу.
8. Який метод використовувався в біхевіоризмі для вивчення поведінки?
- а) аналіз сновидінь;
 - б) спостереження за внутрішніми переживаннями;
 - в) експериментальне навчання і умовні рефлекси;
 - г) техніка вільних асоціацій.
9. Основною ідеєю гуманістичної психології є
- а) прагнення до самореалізації та розвитку особистості;

- б) підсвідомі інстинкти і бажання;
- в) вивчення лише зовнішніх факторів;
- г) перемога інстинктивних реакцій над раціональними.

10. Хто є основним представником гуманістичної психології?

- а) Зигмунд Фрейд;
- б) Джон Б. Ватсон;
- в) Абрахам Маслоу;
- г) Ерік Еріксон.

11. Теорія ієрархії потреб Маслоу стверджує, що

- а) найважливішими є потреби соціального визнання;
- б) перш за все людина має задовольнити духовні потреби;
- в) спочатку задовольняються базові фізіологічні потреби;
- г) самоактуалізація є основним чинником щастя.

12. Який метод використовувався в гуманістичній психології для дослідження особистості?

- а) вивчення сновидінь;
- б) аналіз умовних рефлексів;
- в) інтерв'ю і самозвіт;
- г) неврологічні дослідження.

13. Знання про типи особистості в управлінні сприяє

- а) підвищенню ефективності міжособистісної комунікації;
- б) зниженню рівня стресу на роботі;
- в) формуванню жорстких ієрархій в команді;
- г) оптимізації фінансових витрат на персонал.

14. У командній роботі знання типів особистості дозволяє:

- а) створити збалансовані команди, що доповнюють одна одну;
- б) підвищити інтенсивність робочих процесів;
- в) зробити всіх працівників однаковиими для легкості управління;
- г) використовувати лише авторитарний стиль керівництва.

15. Яка з психологічних теорій найбільше підкреслює важливість внутрішньої мотивації та самореалізації працівника?

- а) біхевіоризм;
- б) психоаналіз;
- в) гуманістична психологія;
- г) когнітивна психологія.

16. Теорія Маслоу стверджує, що для успішної взаємодії керівника з підлеглими важливо:

- а) задовольняти лише матеріальні потреби працівників;
- б) враховувати потреби на всіх рівнях ієрархії потреб;
- в) забезпечувати фізичний контроль за діяльністю підлеглих;
- г) застосовувати виключно накази для досягнення цілей.

17. Біхевіоризм у контексті управління підкреслює важливість:

- а) стимулів і підкріплення в управлінні поведінкою працівників;
- б) мотивації через внутрішні бажання та самореалізацію;
- в) нейтралізації внутрішніх конфліктів у працівників;
- г) усунення зовнішніх економічних чинників.

18. Теорія соціального навчання Бандури вказує, що ефективне управління включає:

- а) застосування наказів і команд для забезпечення дисципліни;
- б) ізоляцію працівників для досягнення концентрації;
- в) використання моделювання і спостереження для покращення результатів;
- г) наслідування позитивних прикладів без активного спостереження.

19. Як психоаналітичний підхід може допомогти в управлінні?

- а) визначити внутрішні конфлікти працівників, що впливають на їх продуктивність;
- б) формувати чітку ієрархію та правила взаємодії;
- в) розпізнавати підсвідомі мотиви, що впливають на поведінку;
- г) створити єдину систему правил без урахування психології працівників.

20. Яка психологічна теорія найбільше зосереджена на аналізі зовнішніх стимулів у поведінці працівників?

- а) гуманістична психологія;

- б) психоаналіз;
- в) біхевіоризм;
- г) когнітивна психологія.

Практичне заняття № 3

ТЕМА 3. ПСИХОЛОГІЧНИЙ ФЕНОМЕН КЕРІВНИЦТВА ТА ЙОГО УСПІХ

Компетентності: здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети; здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів); здатність використовувати психологічні технології роботи з персоналом; *результати навчання:* демонструвати лідерські навички та вміння працювати у команді, взаємодіяти з людьми, впливати на їх поведінку для вирішення професійних задач.

Основні терміни та поняття: керівник, лідер, менеджер, управлінець, стилі керівництва, патерналізм, опортунізм, фасадизм, ситуаційне лідерство, особистість керівника, поведінка керівника, маргінальний статус керівника, управління людськими ресурсами, навчання, професійне вигорання.

Питання для обговорення

1. Психологічний феномен керівництва.
2. Успіх у керівництві. Залежність успіху від стилю керівництва.
3. Способи розвитку управлінських навичок через психологічні підходи.
4. Причини неуспішного керівництва.
5. Професійне вигорання менеджера.

Методичні вказівки до проведення практичного заняття

Практичне заняття проводиться з використанням інтерактивних методів. Під час практичного заняття здобувачі аналізують психологічні чинники успішного керівництва, розглядаючи реальні кейси та виконуючи рольові вправи, оцінюють стилі керівництва, визначають їхній вплив на ефективність управління та досліджують проблему професійного вигорання менеджера, розробляючи стратегії його профілактики.

Ситуаційні завдання

Ситуація 3.1. Новопризначений керівник команди виявляє, що продуктивність колективу знижується, а рівень конфліктів зростає. Він вагається між авторитарним, демократичним та ліберальним стилем управління.

Завдання

1. Проаналізуйте можливі причини проблем у команді.
2. Оберіть відповідний стиль керівництва та обґрунтуйте вибір.
3. Опишіть можливі наслідки вашого рішення.

Ситуація 3.2. Ви – керівник відділу у великій компанії. Керівництво вирішило впровадити автоматизовану CRM-систему для покращення роботи з клієнтами. Деякі працівники підтримують зміни, а інші відкрито їх саботують, аргументуючи це складністю навчання та можливістю втрати робочих місць.

Завдання

1. Проаналізуйте причини спротиву змінам з точки зору психології управління.
2. Запропонуйте стратегію впровадження змін, використовуючи підходи до лідерства (наприклад, трансформаційне чи ситуаційне лідерство).
3. Які методи психологічної підтримки персоналу ви б використали для зниження тривожності та підвищення готовності до змін?

Ситуація 3.3. Олена – керівниця відділу продажів у компанії, яка переживає фінансові труднощі. Протягом останніх двох років вона працює в умовах постійного стресу: необхідно виконувати високі плани, мотивувати команду та вирішувати конфлікти з незадоволеними клієнтами. Через надмірне навантаження вона почала відчувати хронічну втому, дратівливість і втрату інтересу до роботи. Колеги помічають, що вона стала менш ініціативною, а її рішення інколи виглядають імпульсивними.

Завдання

1. Проаналізуйте ситуацію: які ознаки професійного вигорання демонструє Олена?
2. Визначте можливі причини її стану (особистісні, організаційні, соціальні чинники).
3. Запропонуйте стратегії подолання вигорання як на рівні самої менеджерки, так і з боку компанії.

4. Обговоріть, які заходи профілактики професійного вигорання можуть бути впроваджені в організації.

Тестові завдання

1. Лідерство в управлінні пов'язане з:
 - а) виключно призначенням на керівну посаду;
 - б) здатністю впливати на поведінку інших людей;
 - в) використанням владних повноважень без урахування думки підлеглих;
 - г) виключно авторитарним стилем керівництва.

2. Психологічна культура керівника включає:
 - а) лише технічні знання управління;
 - б) вміння спілкуватися, мотивувати та ефективно приймати рішення;
 - в) виключно вміння керувати фінансами;
 - г) ігнорування психологічних аспектів управління.

3. Головним чинником ефективного лідерства є:
 - а) жорсткий контроль над співробітниками;
 - б) довіра і вміння мотивувати персонал;
 - в) застосування авторитарного стилю;
 - г) відсутність особистого контакту з підлеглими.

4. Стиль керівництва впливає на:
 - а) тільки фінансові показники організації;
 - б) мотивацію та ефективність роботи персоналу;
 - в) юридичний статус підприємства;
 - г) автоматичне виконання наказів підлеглими.

5. Психологічний феномен керівництва передбачає:
 - а) лише технічну та економічну сторону управління;
 - б) здатність керівника мотивувати, спрямовувати та підтримувати команду;
 - в) жорстке дотримання ієрархії та регламентів;
 - г) прийняття рішень лише на основі аналітичних даних.

6. Що є основною складовою ефективного лідерства в організації?
- а) лише авторитарне управління;
 - б) низький рівень емоційного інтелекту;
 - в) емоційний інтелект та здатність до комунікації з командою;
 - г) повна ізоляція від колективу для прийняття рішень.
7. Яка з наведених характеристик найбільш притаманна лідеру, який використовує демократичний стиль управління?
- а) акцент на особистій владі і контролі;
 - б) постійний моніторинг кожного кроку підлеглих;
 - в) слухання думок і потреб підлеглих перед прийняттям рішень;
 - г) ігнорування зворотного зв'язку від співробітників.
8. Яка з наведених функцій керівництва є основною для підтримки психологічного клімату в команді?
- а) створення атмосфери довіри і взаємоповаги;
 - б) забезпечення високого рівня дисципліни;
 - в) фокусування лише на фінансових результатах;
 - г) використання наказів і заборон для управління командою.
9. Для ефективного керівництва важливо враховувати:
- а) психологічні особливості команди та потреби кожного індивідуума;
 - б) лише технічні показники роботи;
 - в) суворе виконання поставлених завдань без емоцій;
 - г) ігнорування міжособистісних конфліктів.
10. Основною причиною неуспішного керівництва є:
- а) низька зарплата співробітників;
 - б) нерозуміння технологічних аспектів роботи;
 - в) відсутність емоційного інтелекту у керівника;
 - г) виключно технічний підхід до управління.
11. Чому недостатня комунікація може призвести до неуспішного керівництва?
- а) відсутність зворотного зв'язку та розуміння потреб команди;
 - б) керівник не може коригувати стратегію в реальному часі;

- в) працівники працюють без чітких орієнтирів і мети;
- г) постійний контроль за кожним кроком підлеглих.

12. Яка з причин неуспішного керівництва виникає через неправильне використання делегування?

- а) перерозподіл завдань, що веде до перевантаження керівника;
- б) недостатня кількість завдань для команди;
- в) висока автономія працівників без контролю;
- г) надмірна кількість нарад для прийняття рішень.

13. Як впливає відсутність лідерських якостей на керівництво?

- а) керівник не може вирішувати проблеми самостійно;
- б) керівник не здатний мотивувати команду та приймати рішення в складних ситуаціях;
- в) керівник занадто орієнтований на фінансові результати;
- г) керівник має недостатньо досвіду в управлінні людьми.

14. Які наслідки для колективу може мати надмірна авторитарність керівника?

- а) поліпшення дисципліни і зниження конфліктів;
- б) зниження мотивації і вигорання співробітників;
- в) покращення комунікації і ефективності;
- г) посилення командної роботи та взаємодії.

15. Який з факторів є найбільш важливим для запобігання професійному вигоранню менеджера?

- а) невпинне зростання професійного тиску;
- б) відсутність підтримки з боку колег;
- в) наявність підтримки від керівництва та колег;
- г) постійне збільшення робочих годин.

16. Як професійне вигорання може вплинути на ефективність прийняття рішень менеджером?

- а) покращення інтуїтивних рішень через великий досвід;
- б) прийняття рішень стає менш ефективним і продуманим;
- в) рішення стають більш стратегічними та обґрунтованими;
- г) більша схильність до командного підходу в прийнятті рішень.

17. Який із цих симптомів є характерним для професійного вигорання менеджера?
- а) різке покращення емоційної стійкості;
 - б) психологічна і фізична втома, депресивні настрої;
 - в) підвищена енергійність і мотивація до роботи;
 - г) зростання задоволення від досягнень на роботі.
18. Чи може професійне вигорання менеджера бути результатом відсутності відпочинку?
- а) так, відсутність відпочинку може спричинити вигорання;
 - б) ні, відпочинок не має значення для емоційного стану;
 - в) тільки фізичне навантаження призводить до вигорання;
 - г) потрібно більше працювати без перерв для досягнення успіху.
19. Як можна помітити професійне вигорання у поведінці менеджера?
- а) збільшення бажання працювати більше годин;
 - б) зниження зацікавленості в роботі, емоційне відчуження;
 - в) приріст успіху в роботі та досягнення нових цілей;
 - г) підвищення емоційної залученості до роботи.
20. Як змінюється продуктивність менеджера під час професійного вигорання?
- а) продуктивність збільшується через високий рівень стресу;
 - б) продуктивність значно знижується через емоційну та фізичну втому;
 - в) продуктивність залишатиметься на стабільному рівні;
 - г) продуктивність зростає завдяки зосередженості.

Практичне заняття № 4

ТЕМА 4. ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ РЕКРУТИНГУ, РОЗПОДІЛУ ТА КООПЕРАЦІЇ ПРАЦІ

Компетентності: здатність спілкуватися з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів економічної діяльності); діяти на основі етичних міркувань (мотивів);

створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління; використовувати психологічні технології роботи з персоналом; *результати навчання*: демонструвати лідерські навички та вміння працювати у команді, взаємодіяти з людьми, впливати на їх поведінку для вирішення професійних задач.

Основні терміни та поняття: рекрутинг, професійна придатність, психодіагностичне тестування, інтерв'ю, особистісні характеристики кандидата, професіограма, психограма, кооперація праці, поділ праці, командна взаємодія, психологічна сумісність, групова динаміка, корпоративна культура, адаптація працівників, наставництво, мотивація нових співробітників, організаційна соціалізація.

Питання для обговорення

1. Психологічні аспекти працевлаштування.
2. Психологічні методи підбору персоналу: тестування, інтерв'ю та оцінка особистісних характеристик.
3. Використання професіограм і психограм при доборі кадрів.
4. Особливості організації кооперації та поділу праці в командах.
5. Психологічні чинники ефективної взаємодії в колективі.
6. Роль психології в процесі адаптації нових працівників.

Методичні вказівки до проведення практичного заняття

Практичне заняття проводиться з використанням інтерактивних методів. Під час практичного заняття здобувачі досліджують психологічні аспекти рекрутингу, розподілу та кооперації праці, аналізуючи фактори, що впливають на ефективність добору персоналу та формування команд. Виконання практичних завдань спрямоване на оцінку кандидатів, визначення оптимальних ролей у колективі та розробку стратегій покращення командної взаємодії.

Ситуаційні завдання

Ситуація 4.1. HR-менеджер компанії проводить фінальний етап відбору на посаду керівника відділу маркетингу. Два кандидати мають однаковий рівень освіти та досвід, але відрізняються за стилем керівництва: один орієнтований на жорстку дисципліну та контроль, інший – на гнучкість і довіру до команди. Колектив звик працювати самостійно, але останнім часом ефективність знизилася.

Завдання

1. Проаналізуйте сильні та слабкі сторони кожного кандидата.
2. Який стиль керівництва буде більш ефективним у даному випадку?
3. Які психологічні методи можна застосувати для ухвалення об'єктивного рішення?

Ситуація 4.2. Нова проектна команда в ІТ-компанії складається з п'яти спеціалістів, серед яких є досвідчений програміст, ініціативний менеджер, комунікативний дизайнер, скрупульозний тестувальник і молодий, але дуже творчий аналітик. Перші тижні роботи показали, що команда часто конфліктує, а терміни виконання завдань почали зриватися.

Завдання

1. Визначте можливі причини конфліктів у команді.
2. Які підходи до кооперації праці можна застосувати для покращення взаємодії?
3. Запропонуйте рішення для оптимального розподілу ролей у команді.

Ситуація 4.3. Компанія прийняла на роботу нового співробітника – Ірину, яка раніше працювала в міжнародній корпорації з чіткою ієрархією. Вона приєдналася до невеликої компанії зі стартап-культурою, де прийнято швидке ухвалення рішень та неформальне спілкування. Через місяць роботи Ірина відчуває труднощі в адаптації, бо їй складно працювати без чітких регламентів і зрозумілої субординації.

Завдання

1. Які психологічні чинники впливають на адаптацію нового співробітника?
2. Як керівництво та команда можуть допомогти Ірині швидше інтегруватися?
3. Запропонуйте програму адаптації для нових працівників у таких умовах.

Ситуація 4.4. Менеджер з персоналу Олена відповідає за набір, навчання та контроль роботи інтерв'юерів, які проводять маркетингові дослідження шляхом квартирних опитувань. Основна проблема полягає у високій плинності кадрів та недотриманні інтерв'юерами стандартів роботи. Співробітники стикаються з психологічними бар'єрами: недовірою респондентів, агресією, небажанням брати участь в опитуваннях. У результаті деякі інтерв'юери

вдаються до порушень: заповнюють анкети самотійно, опитують знайомих, приховують інформацію про невиконані завдання.

Олена хоче розробити ефективну систему управління персоналом, яка враховуватиме психологічні особливості роботи інтерв'юерів та допоможе зменшити рівень стресу, підвищити мотивацію та знизити рівень порушень у процесі опитування.

Завдання

Розробіть стратегію управління інтерв'юерами, враховуючи психологічні аспекти процесу підбору персоналу, а саме:

- 1) які психологічні критерії повинні враховуватись при відборі кандидатів?
- 2) які методи оцінки (тестування, інтерв'ю тощо) допоможуть виявити стресостійкість, комунікативні навички та чесність кандидатів?
- 3) як забезпечити емоційну підтримку співробітників для підвищення їхньої стійкості до стресу?
- 4) як навчити персонал ефективно взаємодіяти з респондентами та долати опір?

Тестові завдання

1. Який основний психологічний фактор впливає на успішне працевлаштування?
 - а) рівень мотивації;
 - б) зовнішня привабливість;
 - в) кількість пройдених співбесід;
 - г) соціальний статус.
2. Що є ключовим методом оцінки особистісних характеристик кандидата?
 - а) психологічне тестування;
 - б) аналіз резюме;
 - в) графологічний аналіз;
 - г) перевірка рекомендацій.
3. Яка форма інтерв'ю дозволяє отримати найповнішу інформацію про кандидата?
 - а) структуроване;
 - б) неструктуроване;

- в) групове;
 - г) телефонне.
4. Вкажіть метод, який найчастіше використовується для оцінки професійних здібностей кандидатів:
- а) тестування;
 - б) спостереження;
 - в) анкетування;
 - г) неформальна бесіда.
5. Що містить професіограма?
- а) основні вимоги до професійних компетентностей;
 - б) індивідуальний план кар'єрного зростання;
 - в) психологічний портрет працівника;
 - г) рівень зарплати у сфері.
6. Що є основним елементом психограми?
- а) психологічні характеристики особистості;
 - б) список професійних навичок;
 - в) корпоративні правила;
 - г) перелік посадових обов'язків.
7. Який психологічний чинник є важливим при формуванні команди?
- а) рівень емоційного інтелекту;
 - б) вік членів команди;
 - в) стиль одягу;
 - г) місце проживання.
8. Який підхід сприяє ефективній кооперації в команді?
- а) розподіл ролей відповідно до компетентностей;
 - б) призначення випадкових завдань;
 - в) постійний контроль керівника;
 - г) відсутність ієрархії.
9. Яка модель комунікації є найефективнішою в робочій групі?
- а) відкрита двостороння;
 - б) одностороння;

- в) вертикальна;
- г) закрита.

10. Яка характеристика є основною для успішного колективу?
- а) довіра між членами команди;
 - б) жорстка ієрархія;
 - в) однаковий вік працівників;
 - г) індивідуальна конкуренція.
11. Що знижує рівень конфліктності в команді?
- а) чіткий розподіл обов'язків;
 - б) унікаючий стиль поведінки;
 - в) обмеження комунікації;
 - г) жорсткий контроль з боку керівника.
12. Вкажіть метод, який дозволяє підвищити ефективність взаємодії в колективі:
- а) командний коучинг;
 - б) ротація працівників;
 - в) розподіл на окремі ізольовані групи;
 - г) розширення функціональних обов'язків.
13. Першим етапом у процесі адаптації нового працівника є:
- а) знайомство з корпоративною культурою;
 - б) оцінка професійних навичок;
 - в) призначення випробувального терміну;
 - г) видача посадової інструкції.
14. Що сприяє успішній адаптації працівника?
- а) наявність наставника;
 - б) мінімальна взаємодія з колективом;
 - в) суворі правила без пояснень;
 - г) відсутність зворотного зв'язку.
15. Який чинник найчастіше викликає труднощі у нових працівників?
- а) нерозуміння організаційної культури;
 - б) невідповідність зовнішнього вигляду;

- в) низький рівень фізичної підготовки;
- г) необхідність працювати понаднормово.

16. Яка психологічна стратегія допомагає новому співробітнику швидше адаптуватися?

- а) залучення до групової діяльності;
- б) ізоляція від інших співробітників;
- в) уникнення спілкування з керівництвом;
- г) обмеження комунікації в перші тижні роботи.

17. Назвіть чинник, який найбільше впливає на ефективність взаємодії в команді:

- а) рівень довіри;
- б) однакова освіта членів команди;
- в) однаковий рівень доходу;
- г) дотримання дрес-коду.

18. Який метод допомагає знизити стрес у нових співробітників?

- а) організація адаптаційного тренінгу;
- б) збільшення навантаження на першому тижні;
- в) обмеження доступу до інформації;
- г) уникнення комунікації з керівництвом.

19. Що найчастіше є причиною конфліктів у нових колективах?

- а) неузгодженість цінностей та норм;
- б) відсутність дрес-коду;
- в) надто часті тренінги;
- г) коротка тривалість випробувального терміну.

20. Який стиль управління сприяє ефективній кооперації в команді?

- а) демократичний;
- б) авторитарний;
- в) ліберальний;
- г) директивний.

Практичне заняття № 5
ТЕМА 5. ПСИХОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ПІДВИЩЕННЯ
ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ

Компетентності: здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети; здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління; здатність використовувати психологічні технології роботи з персоналом; здатність до управління організацією та її розвитком; *програмні результати:* вміння працювати у команді; взаємодіяти з людьми, впливати на їх поведінку для вирішення професійних задач.

Основні терміни та поняття: мотивація працівників, професійна мотивація, інтерпретація внутрішніх мотивів, ефективність праці, корпоративна культура, мотиваційні стратегії, самоствердження через професійну діяльність, соціальний статус як мотиваційний чинник, прагнення до впливу, соціальні потреби, аффілізація та її вплив на мотивацію, змагання і конкуренція, заздрість як фактор мотивації.

Питання для обговорення

1. Стратегії формування сталих мотивів для підвищення ефективності праці.
2. Інтеріозація стимулу в мотив.
3. Реалізація потенціалу особистості.
4. Самоствердження через професійну діяльність.
5. Потреба в безпеці та комфорті в робочому середовищі.
6. Роль соціального статусу в мотивації працівника.
7. Мотивація служіння та підтримки інших.
8. Мотив аффілізації.
9. Прагнення до влади та впливу.
10. Заздрість як мотиваційний фактор.
11. Пошук слави та визнання в професійній діяльності.
12. Задоволеність від процесу праці та її результатів.
13. Мотивація через корпоративний дух і командну згуртованість.

Методичні вказівки до проведення практичного заняття

Практичне заняття проводиться з використанням інтерактивних методів. Під час заняття здобувачі досліджують психологічні аспекти мотивації працівників, оцінюючи різні стратегії формування сталих мотивів, що

впливають на ефективність праці. Виконання практичних завдань включає: аналіз мотивів працівників, оцінку ефективності застосування мотивів самоствердження, прагнення до влади, задоволення від роботи та соціального статусу; побудову індивідуальних та колективних стратегій для досягнення високої продуктивності через аналіз потреб працівників і створення сприятливого робочого середовища; дослідження впливу соціальних потреб на роботу команди, зокрема мотивація через служіння, підтримку, а також роль конкуренції та заздросі; роботу над визначенням найбільш ефективних мотиваційних технік для різних типів працівників, враховуючи їх соціальні і особистісні потреби.

Здобувачі також матимуть можливість продемонструвати лідерські навички, навички взаємодії з людьми та впливу на їх поведінку для вирішення професійних завдань у межах командної роботи.

Ситуаційні завдання

Ситуація 5.1. Через економічні труднощі компанія змушена скоротити премії та бонуси. Працівники демотивовані, а їхня ефективність падає.

Завдання

1. Запропонуйте нематеріальні способи підвищення мотивації команди.
2. Опишіть можливий вплив різних теорій мотивації (наприклад, Маслоу, Герцберга) на ситуацію.
3. Як би ви пояснили зміни співробітникам, щоб зменшити негативну реакцію?

Ситуація 5.2. У вашій компанії запроваджено нову систему преміювання, яка базується на індивідуальних результатах. Однак це спричинило зниження командної роботи: працівники почали змагатися замість співпрацювати. Це негативно вплинуло на загальну ефективність.

Завдання

1. Проаналізуйте ситуацію з точки зору теорій мотивації (наприклад, Маслоу, Герцберга, МакКлелланда).
2. Запропонуйте спосіб коригування системи преміювання для підвищення як індивідуальної, так і командної ефективності.
3. Обґрунтуйте, які психологічні техніки можна використати для відновлення командного духу.

Ситуація 5.3. Ви працюєте менеджером у компанії, яка нещодавно сформувала нову команду з кількох підрозділів. Команду очолює досвідчений керівник, але з моменту її формування спостерігається низький рівень взаємодії між членами команди, а також незадоволеність частини працівників через відсутність командної роботи та емоційної підтримки. Це призводить до зниження мотивації та ефективності роботи. Окрім цього, декілька нових співробітників відчують ізоляцію та не знайшли спільної мови з іншими членами команди.

Завдання

1. Які конкретні ознаки мотиву афілізації можна виявити у цій ситуації? Як відсутність цього мотиву впливає на динаміку роботи команди?
2. Розробіть стратегію для покращення комунікації та взаємодії у команді, яка включає використання мотиву афілізації (потреба у взаємних соціальних зв'язках, бажання бути частиною групи).
3. Як можна створити умови для розвитку цього мотиву у команді та сприяти зростанню командної згуртованості?
4. Які дії керівник команди може здійснити для підтримки розвитку взаємодії між членами команди, орієнтуючись на потреби афілізації, і як це може допомогти підвищити ефективність роботи?
5. Як мотив афілізації може впливати на прийняття рішень у команді?
6. Які методи можна використовувати для стимулювання соціальної взаємодії та емоційної підтримки між членами команди?

Тестові завдання

1. Які методи мотивації є найбільш ефективними в організації?
 - а) лише фінансові стимули;
 - б) баланс матеріальної та нематеріальної мотивації;
 - в) обмеження кар'єрного розвитку;
 - г) суворі регламенти без зворотного зв'язку.
2. Який фактор найбільше впливає на мотивацію персоналу?
 - а) відсутність перспектив кар'єрного зростання;
 - б) справедливість у винагородах та визнання досягнень;
 - в) застосування переважно штрафних санкцій;
 - г) нехтування інтересами працівників.

3. Які методи є ключовими для психологічного аналізу персоналу?
 - а) спостереження без системного підходу;
 - б) інтерв'ю, тестування, оцінка професійної діяльності;
 - в) фінансовий аудит;
 - г) контроль технічних аспектів роботи.

4. Що важливо враховувати для успішної мотивації співробітників?
 - а) універсальні потреби всіх працівників;
 - б) індивідуальні мотиваційні чинники залежно від особистісних особливостей;
 - в) фізичний стан та здоров'я;
 - г) рівень освіти та кваліфікації.

5. Який підхід до розвитку персоналу є найбільш ефективним?
 - а) обмеження доступу до навчання;
 - б) постійний професійний розвиток та кар'єрне зростання;
 - в) ускладнений доступ до нових знань;
 - г) однакові вимоги без урахування здібностей працівників.

6. Підвищенню мотивації працівників сприяє:
 - а) використання психологічного заохочення та визнання досягнень;
 - б) ігнорування особистих потреб працівників;
 - в) жорсткий контроль без зворотного зв'язку;
 - г) мінімізація соціальних контактів у колективі.

7. Вкажіть твердження, яке відповідає теорії Y Дугласа МакГрегора:
 - а) люди прагнуть відповідальності та самореалізації;
 - б) працівники не хочуть працювати та уникають відповідальності;
 - в) контроль і примус є єдиними ефективними методами управління;
 - г) матеріальне стимулювання є єдиним джерелом мотивації.

8. На якому рівні піраміди Маслоу знаходиться потреба у визнанні та самоповазі?
 - а) четвертому;
 - б) першому;
 - в) другому;
 - г) п'ятому.

9. Згідно з теорією Герцберга до мотиваційних факторів належить:
- а) визнання, кар'єрний ріст і цікавість до роботи;
 - б) зарплата, умови праці та безпека;
 - в) кількість вихідних днів;
 - г) відсутність штрафів.
10. Що з наведеного є найбільш ефективним мотиватором для працівників?
- а) визнання досягнень і кар'єрне зростання;
 - б) відсутність чітких критеріїв оцінки роботи;
 - в) часті догани та штрафи;
 - г) ігнорування ініціатив працівників.
11. Принцип паритету – це:
- а) баланс між владою й обов'язками;
 - б) розподіл влади між членами групи за рішенням керівника;
 - в) побудова керівництва організацією на згоді та взаємопідтримці;
 - г) розподіл повноважень між членами групи відповідно до тих завдань, що вони вирішують.
12. Вкажіть форму влади, яку слід використовувати у випадках, коли активним мотивуючим фактором є потреби найвищого рівня:
- а) еталонну владу;
 - б) владу переконання;
 - в) владу винагороди;
 - г) експертну владу.
13. Який тип влади може викликати у підлеглих негативну реакцію:
- а) примусу;
 - б) винагороди;
 - в) еталонна;
 - г) законна.
14. Влада керівника – це:
- а) надана йому можливість впливати на поведінку інших;
 - б) примушування до виконання завдань;

- в) дисциплінарні стягнення;
- г) проведення нарад.

15. Форми управлінського впливу:

- а) переконання, спонукання, примус, вказівка;
- б) прохання, пропозиція;
- в) наказ, порада;
- г) спонукання, прохання.

16. Основним чинником ефективної взаємодії в колективі є:

- а) сувора дисципліна без урахування індивідуальних потреб;
- б) відкритість і довіра між працівниками;
- в) відсутність корпоративної культури;
- г) ізольованість окремих підрозділів компанії.

17. Ефективність управління значною мірою залежить від

- а) ієрархічної структури організації;
- б) психологічного клімату в колективі;
- в) рівня бюрократичних процедур;
- г) кількості підлеглих у керівника.

18. Групова згуртованість – це:

- а) процеси, що організують діяльність групи;
- б) процес групової динаміки, який характеризує міру (ступінь) прихильності до групи належних до неї;
- в) сукупність правил і вимог, на основі яких розгортаються відносини, реалізуються взаємодії, взаємовпливи індивідів;
- г) сумісність темпераментів, характеру та інших особистісних якостей партнерів.

19. Економічні стимули є найважливішими для мотивації робітників в теорії:

- а) М.-П. Фоллетт;
- б) Ф.-В. Тейлора;
- в) А. Файоля;
- г) Ч. Бернарда.

20. Ставлення суб'єкта до інших членів колективу, як до самого себе, і до себе – як до всіх інших в своєму колективі:

- а) згуртованість;
- б) адекватне покладання відповідальності;
- в) колективістська ідентифікація;
- г) психологічна сумісність.

Практичне заняття № 6

ТЕМА 6. ПСИХОЛОГІЯ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ

Компетентності: здатність до спілкуватися з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів економічної діяльності); здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів); здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління; здатність використовувати психологічні технології роботи з персоналом; *результати навчання:* організовувати та здійснювати ефективні комунікації всередині колективу, з представниками різних професійних груп та в міжнародному контексті; демонструвати лідерські навички та вміння працювати у команді, взаємодіяти з людьми, впливати на їх поведінку для вирішення професійних задач.

Основні терміни та поняття: комунікація, спілкування, професійна комунікація, вербальна та невербальна комунікація, активне слухання, емпатія у спілкуванні, когнітивні викривлення в комунікації, психологічний вплив, техніка переконання, маніпулятивні техніки, соціальні ролі у професійному середовищі, бар'єри комунікації, комунікативна компетентність, ефект першого враження, інтеракція в мультидисциплінарних командах, міжкультурна комунікація, соціокультурні стереотипи, емоційний інтелект, онлайн-комунікація, віртуальні команди, цифровий етикет.

Питання для обговорення

1. Психологія ефективної комунікації у професійному середовищі.
2. Вплив невербальної комунікації на управлінську діяльність.
3. Техніки активного слухання та ефективної передачі інформації.
4. Психологічні особливості взаємодії з різними професійними групами.
5. Маніпуляція у професійному спілкуванні.
6. Специфіка комунікації у мультидисциплінарних командах.

7. Психологічні механізми переконання та впливу.
8. Психологічні аспекти міжкультурної взаємодії.
9. Психологічні бар'єри в спілкуванні та методи їх подолання.
10. Психологічні особливості онлайн-комунікації та її вплив на управління.

Методичні вказівки до проведення практичного заняття

Практичне заняття проводиться з використанням інтерактивних методів, які забезпечують активну взаємодію учасників та спрямовані на отримання професійних практичних навиків та вмінь: активізацію пізнавальної діяльності, забезпечення активної міжособистісної взаємодії з представниками різних професійних груп та в міжнародному контексті; групової роботи; усвідомлення власної позиції з питань, які розглядаються; формування цінностей, толерантного ставлення до співрозмовника.

Ситуаційні завдання

Ситуація 6.1. Ви є керівником відділу, і під час щотижневої наради один із ваших підлеглих виявляє явні ознаки стресу – його мова тіла свідчить про нервозність: постійно дивиться вниз, руки схрещені, часто розглядає годинник. Як це може вплинути на ефективність вашої управлінської діяльності, і які кроки ви могли б взяти, щоб поліпшити ситуацію та забезпечити відкриту комунікацію?

Завдання

1. Як невербальна комунікація може вплинути на взаєморозуміння у команді?
2. Які методи можна використовувати, щоб зменшити стрес у співробітника та покращити комунікацію?

Ситуація 6.2. Під час робочої наради ви помітили, що один із співробітників вашого відділу має труднощі з вираженням своїх ідей. Він часто зупиняється, не може чітко сформулювати думки, і через це інші члени команди починають втрачати терпіння. Ви припускаєте, що проблема може полягати у психологічних бар'єрах. Як ви можете допомогти цьому співробітнику подолати ці бар'єри і сприяти більш ефективному спілкуванню?

Завдання

1. Які психологічні бар'єри можуть впливати на ефективність спілкування в колективі?

2. Як можна створити сприятливі умови для полегшення комунікації між співробітниками?

Ситуація 6.3. Ваша команда включає спеціалістів з різних країн. Під час останньої робочої зустрічі виникло непорозуміння через різні підходи до вирішення задач: один з колег наполягав на тому, що певний підхід є найефективнішим, в той час як інший вважав його неефективним через культурні відмінності у підходах до прийняття рішень. Як ви можете вирішити це непорозуміння, враховуючи психологічні аспекти міжкультурної взаємодії?

Завдання

1. Які фактори міжкультурної взаємодії можуть призвести до конфліктів у команді?

2. Як можна забезпечити порозуміння в мультикультурних командах та зменшити культурні бар'єри?

Тестові завдання

1. Що є основною формою вербальної комунікації в управлінні?

- а) міміка та жести;
- б) усне та письмове мовлення;
- в) невербальні сигнали;
- г) контакт очима.

2. Яка характеристика НЕ належить до невербальної комунікації в управлінні?

- а) жести;
- б) синтаксис;
- в) міміка;
- г) контакт очима.

3. Що є прикладом невербального спілкування в організаціях?

- а) ділове листування;
- б) мова тіла;
- в) усна доповідь;
- г) телефонна розмова.

4. Чому різниця в невербальних жестах може бути бар'єром у спілкуванні на робочому місці?

- а) невербальна комунікація не має значення;
 - б) усі жести мають однакове значення в усьому світі;
 - в) невербальна комунікація використовується тільки в неформальних ситуаціях;
 - г) один і той самий жест може мати різне значення в різних культурах.
5. Що є ефективним способом адаптації до міжкультурного спілкування в управлінні?
- а) уникнення взаємодії з носіями іншої культури;
 - б) ігнорування культурних відмінностей;
 - в) вивчення мови та традицій іншої культури;
 - г) збереження лише власних звичок.
6. Що допомагає покращити міжкультурну комунікацію в управлінні?
- а) використання складних термінів;
 - б) розмови лише рідною мовою;
 - в) уникнення зорового контакту;
 - г) активне слухання та емпатія.
7. Який підхід найкраще сприяє ефективній міжкультурній комунікації в управлінні?
- а) наполягання на власних традиціях;
 - б) уникнення незрозумілих тем;
 - в) відкритість та гнучкість у спілкуванні;
 - г) використання лише формального стилю комунікації.
8. Що означає стратегія «адаптивного слухання» в управлінні?
- а) механічне повторення почутого;
 - б) слухання лише знайомих понять;
 - в) уважне спостереження за вербальними та невербальними сигналами співрозмовника;
 - г) використання лише формальних методів комунікації.
9. Психологічний бар'єр у спілкуванні це:
- а) фізична перешкода між співрозмовниками;
 - б) небажання одного зі співрозмовників брати участь у діалозі;
 - в) вплив психологічних чинників, що ускладнюють сприйняття

інформації;
г) використання складної термінології.

10. Який із наведених бар'єрів спілкуванні є емоційним?
- а) мовний бар'єр;
 - б) відсутність зорового контакту;
 - в) відчуття страху або невпевненості;
 - г) низький рівень гучності голосу.
11. Який із факторів може створювати когнітивний бар'єр у спілкуванні?
- а) надлишок інформації;
 - б) відсутність емоційної виразності;
 - в) використання жестів;
 - г) збереження нейтрального тону.
12. Який метод допомагає подолати емоційні бар'єри?
- а) використання активного слухання;
 - б) ігнорування емоцій співрозмовника;
 - в) використання монотонного голосу;
 - г) мінімізація комунікації.
13. Подоланню у спілкуванні бар'єру нерозуміння сприяє:
- а) використання простих та зрозумілих формулювань;
 - б) навмисне ускладнення термінології;
 - в) уникнення пояснень;
 - г) перехід на іншу тему.
14. Який підхід допомагає подолати бар'єр довіри у спілкуванні?
- а) демонстрація відкритості та щирості;
 - б) використання жорсткого контролю;
 - в) відмова від зорового контакту;
 - г) механічне повторення слів співрозмовника.
15. Як можна зменшити вплив стереотипів у спілкуванні?
- а) формувати упереджене ставлення до співрозмовника;
 - б) відмовитися від аналізу власних переконань;

- в) проявляти емпатію та толерантність;
- г) уникати будь-яких дискусій.

16. Ефективною стратегією для подолання конфліктних бар'єрів є:

- а) використання компромісного підходу;
- б) посилення контролю та тиску;
- в) ігнорування точок зору співрозмовників;
- г) уникнення комунікації.

17. Зменшити рівень напруги у спілкуванні допомагає:

- а) використання гумору (в доречних ситуаціях);
- б) перехід на офіційний стиль спілкування;
- в) мінімізація комунікації;
- г) використання складних фраз.

18. Головною відмінністю онлайн-комунікації від традиційної міжособистісної взаємодії є:

- а) відсутність емоційного забарвлення;
- б) обмеженість у використанні тексту;
- в) відсутність невербальних сигналів;
- г) миттєва передача інформації.

19. Який із факторів може призвести до неправильного розуміння повідомлення в онлайн-комунікації?

- а) використання емпатії;
- б) відсутність зорового контакту;
- в) чітка структура повідомлення;
- г) грамотне формулювання думок.

20. Який психологічний ефект може спостерігатися при онлайн-комунікації?

- а) підвищена соціальна відповідальність;
- б) ефект роз'єднання та анонімності;
- в) зменшення впливу емоцій;
- г) збільшення рівня довіри.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2

ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ВЗАЄМОДІЇ

Метою змістового модуля 2 «Психологія управлінських процесів та організаційної взаємодії», є формування у здобувачів вищої освіти глибокого розуміння психологічних механізмів управлінських процесів та організаційної взаємодії, а також розвиток навичок ефективного управління комунікацією, прийняття рішень і роботи в команді.

Практичні заняття проводяться за всіма темами модуля та включають: підготовку за визначеним планом; виконання контрольних завдань; аналіз управлінських кейсів; дослідницькі завдання з вивчення організаційної поведінки; критичний огляд наукових публікацій за обраною проблематикою.

Форми та методи навчання: в освітньому процесі застосовуються: інтерактивні методи: управлінські тренінги, кейс-методи, інтерактивні лекції (дискусії, презентації, демонстрації, дебати, запитання-відповідь); активні методи: ділові ігри, моделювання управлінських ситуацій; практичні методи: аналіз конфліктних ситуацій, розв'язання управлінських задач, робота в групах.

Відвідування занять. Регулярна участь у заняттях забезпечує формування ключових компетентностей, необхідних для управлінської діяльності. Студенти з індивідуальним графіком навчання можуть отримати позитивну оцінку за умови виконання всіх передбачених завдань. Пропущені заняття необхідно відпрацювати у визначений час згідно з графіком.

Академічна доброчесність. Завдання мають бути результатом самостійного аналізу або досліджень здобувачів освіти. Академічна недоброчесність (списування, плагіат, фабрикування даних, несанкціоноване використання чужих робіт) є підставою для незарахування роботи.

Політика щодо дедлайнів та перескладання. Роботи, подані після встановлених дедлайнів без поважної причини, оцінюються з пониженням балів.

Політика поточного оцінювання. Оцінювання здійснюється на основі: присутності та активності на заняттях; виконання практичних завдань; якості аналізу кейсів і ситуаційних завдань; дотримання дедлайнів; відсутності порушень академічної доброчесності.

Форми контролю: фронтальне опитування; тестування; аналіз кейсів і ситуаційних завдань; розв'язання управлінських задач; модульна контрольна робота.

Практичне заняття № 7
ТЕМА 7. ФОРМУВАННЯ СПРИЯТЛИВОГО ПСИХОЛОГІЧНОГО
КЛІМАТУ В КОЛЕКТИВІ

Компетентності: здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети; здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів); здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління; здатність формувати лідерські якості та демонструвати їх в процесі управління людьми; здатність використовувати психологічні технології роботи з персоналом; *програмні результати:* організовувати та здійснювати ефективні комунікації всередині колективу; демонструвати лідерські навички та вміння працювати у команді, взаємодіяти з людьми, впливати на їх поведінку для вирішення професійних задач.

Основні терміни та поняття: психологічний клімат, емпатія, ступінь згуртованості, задоволеність працею, організаційна ефективність, професійне вигорання, міжособистісна комунікація, соціальна підтримка, тимблдінг, стрес, стресостійкість, копінг-стратегії, психоемоційна підтримка, рефлексія, баланс роботи та особистого життя.

Питання для обговорення

1. Формування сприятливого психологічного клімату в колективі
2. Визначення психологічного клімату і його вплив на ефективність організації
3. Методи створення сприятливого психологічного клімату
4. Стратегії збереження психологічного клімату в умовах стресу

Методичні вказівки до проведення практичного заняття

Практичне заняття проводиться з використанням інтерактивних методів, які забезпечують активну взаємодію учасників та спрямовані на отримання професійних практичних навиків та вмінь: активізацію пізнавальної діяльності, забезпечення активної міжособистісної взаємодії, групової роботи, виявлення менеджерських і лідерських якостей; усвідомлення власної позиції з питань, які розглядаються; формування цінностей, толерантного ставлення до співрозмовника. Особливу увагу пропонується звернути на проблеми формування крос-функціональних команд, плюси і мінуси такої взаємодії, корпоративну культуру, методи створення сприятливого психологічного клімату та стратегії його збереження в умовах стресу.

Ситуаційні завдання

Ситуація 7.1. Новий менеджер отримав команду з 10 людей, які раніше працювали в різних відділах. Він помічає, що між ними немає довіри та спільних цілей.

Завдання:

1. Які етапи розвитку команди ви бачите в цій ситуації (за Такманом)?
2. Які методи згуртування команди ви б запропонували?
3. Як можна оцінити ефективність команди через три місяці?

Ситуація 7.2. Ви тільки-но прийшли на нову посаду керівника в команду, яка складається з досвідчених, але демотивованих співробітників. Є серйозні проблеми з комунікацією та відсутністю співпраці. Як ви можете створити сприятливий психологічний клімат у команді та налаштувати людей на відкритість і спільну роботу?

Завдання:

1. Які кроки можна зробити для покращення психологічного клімату в команді?
2. Як ваша роль як керівника може вплинути на зміну психологічного клімату?

Ситуація 7.3. Під час огляду результатів роботи вашої команди ви помітили, що деякі завдання виконуються з затримками, а співробітники виглядають незадоволеними та втомленими. Проведене опитування показало, що психологічний клімат в команді значно погіршився. Як це може вплинути на ефективність організації і які кроки слід вжити, щоб покращити ситуацію?

Завдання:

1. Яким чином психологічний клімат може впливати на загальну ефективність роботи організації?
2. Як ви можете виміряти рівень психологічного клімату в організації?

Ситуація 7.4. Команда працює над важливим проектом, і дедлайни наближаються. Напруга серед співробітників зростає, і деякі з них починають висловлювати незадоволення. Як керівник, ви повинні впоратися зі стресовими ситуаціями і зберегти сприятливий психологічний клімат. Які стратегії та методи можна застосувати, щоб зберегти мотивацію і продуктивність в умовах стресу?

Завдання:

1. Які стратегії допомагають зберігати психологічний клімат під час стресових ситуацій?
2. Як можна допомогти співробітникам справлятися зі стресом, не втрачаючи ефективності?

Тестові завдання

1. Світоглядна позиція, яка заперечує загальноприйняті цінності, моральні принципи, соціальні інститути та норми, називається:
 - а) песимізм;
 - б) фаталізм;
 - в) детермінізм;
 - г) нігілізм.
2. Стан, коли людина втрачає відчуття власного «я», стає нездатною адекватно сприймати себе і навколишній світ, може відчувати себе відокремленою від власного тіла і ніби спостерігати за собою зі сторони, називається:
 - а) абстиненція;
 - б) сублімація;
 - в) алекситимія;
 - г) деперсоналізація.
3. Психофізіологічний стан надзвичайно низької фізичної або нервово-психічної дієздатності людини називається:
 - а) гіпертонія;
 - б) неврастенія;
 - в) фрустрація;
 - г) протрація.
4. Хворобливий стан, що виникає після припинення або зменшення впливу фактора, до якого у людини розвинулася залежність називається:
 - а) толерантність;
 - б) дихотомія;
 - в) ремісія;
 - г) абстиненція.

5. Явище, коли постраждалу особу звинувачують у тому, що з нею сталося, приписуючи їй відповідальність за ситуацію, називається:
- а) булінг;
 - б) газлайтинг;
 - в) харасмент;
 - г) віктімблеймінг.
6. Розлад особистості, що характеризується антисоціальною поведінкою, порушенням соціальних норм, відсутністю співчуття, емпатії, почуття провини, маніпуляціями та обманом, називається:
- а) соціофобія;
 - б) психопатологія;
 - в) шизофренія;
 - г) соціопатія.
7. Стан байдужості або відсутності емоційної реакції на події, речі чи людей називається:
- а) лабільність;
 - б) ригідність;
 - в) дисоціація;
 - г) індіферентність.
8. Процес сприйняття і обробки інформації, отриманої через органи чуття, для формування уявлень про навколишній світ, називається:
- а) інтроспекція;
 - б) фрустрація;
 - в) дихотомія;
 - г) перцепція.
9. Основні типи прив'язаності у стосунках:
- а) безпечний, незалежний, амбівалентний, нейтральний;
 - б) тривожний, амбівалентний, уникаючий, контрольований;
 - в) уникаючий, залежний, тривожний, гармонійний;
 - г) безпечний, тривожний, уникаючий, дезорганізований.

10. При якому типі прив'язаності людина уникає глибокого емоційного зв'язку, вираження потреби у близькості та надмірно стежить за своєю незалежністю?
- а) нейтральний тип;
 - б) контрольований тип;
 - в) незалежний тип;
 - г) уникаючий тип.
11. Чи може людина, що страждає від депресії, продовжувати вести успішне життя зовні, не виявляючи явних симптомів для оточуючих?
- а) ні, депресія завжди помітна для інших;
 - б) депресія робить людину повністю нездатною до будь-якої діяльності;
 - в) симптоми можуть помітити лише рідні люди;
 - г) так, це можливо, депресія може бути прихованою.
12. Яке з наступних тверджень про роль генетики у розвитку депресії є вірним?
- а) депресія завжди є спадковим захворюванням;
 - б) генетична схильність може впливати на ризик розвитку депресії, але це не єдина причина;
 - в) депресія передається генетично лише через 2 покоління;
 - г) генетика не відіграє жодної ролі у розвитку депресії.
13. Який із цих підходів є основним для подолання депресії?
- а) уникнення будь-яких негативних емоцій та стресових ситуацій;
 - б) психотерапія та/або медикаментозна терапія;
 - в) уникати будь-яких видів активності, щоб дати організму відпочити;
 - г) повна ізоляція від соціуму, зміна обстановки.
14. Який психологічний феномен демонструє, як колективна пам'ять може бути спотвореною і неправильною, при якому група людей має спільні помилкові спогади про певні події або факти, що часто стосуються історичних чи відомих культурних елементів?
- а) стокгольмський синдром;
 - б) ефект плацебо;

- в) ефект конформізму;
- г) ефект Мандели.

15. Як називається психологічний процес засвоєння чужих цінностей, переконань чи норм і сприйняття їх як власних, без критичного переосмислення?

- а) раціоналізація;
- б) інтроекція;
- в) проекція;
- г) депривація.

16. Як називаються когнітивні, емоційні та поведінкові способи, які люди використовують для управління стресом і подолання труднощів, що виникають у житті?

- а) стимуляційні інтервенції;
- б) селекції;
- в) рефлексії;
- г) копінг-стратегії.

17. Як називається наукова галузь, що вивчає поведінку та психічні процеси великих груп людей, зокрема вплив соціальних факторів на колективну свідомість?

- а) суспільна психологія;
- б) психологія колективу;
- в) групова психологія;
- г) психологія мас.

18. Як називається комплекс негативних змін у структурі особистості, що виникають під впливом професійної діяльності, через що людина може сприймати світ через призму робочих обов'язків, що надалі проявляється у звичках, поведінці, спілкуванні з близькими?

- а) професійна дезорієнтація;
- б) професійна деформація;
- в) професійне вигорання;
- г) професійне мислення.

19. Яка галузь психології вивчає психічні особливості та розвиток людей з порушеннями слуху?
- а) сугестивність;
 - б) тифлопсихологія;
 - в) олігофренія;
 - г) сурдопсихологія.
20. Яку назву в соціальній психології має форма міжособистісної комунікації, яка оперує непідтвердженою інформацією, що поширюється серед людей, без перевірених джерел, часто з перекрученням фактів?
- а) маніпуляція;
 - б) ехо-повідомлення;
 - в) чутки;
 - г) імплікація.
21. Як називаються моделі поведінки людей, ролей, життєвих сценаріїв чи загальнолюдські символи, що містяться в колективному несвідомому всіх людей і виявляються через міфи, ритуали, фольклор та культурні традиції?
- а) стереотипи;
 - б) проєкції.

Практичне заняття № 8

ТЕМА 8. АКТИВІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ

Компетентності: здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети; здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління; здатність використовувати психологічні технології роботи з персоналом; здатність до управління організацією та її розвитком; *програмні результати:* вміння працювати у команді; взаємодіяти з людьми, впливати на їх поведінку для вирішення професійних задач.

Основні терміни та поняття: активізація працівників, психологічні стимули; залученість персоналу; продуктивність праці; японська модель управління; американська модель управління; гуртки якості; метод рейтингу;

ініціативність; підприємливість; командна робота; проєктний менеджмент; психологічні методи управління; емоційний інтелект керівника.

Питання для обговорення

1. Психологічні методи активізації працівників.
2. Способи підвищення продуктивності та залученості.
3. Порівняльний аналіз японської, американської та вітчизняної моделей управління.
4. Японські гуртки якості.
5. Метод рейтингу працівників.
6. Психологічні методи делегування повноважень і відповідальності.
7. Психологія ініціативності та підприємливості.
8. Психологічні методи активізації проєктної команди.

Методичні вказівки до проведення практичного заняття

Практичне заняття проводиться з використанням інтерактивних методів. Під час заняття здобувачі досліджують психологічні аспекти мотивації працівників, оцінюючи різні стратегії формування сталих мотивів, що впливають на ефективність праці. Виконання практичних завдань включає: аналіз мотивів працівників, оцінку ефективності застосування мотивів самоствердження, прагнення до влади, задоволення від роботи та соціального статусу; побудову індивідуальних та колективних стратегій для досягнення високої продуктивності через аналіз потреб працівників і створення сприятливого робочого середовища; дослідження впливу соціальних потреб на роботу команди, зокрема мотивація через служіння, підтримку, а також роль конкуренції та заздорості; роботу над визначенням найбільш ефективних мотиваційних технік для різних типів працівників, враховуючи їх соціальні і особистісні потреби.

Здобувачі також матимуть можливість продемонструвати лідерські навички, навички взаємодії з людьми та впливу на їх поведінку для вирішення професійних завдань у межах командної роботи.

Ситуаційні завдання

Ситуація 8.1. Компанія «Формула Торгівлі» є одним із провідних дистриб'юторів FMCG-продукції в регіоні, працюючи на ринку понад 15 років. Основу успішних продажів становить ефективна робота торгових агентів, які здійснюють обслуговування клієнтів, укладання контрактів та розширення

клієнтської бази. Однак, значною мірою продуктивність агентів залежить від рівня їхньої мотивації, комунікативних навичок і дотримання стандартів роботи.

Один із ключових викликів компанії – зниження ефективності торгових агентів через формальне виконання обов'язків, ухилення від особистих зустрічей із клієнтами та недотримання запланованих маршрутів. Менеджер з персоналу Марина стикається з наступними типовими порушеннями:

- відвідування лише тих клієнтів, з якими вже є налагоджені відносини, замість залучення нових точок збуту;
- недотримання чітко визначеного графіка та маршрутів відвідувань;
- формальне проведення перемовин, без активного вивчення потреб клієнтів;
- використання особистих контактів для виконання мінімального плану продажів;
- прикрашення або вигадкування звітних даних про зустрічі, яких фактично не було;
- уникнення роботи з проблемними або малоперспективними клієнтами;
- недотримання стандартів оформлення замовлень та відсутність актуальної аналітики по клієнтам.

Через ці проблеми компанія стикається з падінням рівня продажів, зниженням довіри клієнтів та необхідністю постійного пошуку нових агентів, адже через штрафи та звільнення плінність кадрів залишається високою.

Завдання

Продумайте можливу стратегію роботи Марини з персоналом для забезпечення якісного виконання торговими агентами своїх обов'язків за такими напрямками:

- розробка системи ефективного підбору кадрів на посаду торгового агента;
- впровадження дієвої системи мотиваційних заходів та стимулювання результативності роботи агентів;
- запропонування шляхів професійного розвитку персоналу та підвищення їхніх комунікативних навичок;
- впровадження системи контролю за виконанням агентами своїх обов'язків, включаючи сучасні технології моніторингу;
- надання рекомендацій супервайзерам щодо ефективного стилю керівництва для підвищення залученості та відповідальності агентів.

Тестові завдання

1. Який метод найбільш ефективний для підвищення залученості працівників?
 - а) надання можливостей для професійного розвитку;
 - б) постійний контроль і критика;
 - в) обмеження ініціативності працівників;
 - г) відсутність чітких критеріїв оцінки роботи.

2. Підвищення ефективності командної роботи забезпечується через:
 - а) жорсткий контроль над кожним етапом виконання завдань;
 - б) розвиток взаємодовіри та координацію зусиль учасників команди;
 - в) мінімізацію комунікації між членами групи;
 - г) уніфікацію підходів без урахування індивідуальних особливостей.

3. Яка з управлінських моделей характеризується довічним наймом і колективною відповідальністю?
 - а) японська;
 - б) американська;
 - в) вітчизняна;
 - г) скандинавська.

4. Яка основна причина впровадження системи довічного найму в Японії?
 - а) зменшення витрат на підготовку нових працівників;
 - б) підвищення соціальної відповідальності компаній;
 - в) створення стабільного та лояльного персоналу;
 - г) мінімізація ризиків масових звільнень.

5. Чим японська корпоративна філософія відрізняється від західної моделі управління?
 - а) відсутністю чіткої ієрархії та розподілу ролей;
 - б) орієнтацією на індивідуальні досягнення працівників;
 - в) створенням почуття єдності між компанією та працівниками;
 - г) використанням матеріальної мотивації як основного стимулу.

6. Головна мета японських гуртків якості – це:
 - а) постійне вдосконалення процесів і залучення працівників до їх

покращення;

- б) каральний контроль якості;
- в) виявлення винних у виробничих помилках;
- г) впровадження жорсткої ієрархії в організації.

7. На чому базується японський стиль управління?

- а) примусі робітників;
- б) використанні штрафних санкцій;
- в) переконанні та підтримці працівників;
- г) ієрархічному контролю.

8. Які характеристики притаманні японському підходу до міжособистісних стосунків у трудовому колективі?

- а) орієнтація на неформальне спілкування між працівниками;
- б) чіткий розподіл влади та відокремлення керівника від підлеглих;
- в) відсутність довіри між колегами;
- г) відсутність тісних зв'язків між працівниками поза роботою.

9. Що є основним критерієм у методі рейтингу працівників?

- а) порівняння результатів працівників між собою;
- б) випадковий вибір кандидатів на підвищення;
- в) визначення продуктивності без об'єктивних показників;
- г) ігнорування внеску працівника в командну роботу.

10. Ефективному делегуванню повноважень сприяє:

- а) чітке формулювання завдань та обов'язків;
- б) відсутність контролю за виконанням завдань;
- в) призначення завдань без урахування компетенцій працівника;
- г) відмова від надання підтримки підлеглим.

11. Чинником, який найбільше сприяє розвитку ініціативності працівників є:

- а) створення умов для прояву творчості та самостійності;
- б) жорстке регулювання та відсутність можливості пропонувати ідеї;
- в) постійний контроль і санкції за відхилення від інструкцій;
- г) обмеження комунікації у колективі.

12. Ключовим фактором активізації проєктної команди є:
- а) формування спільної мети та підтримка командного духу;
 - б) ігнорування індивідуальних особливостей членів команди;
 - в) запровадження постійних штрафних санкцій;
 - г) мінімізація зворотного зв'язку в команді.
13. Що сприяє розвитку лідерських якостей у керівників?
- а) постійне навчання, наставництво та саморефлексія;
 - б) жорстке придушення ініціативи підлеглих;
 - в) повне делегування всіх рішень без контролю;
 - г) ігнорування потреб команди.
14. Яка корпоративна культура сприяє найвищій продуктивності?
- а) орієнтована на розвиток, співпрацю та інновації;
 - б) заснована на жорсткому контролі та каральних заходах;
 - в) культура ізольованого виконання завдань без командної роботи;
 - г) відсутність корпоративних традицій і спільних цінностей.
15. Що допомагає знизити негативний вплив стресу на роботу?
- а) гнучкий графік, підтримка керівництва та ресурсне забезпечення;
 - б) постійний тиск і завищені вимоги;
 - в) ігнорування психологічного стану працівників;
 - г) відсутність зворотного зв'язку між керівництвом і командою.
16. Яке правило важливе для ефективного делегування?
- а) надання завдань з урахуванням компетенцій працівника;
 - б) передача всіх завдань без пояснення;
 - в) делегування без можливості корекції процесу;
 - г) призначення відповідальних без визначення дедлайнів.
17. Підвищенню ефективності роботи проєктної команди сприяє:
- а) чітке розподілення ролей і відповідальності;
 - б) відсутність контролю над завданнями;
 - в) постійне залучення сторонніх осіб до процесу;
 - г) ігнорування думки учасників команди.

18. Що з наведеного сприяє розвитку креативності у команді?
- а) створення атмосфери довіри, підтримки та обміну ідеями;
 - б) жорстке дотримання правил без можливості експериментувати;
 - в) покарання за нестандартні підходи до вирішення проблем;
 - г) обмеження комунікації між працівниками.
19. Основою стратегічного управління в американському менеджменті є:
- а) аналіз тенденцій розвитку галузі, доповнений експертними оцінками керівництва;
 - б) системний і ситуаційний аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища;
 - в) використання ситуаційного аналізу як єдиного інструменту прогнозування змін у макрооточенні;
 - г) спонтанне ухвалення рішень на основі ринкових змін і адаптивного управління.
20. Компетентність «ініціативність і підприємливість» включає в себе:
- а) виконання завдань виключно за вказівками керівника;
 - б) здатність втілювати задуми в життя, включаючи креативність, інноваційність, готовність до ризику, планування та реалізацію заходів;
 - в) орієнтація лише на поточні завдання без врахування майбутніх перспектив;
 - г) виключно підприємницьку діяльність у сфері бізнесу.

Практичне заняття № 9

ТЕМА 9. ПСИХОЛОГІЧНИЙ ІМІДЖ ОРГАНІЗАЦІЇ

Компетентності: здатність спілкуватися з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів економічної діяльності); здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів); здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління; здатність до управління організацією та її розвитком; *програмні результати:* організовувати та здійснювати ефективні комунікації всередині колективу, з представниками різних професійних груп та в міжнародному контексті.

Основні терміни та поняття: психологічний імідж; корпоративний імідж; гештальтпсихологія; гештальт-ефект; іміджологія; психологічний вплив; репутація; брендинг; організаційна культура; соціальний капітал; комунікативна стратегія; психологічний комфорт; фірмовий стиль; соціальна відповідальність бізнесу; психологічні бар'єри сприйняття.

Питання для обговорення

1. Психологічний імідж організації.
2. Гештальтпсихологія в практиці сучасної іміджології.
3. Психологічні чинники формування позитивного іміджу організації.

Методичні вказівки до проведення практичного заняття

Практичне заняття проводиться з використанням інтерактивних методів, які забезпечують активну взаємодію учасників та спрямовані на формування у здобувачів розуміння психологічних чинників створення позитивного іміджу організації, розвиток навичок аналізу іміджу компанії та розробки рекомендацій щодо його покращення. При аналізі реальних кейсів компаній особливу увагу слід приділити таким критеріям як: візуальна ідентичність (логотип, колірна гама, корпоративний стиль); соціальна відповідальність; взаємодія з клієнтами та співробітниками; рівень довіри та репутація.

Ситуаційні завдання

Ситуація 9.1. Компанія «Альфа» довгий час мала позитивний імідж завдяки відкритій корпоративній культурі та демократичному стилю управління. Однак після зміни керівництва новий топ-менеджмент запровадив жорсткий контроль, обмежив внутрішні комунікації та скасував низку соціальних ініціатив. У соцмережах почали з'являтися негативні відгуки співробітників, а рівень довіри клієнтів почав знижуватися.

Завдання

1. Які психологічні чинники сприяли зміні іміджу компанії?
2. Які заходи можуть допомогти відновити довіру співробітників і клієнтів?
3. Як корпоративна культура впливає на загальний імідж організації?

Ситуація 9.2. Фінансова компанія «Бета» потрапила в скандал через некоректну поведінку менеджерів щодо клієнтів. У ЗМІ з'явилися статті, що підривають репутацію організації. Керівництво компанії спочатку намагалося

ігнорувати ситуацію, проте після масових скарг клієнтів прийняло рішення розробити антикризову стратегію.

Завдання

1. Як вплинула початкова реакція керівництва на імідж компанії?
2. Які комунікаційні інструменти слід використати для відновлення довіри?
3. Як принципи гештальтпсихології можуть допомогти в покращенні іміджу компанії?

Ситуація 9.3. Співробітники ІТ-компанії «Гамма» почали висловлювати незадоволення умовами праці, низьким рівнем комунікації між відділами та відсутністю можливостей кар'єрного розвитку. Через це кілька ключових спеціалістів залишили компанію, що викликало додаткові труднощі у роботі. Керівництво хоче провести внутрішній аудит, щоб зрозуміти основні проблеми.

Завдання

1. Як незадоволеність співробітників впливає на психологічний імідж компанії?
2. Які методи оцінки внутрішнього іміджу компанії можна застосувати?
3. Які управлінські рішення допоможуть підвищити рівень мотивації персоналу?

Тестові завдання

1. Психологічний імідж організації – це:
 - а) організація виробництва;
 - б) уявлення співробітників, клієнтів та партнерів про організацію;
 - в) маркетинговий бренд організації;
 - г) рівень фінансової успішності підприємства.
2. Який з компонентів найбільше впливає на психологічний імідж організації?
 - а) фінансові показники;
 - б) корпоративна культура та внутрішні комунікації;
 - в) якість продукції чи послуг;
 - г) географічне розташування офісу.
3. Що є основним джерелом формування психологічного іміджу організації?

- а) думки співробітників і клієнтів;
- б) реклама та PR-кампанії;
- в) дизайн логотипа та фірмового стилю;
- г) технології виробництва.

4. Корпоративна культура організації проявляється через:

- а) стиль управління та цінності організації;
- б) кольорову гаму бренду;
- в) рівень заробітної плати співробітників;
- г) юридичну форму підприємства.

5. Що допомагає зміцнити позитивний психологічний імідж організації?

- а) відкритість у комунікації та соціальна відповідальність;
- б) жорстка ієрархія та контроль співробітників;
- в) регулярна ротація персоналу;
- г) уникнення публічності та взаємодії з клієнтами.

6. Який тип керівництва сприяє формуванню позитивного іміджу організації?

- а) авторитарний;
- б) демократичний;
- в) laissez-faire (невтручання);
- г) директивний.

7. Що найбільше впливає на імідж організації в очах працівників?

- а) розмір офісу та інтер'єр;
- б) корпоративна культура та умови праці;
- в) реклама та PR-кампанії;
- г) суворий дрес-код.

8. Яке з тверджень найточніше відображає суть психологічного іміджу?

- а) це те, як організація хоче виглядати;
- б) це реальне сприйняття компанії працівниками та суспільством;
- в) це набір маркетингових стратегій;
- г) це виключно результат роботи PR-відділу.

9. Що може найбільше зашкодити іміджу компанії?

- а) негативні відгуки співробітників і клієнтів;
- б) зміна корпоративного логотипа;
- в) поява нового конкурента на ринку;
- г) розширення асортименту продукції.

10. Чи впливає емоційний стан співробітників на імідж організації?

- а) так, безпосередньо;
- б) ні, це суто особиста справа;
- в) лише в кризових ситуаціях;
- г) тільки у великих корпораціях.

11. Що є ключовим фактором формування довіри до компанії?

- а) відкритість, чесність і послідовність у комунікаціях;
- б) кількість реклами в медіа;
- в) жорстка внутрішня політика компанії;
- г) відсутність конфліктів всередині колективу.

12. Що першочергово формує імідж компанії в очах нового працівника?

- а) інтер'єр офісу;
- б) стиль спілкування керівництва;
- в) корпоративний дрес-код;
- г) наявність системи штрафів.

13. Що найбільше впливає на рівень лояльності співробітників?

- а) розмір зарплати;
- б) рівень взаємодії між керівництвом і персоналом;
- в) графік роботи;
- г) кількість вихідних.

14. Як організація може підтримувати позитивний імідж у кризових ситуаціях?

- а) приховувати негативну інформацію;
- б) відкрито комунікувати та діяти відповідально;
- в) змінити керівництво;
- г) підвищити ціни на продукцію.

15. Яка стратегія допомагає зміцнити позитивний імідж бренду?

- а) відповідальне ставлення до суспільства та довкілля;
- б) агресивна реклама;
- в) мінімізація витрат на персонал;
- г) зміна корпоративного логотипа кожні 2-3 роки.

16. Який із факторів найчастіше формує імідж організації в медіапросторі?

- а) якість комунікації з клієнтами;
- б) наявність великого штату співробітників;
- в) висока вартість продукції;
- г) кількість публікацій у соціальних мережах.

17. Що може зробити керівництво, щоб зміцнити корпоративний імідж?

- а) забезпечити справедливую систему мотивації та розвитку;
- б) контролювати кожен крок співробітників;
- в) змінювати бренд кожні кілька років;
- г) скорочувати витрати на внутрішні комунікації.

18. Чи може негативний імідж організації впливати на її фінансові результати?

- а) так, він може зменшувати довіру клієнтів і партнерів;
- б) ні, імідж не пов'язаний із фінансовими показниками;
- в) лише в умовах економічної кризи;
- г) тільки якщо компанія займається роздрібною торгівлею.

19. Як можна оцінити рівень іміджу компанії?

- а) через опитування співробітників і клієнтів;
- б) виключно за фінансовими показниками;
- в) за кількістю рекламних кампаній;
- г) за рівнем контролю над персоналом.

20. Як гештальтпсихологія пояснює формування іміджу організації?

- а) як результат раціонального аналізу окремих факторів;
- б) як цілісне сприйняття, що виникає на основі взаємозв'язку всіх елементів компанії;
- в) як сукупність маркетингових стратегій.

Практичне заняття № 10

ТЕМА 10. ПСИХОЛОГІЧНА СЛУЖБА В ОРГАНІЗАЦІЇ

Компетентності: здатність використовувати психологічні технології роботи з персоналом.

Основні терміни та поняття: психологічна служба; організаційна психологія; психологічна діагностика; психологічне консультування; профілактика стресу; емоційне вигорання; корпоративна культура; психологічна адаптація; коучинг; психологічний супровід; організаційні зміни; психологічна підтримка.

Питання для обговорення

1. Психологічна служба організації.
2. Роль психологічної служби в організаційному середовищі.
3. Основні функції психологічної служби.
4. Використання психологічної підтримки в процесах змін.

Методичні вказівки до проведення практичного заняття

Практичне заняття проводиться з використанням інтерактивних методів, які забезпечують активну взаємодію учасників та спрямовані на отримання професійних практичних навиків дослідження психологічних якостей персоналу та використання психологічної підтримки в процесах змін. Обґрунтуйте необхідність психологічної служби в організації. Проаналізуйте її вплив на адаптацію, розвиток персоналу та корпоративну культуру. Простежте, як психологічна служба може вплинути на формування економічної політики підприємства.

Ситуаційні завдання

Ситуація 10.1. У компанії, що швидко розвивається, почастишали випадки професійного вигорання співробітників, конфлікти в колективі та зниження мотивації. Керівництво вирішило створити психологічну службу, але не знає, як її правильно організувати.

Завдання:

1. Запропонуйте модель функціонування психологічної служби (структуру, основні функції, необхідні ресурси).
2. Визначте ключові напрями роботи служби та основні методи психологічної підтримки.

3. Розробіть алгоритм взаємодії психологічної служби з керівництвом та співробітниками.

Ситуація 10.2. Компанія впроваджує нову систему управління персоналом, яка змінює підхід до оцінки ефективності працівників. Багато співробітників висловлюють невдоволення, побоюючись, що це вплине на їхні зарплати та кар'єрні перспективи. Опір змінам зростає, що ускладнює їх реалізацію.

Завдання

1. Як психологічна служба може допомогти зменшити опір персоналу до змін?
2. Які методи комунікації та психологічної підтримки слід використовувати?

Ситуація 10.3. До психологічної служби звернувся працівник із заявою про систематичний психологічний тиск з боку колег та керівника. Він скаржиться на насмішки, ігнорування та необґрунтовану критику, що призводить до зниження його продуктивності та погіршення психоемоційного стану.

Завдання

1. Як психологічна служба має діяти в цій ситуації?
2. Які методи діагностики можна використати для підтвердження або спростування фактів мобінгу?
3. Запропонуйте стратегію запобігання мобінгу в колективі.
4. Розробіть план адаптації персоналу до нових умов роботи.

Тестові завдання

1. Яка основна мета діяльності психологічної служби в організації?
 - а) підтримка психологічного благополуччя працівників та підвищення ефективності їхньої роботи;
 - б) контроль за дисципліною та виконанням наказів керівництва;
 - в) оцінка професійних навичок працівників без урахування їхнього емоційного стану;
 - г) виключно вирішення конфліктів у колективі.
2. Який підрозділ організації найчастіше взаємодіє з психологічною службою?

- а) відділ управління персоналом;
 - б) фінансовий відділ;
 - в) відділ постачання;
 - г) юридичний відділ.
3. Який напрямок роботи НЕ належить до функцій психологічної служби?
- а) контроль виконання виробничих планів;
 - б) підтримка адаптації працівників;
 - в) профілактика професійного вигорання;
 - г) психологічне консультування.
4. Яке твердження найкраще описує місце психологічної служби в організації?
- а) вона є частиною системи управління персоналом;
 - б) вона є незалежним зовнішнім консультантом;
 - в) вона підпорядковується виключно керівнику компанії;
 - г) її діяльність обмежується лише роботою з керівниками.
5. Головна роль психологічної служби в організації – це:
- а) створення сприятливого психологічного клімату та підвищення ефективності комунікації;
 - б) оцінка професійних навичок співробітників;
 - в) вирішення суто особистісних проблем працівників;
 - г) здійснення адміністративного контролю.
6. Що є одним із ключових завдань психологічної служби?
- а) допомога у вирішенні конфліктних ситуацій між працівниками;
 - б) забезпечення суворого дотримання корпоративних правил;
 - в) контроль над ефективністю виконання завдань;
 - г) виявлення нелояльних співробітників.
7. Яким способом психологічна служба може допомогти у розвитку корпоративної культури?
- а) проведення тренінгів з командоутворення;
 - б) введення жорстких правил поведінки;

- в) контроль за дотриманням субординації;
- г) організація конкуренції між працівниками.

8. Яке з наведених тверджень є правильним?

- а) психологічна служба може надавати рекомендації щодо підвищення ефективності управління персоналом;
- б) психологічна служба має займатися лише індивідуальним консультуванням;
- в) основне завдання психологічної служби – звітування перед керівництвом;
- г) психологічна служба впливає лише на нових працівників.

9. Який метод допомагає працівникам швидше адаптуватися в новій організації?

- а) наставництво та менторство;
- б) перевірка знань з корпоративних правил;
- в) випробувальний термін без підтримки колективу;
- г) адміністративний контроль.

10. Як називається напрям психотерапії, який заснований на принципі про те, що саме клієнт є головним експертом і провідником терапевтичного процесу?

- а) когнітивно-поведінкова терапія;
- б) позитивна психотерапія;
- в) транзакційний аналіз;
- г) клієнт-центрована терапія.

11. Чому конфлікти в колективі можуть бути небезпечними для організації?

- а) вони можуть знижувати продуктивність та створювати напруженість у колективі;
- б) вони сприяють підвищенню конкуренції між працівниками;
- в) вони завжди вирішуються без втручання керівництва;
- г) вони позитивно впливають на дисципліну.

12. Який із підходів сприяє ефективній адаптації нових співробітників?

- а) організація програм адаптації та підтримки;

- б) самостійний пошук інформації про компанію;
- в) проведення жорстких випробувань на першому етапі;
- г) обмеження комунікації з колективом.

13. Яка психологічна проблема часто виникає в колективі під час організаційних змін?

- а) опір змінам;
- б) підвищена мотивація;
- в) зростання лояльності;
- г) покращення дисципліни.

14. Який метод зниження опору до змін є найбільш ефективним?

- а) залучення працівників до обговорення змін та відкритість керівництва;
- б) жорстке впровадження нових правил без пояснень;
- в) погрози та санкції щодо незгодних;
- г) ігнорування занепокоєння працівників.

15. Чому важливо забезпечити психологічну підтримку під час змін в організації?

- а) це зменшує рівень стресу працівників та підвищує їхню мотивацію;
- б) це допомагає скоротити штат співробітників;
- в) це необхідно лише для молодих працівників;
- г) це лише формальність, яка не впливає на результати.

16. Який із наведених етапів управління змінами включає психологічну підтримку персоналу?

- а) адаптація та супровід працівників;
- б) оцінка фінансових витрат;
- в) аналіз конкурентів;
- г) визначення ефективності реклами.

17. Який вид психологічної підтримки найкраще підходить під час змін в організації?

- а) індивідуальні та групові консультації;
- б) підвищення контролю над працівниками;

- в) скорочення персоналу;
- г) запровадження штрафних санкцій.

18. Що є найефективнішим способом комунікації під час організаційних змін?

- а) відкрите інформування та регулярний зворотний зв'язок;
- б) директивні накази без обговорення;
- в) зміна корпоративної культури без попередження;
- г) мінімізація контактів між керівництвом і персоналом.

19. Що допомагає керівникам подолати опір персоналу під час змін?

- а) залучення співробітників до процесу ухвалення рішень;
- б) суворе регламентування дій персоналу;
- в) уникнення пояснень щодо необхідності змін;
- г) зниження заробітних плат для стимуляції ефективності.

20. Який із способів підтримки працівників під час змін є найдієвішим?

- а) навчальні тренінги та психологічні консультації;
- б) збільшення робочого навантаження;
- в) відсторонення незгодних працівників;
- г) усунення неформального спілкування в колективі.

Практичне заняття № 11

ТЕМА 11. КОНФЛІКТИ В УПРАВЛІННІ ТА ПСИХОЛОГІЧНІ МЕТОДИ ЇХ ВИРІШЕННЯ

Компетентності: здатність до спілкуватися з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів економічної діяльності); здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів); здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління; здатність використовувати психологічні технології роботи з персоналом; *результати навчання:* організовувати та здійснювати ефективні комунікації всередині колективу, з представниками різних професійних груп та в міжнародному контексті; демонструвати лідерські навички та вміння

працювати у команді, взаємодіяти з людьми, впливати на їх поведінку для вирішення професійних задач.

Основні терміни та поняття: сумісність; психофізіологічна сумісність; соціально-психологічна сумісність; конфлікт; конфліктна ситуація; види конфліктів; внутрішньогруповий конфлікт; міжгруповий конфлікт; динаміка конфлікту; стилі вирішення конфлікту.

Методичні вказівки до проведення практичного заняття

Практичне заняття проводиться з використанням інтерактивних методів, які забезпечують активну взаємодію учасників та спрямовані на отримання професійних практичних навиків та вмінь управління конфліктами. Зверніть увагу, що конфлікт слід розглядати як відносини між суб'єктами соціальної взаємодії, які характеризуються їх протиборством на основі протилежно спрямованих мотивів (потреб, інтересів, цілей, ідеалів, переконань) або суджень (думок, поглядів, оцінок тощо). Простежте, як розгортаються конфлікти, від чого вони залежать.

Питання для обговорення

1. Конфлікти в управлінні та психологічні методи їх вирішення.
2. Типи конфліктів в організаціях та їх психологічний аналіз.
3. Психологічні методи вирішення конфліктів: медіація, переговори.
4. Стратегії попередження конфліктів в організаціях.
5. Вплив конфліктів на організаційну ефективність і способи їх коригування.

Ситуаційні завдання

Ситуація 11.1. У вашій команді виник конфлікт між двома ключовими співробітниками. Один вважає, що його ідеї ігнорують, інший – що його перевантажують роботою.

Завдання:

1. Визначте тип конфлікту та його можливі причини.
2. Запропонуйте стратегії його вирішення (конкуренція, компроміс, співпраця тощо).
3. Як менеджер, які кроки ви зробите для запобігання подібним ситуаціям у майбутньому?

Ситуація 11.2. Ви керуєте проєктною командою, яка працює над розробкою нового продукту. Два ключові співробітники – аналітик і маркетолог – мають постійні суперечки щодо стратегії просування. Аналітик наполягає на консервативному підході, базованому на даних, а маркетолог – на креативних експериментах. Це заважає продуктивній роботі команди.

Завдання:

1. Визначте тип конфлікту (за предметом, рівнем емоційності, наслідками).
2. Опишіть методи його вирішення, враховуючи психологічні особливості учасників.
3. Запропонуйте стратегію управлінських рішень для запобігання подібним ситуаціям у майбутньому.

Тестові завдання

1. Який з методів найбільш ефективний для вирішення конфліктів у команді, базуючись на типах особистості?
 - а) індивідуальний підхід до кожного конфлікту, враховуючи психологічні характеристики учасників;
 - б) стандартизовані рішення для всіх співробітників;
 - в) використання дисциплінарних заходів без врахування типу особистості;
 - г) призначення одного лідера для вирішення всіх проблем.
2. Зіткнення протилежних поглядів, інтересів і дій окремих людей та груп – це:
 - а) конфлікт;
 - б) компроміс;
 - в) консенсус;
 - г) суперечність.
3. Конфлікт починається з:
 - а) конфліктної ситуації;
 - б) суперечки;
 - в) різних інтересів;
 - г) різних точок зору.

4. Об'єктивна причина, через яку опоненти вступають у «боротьбу» – це:
 - а) об'єкт конфлікту;
 - б) суб'єкт конфлікту;
 - в) предмет конфлікту;
 - г) причина конфлікту.
5. Суперечливі позиції сторін щодо того чи іншого питання, рішення, події; прагнення до протилежних цілей – це:
 - а) конфліктна ситуація;
 - б) суб'єкт конфлікту;
 - в) предмет конфлікту;
 - г) причина конфлікту.
6. До позитивних функцій конфлікту відносяться:
 - а) розрядка напруженості між конфліктуючими сторонами;
 - б) вороже ставлення до переможених;
 - в) плинність кадрів, зниження рівня дисципліни праці;
 - г) погіршення соціально-психологічного клімату в колективі.
7. До негативних функцій конфлікту відносяться:
 - а) складне і довготривале відновлення ділових стосунків;
 - б) згуртування колективу організації у протиборстві із зовнішніми труднощами;
 - в) стимулювання до змін і розвитку;
 - г) виявлення управлінських проблем в організаціях.
8. Вказати внутрішньоорганізаційні конфлікти:
 - а) міжособистісні;
 - б) зовнішні;
 - в) міжгалузеві;
 - г) з конкурентами.
9. Форми проявів внутрішньоособистісних конфліктів, за допомогою яких можна відшукати їх у себе або в інших людей:
 - а) ейфорія;
 - б) складне і довготривале відновлення ділових стосунків;
 - в) вороже ставлення до переможених;
 - г) суперечка.

10. Приписування негативних якостей іншому, необґрунтована критика інших:
- а) неврастенія;
 - б) ейфорія;
 - в) регресія;
 - г) проекція.
11. Конфлікти як протиріччя між очікуваннями, вимогами окремої особистості та сформованими в групі нормами поведінки й праці – це:
- а) міжорганізаційні конфлікти;
 - б) міжособистісні конфлікти;
 - в) конфлікти між особистістю і групою;
 - г) внутрігрупові конфлікти.
12. Включеність у конфлікт усієї групи, утворення мікрогруп, які починають діяти як суб'єкти конфлікту – це:
- а) внутрішньоособистісні конфлікти;
 - б) міжособистісні конфлікти;
 - в) конфлікти між особистістю і групою;
 - г) внутрігрупові конфлікти.
13. Конфлікти у формальних групах колективу (наприклад, між адміністрацією і профспілками), у неформальних групах, між формальними і неформальними групами – це:
- а) міжгрупові конфлікти;
 - б) міжособистісні конфлікти;
 - в) конфлікти між особистістю і групою;
 - г) внутрігрупові конфлікти.
14. Конфлікти, які розгортаються у формі конкуренції між організаціями, їх носіями та виразниками є власники, керівники вищої ланки – це:
- а) міжгрупові конфлікти;
 - б) міжособистісні конфлікти;
 - в) конфлікти між особистістю і групою;
 - г) міжорганізаційні конфлікти.

15. За управлінським статусом учасників конфлікти поділяються на:
- а) вертикальні та горизонтальні;
 - б) зовнішні та внутрішні;
 - в) конфлікти між особистістю і групою;
 - г) міжорганізаційні та міжгрупові.
16. Види конфліктів за безпосередніми причинами виникнення:
- а) інформаційні конфлікти;
 - б) конфлікти між особистістю і групою;
 - в) міжорганізаційні;
 - г) міжгрупові.
17. За ознакою «об'єктивність – суб'єктивність причини» конфлікти бувають:
- а) ділові;
 - б) конфлікти між особистістю і групою;
 - в) міжорганізаційні;
 - г) міжгрупові.
18. За тривалістю перебігу конфлікти бувають:
- а) затяжні;
 - б) міжособистісні;
 - в) міжорганізаційні;
 - г) міжгрупові.
19. За ступенем впливу на колектив виокремлюють:
- а) руйнівні конфлікти;
 - б) міжособистісні;
 - в) міжорганізаційні;
 - г) міжгрупові.
20. Причини виникнення конфліктів, пов'язаних із психологічними особливостями учасників управлінського процесу:
- а) недоліки в організації управління;
 - б) нечітко визначені права і обов'язки;
 - в) чинники відносин;
 - г) неритмічність і нестабільність режиму праці.

Практичне заняття № 12
ТЕМА 12. ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ УХВАЛЕННЯ
УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Компетентності: здатність до спілкуватися з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів економічної діяльності); здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети, здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів); здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління, здатність формувати лідерські якості та демонструвати їх в процесі управління людьми, здатність використовувати психологічні технології роботи з персоналом, здатність до управління організацією та її розвитком; *програмні результати:* організовувати та здійснювати ефективні комунікації всередині колективу, з представниками різних професійних груп; демонструвати лідерські навички та вміння працювати у команді, взаємодіяти з людьми, впливати на їх поведінку для вирішення професійних задач; вміти делегувати повноваження та керівництво організацією (підрозділом).

Основні терміни та поняття: управлінське рішення; альтернатива рішення; процес прийняття рішення; критерії оцінки рішень; стратегічне рішення; тактичне рішення; оперативне рішення; моделі прийняття рішень; делегування рішень; психологічні бар'єри при прийнятті рішень; рішення за умови невизначеності; консенсус при прийнятті рішень; колективне рішення; відповідальність за прийняте рішення.

Питання для обговорення

1. Психологія прийняття управлінських рішень.
2. Психологічні чинники, що впливають на прийняття рішень.
3. Методи ухвалення ефективних рішень в умовах невизначеності та стресу.
4. Психологічні упередження при прийнятті рішень.

Методичні вказівки до проведення практичного заняття

Практичне заняття проводиться з використанням інтерактивних методів, які забезпечують активну взаємодію учасників та спрямовані на отримання професійних практичних навиків та вмінь, що передбачають співпрацю з різними професійними групами, сприяючи розвитку комунікаційних навичок і лідерства. Основний фокус спрямований на використання психологічних

технологій ефективної взаємодії з персоналом, вмінні мотивувати людей та делегувати завдання, фокусуючись на етичних принципах і колективних цілях, розвитку навичок здійснювати управління та підтримувати ефективні комунікації в організаціях.

Розв'язання ситуаційних завдань дозволяє оцінити розуміння здобувачами психологічних аспектів прийняття управлінських рішень у реальних умовах функціонування організації.

Ситуаційні завдання

Ситуація 12.1. Компанія планує вихід на новий ринок. Дані досліджень суперечливі: одні аналітики прогнозують успіх, інші ризики. Керівник має ухвалити рішення.

Завдання:

1. Опишіть основні когнітивні спотворення, які можуть впливати на прийняття рішення (наприклад, ефект підтвердження, якорування).
2. Які психологічні підходи допоможуть ухвалити зважене рішення?
3. Як можна мінімізувати ризик помилкового вибору?

Ситуація 12.2. Компанія «NovaTech» переживає кризу через різке зниження попиту на її продукцію. Генеральний директор зібрав керівників відділів для обговорення подальших кроків. Учасники наради мають різні думки. Фінансовий директор пропонує скоротити витрати, зменшивши зарплати та звільнивши частину персоналу. Маркетинговий директор наполягає на збільшенні рекламного бюджету для залучення нових клієнтів. Керівник виробництва вважає, що необхідно інвестувати в модернізацію, щоб підвищити якість продукції.

Завдання

1. Проаналізуйте ситуацію, враховуючи психологічні аспекти прийняття рішень (наприклад, когнітивні упередження, групову динаміку, емоційні фактори).
2. Визначте, які стилі прийняття рішень можуть проявляти керівники та які їх сильні/слабкі сторони.
3. Запропонуйте оптимальне управлінське рішення, враховуючи психологічні механізми.

Ситуація 12.3. ТОВ «ТехноВектор» розглядає можливість виходу на новий ринок із запуском технологічного продукту. Маркетинговий відділ надав два прогнози:

- оптимістичний сценарій: ринок швидко прийме продукт, і компанія отримає 30% частки ринку за рік;
- песимістичний сценарій: попит виявиться нижчим, ніж очікувалося, і компанія отримає лише 10% частки ринку за два роки.

На нараді керівництво схиляється до оптимістичного прогнозу, аргументуючи це тим, що попередні два продукти компанії були успішними, а конкуренти мають гірші технології. Проте фінансовий директор наголошує, що в минулому керівництво вже недооцінювало ризики, і пропонує провести додаткові дослідження перед остаточним рішенням.

Завдання

1. Визначте, які когнітивні упередження можуть впливати на процес прийняття рішення керівництвом.
2. Проаналізуйте, як ці упередження можуть вплинути на результат рішення.
3. Запропонуйте стратегії, як зменшити вплив упереджень та ухвалити більш обґрунтоване рішення.

Тестові завдання

1. Успішне прийняття управлінських рішень вимагає:
 - а) ігнорування зворотного зв'язку від підлеглих;
 - б) врахування різних точок зору та об'єктивного аналізу ситуації;
 - в) прийняття рішень на основі інтуїції без аналізу;
 - г) уникнення відповідальності за наслідки.
2. До методів психологічного аналізу управлінських ситуацій належить:
 - а) випадковий вибір рішень;
 - б) метод моделювання та експертного оцінювання;
 - в) повна відсутність прогнозування;
 - г) прийняття рішень виключно на інтуїтивному рівні.
3. На прийняття управлінських рішень впливає:
 - а) тільки раціональний підхід;
 - б) емоції, настрої, симпатії, антипатії, бажання;

- в) чисто інтуїція керівника;
 - г) відсутність зворотного зв'язку від підлеглих.
4. Що таке сприйняття в контексті прийняття управлінських рішень?
- а) логічне оцінювання ситуації;
 - б) ставлення людини до навколишнього світу, на основі якого вона приймає рішення;
 - в) спонтанні емоційні реакції;
 - г) залишення на розсуд підлеглих.
5. Як стереотипи можуть впливати на прийняття рішень менеджером?
- а) допомагають приймати найкращі рішення швидко;
 - б) спрощують процес оцінки ситуації і сприяють оптимальним рішенням;
 - в) можуть призвести до неефективних або згубних рішень, зокрема щодо кар'єрного просування;
 - г) не мають жодного впливу на управлінське рішення.
6. Що означає ефект ореолу в контексті управлінських рішень?
- а) вплив хорошого враження від одного аспекта на загальну оцінку людини;
 - б) вибір найбільш кваліфікованого кандидата для посади на основі логічного аналізу;
 - в) переоцінка первинної інформації про людину;
 - г) спростування стереотипів через дослідження.
7. Яким чином «ефект першого враження» може вплинути на прийняття рішень?
- а) підвищує об'єктивність прийняття рішень, оскільки важлива лише остання інформація;
 - б) змушує людину переоцінювати свою першу думку про людину, що може призвести до неточних оцінок;
 - в) виключає будь-яке значення для прийняття рішень після першої зустрічі;
 - г) допомагає відразу прийняти найбільш об'єктивне рішення.

8. Ефект новизни у контексті прийняття рішень це:
- а) суб'єктивне сприйняття останньої інформації як більш важливої, ніж попередньої;
 - б) бажання зберегти перше враження про людину;
 - в) підвищення значення даних, отриманих за допомогою аналізу;
 - г) тривале сприйняття однакової інформації протягом часу.
9. Зробити вибір на користь якогось варіанту і приступити до його реалізації – це:
- а) компроміс;
 - б) ухиляння;
 - в) переорієнтація;
 - г) сублімація.
10. Ухиляння від розв'язання проблеми – це:
- а) компроміс;
 - б) ухиляння;
 - в) переорієнтація;
 - г) сублімація.
11. Які основні типи управлінських завдань виокремлює психологія управління?
- а) тактичні, стратегічні, оперативні;
 - б) концептуальні, технологічні, кадрові;
 - в) кадрові, комунікаційні, стратегічні;
 - г) оперативні, концептуальні, організаційні.
12. Який критерій класифікації управлінських завдань відноситься до того, чи є завдання в межах компетенції керівника?
- а) за критерієм змісту;
 - б) за критерієм виконуваності;
 - в) за критерієм обізнаності керівника;
 - г) за ступенем функціональних витрат.
13. Тактика, яка використовується керівниками для уникнення конфліктів та відповідальності:
- а) тактика ризику з підвищеною відповідальністю;
 - б) тактика тривалого розв'язання завдання;

- в) тактика уникнення;
- г) тактика компромісу.

14. Тактика, яка сприяє досягненню успіху через узгодження дій з підлеглими:

- а) суперництво;
- б) співробітництво;
- в) компроміс;
- г) уникнення.

15. Що визначає тактика "суперництва" у керівництві?

- а) готовність до компромісу і співробітництва;
- б) прагнення до домінування та приниження підлеглих;
- в) бажання уникнути конфліктів;
- г) розв'язання завдань без залучення інших.

16. Який з етапів прийняття управлінських рішень є найскладнішим психологічно?

- а) з'ясування проблеми;
- б) вибір альтернативи;
- в) реалізація стратегії;
- г) аналіз результатів.

17. Тактика керівника, яка є наслідком низької активності та недостатньої зацікавленості у виконанні завдань:

- а) співробітництво;
- б) компроміс;
- в) пристосування;
- г) суперництво.

18. Назвіть найбільш впливовий чинник на вибір тактики розв'язання управлінських завдань:

- а) тип проблеми;
- б) особистісні якості керівника;
- в) кількість залучених осіб;
- г) бюджет.

19. Які з наведених характеристик групового прийняття рішень є перевагою?
- а) швидке ухвалення рішень;
 - б) зменшення обсягу інформації;
 - в) узгодження поглядів і відсутність конфліктів;
 - г) більша ймовірність компромісу.
20. Тактика, яка використовується для досягнення консенсусу між усіма учасниками:
- а) уникнення;
 - б) компроміс;
 - в) суперництво;
 - г) співробітництво.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бакай Т. О., Ющишина Л.О. Конфлікти і влада в організаціях. Стратегії та тактики поведінки в конфлікті Сучасні технології менеджменту: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Луцьк, 8 груд. 2020 р.). Луцьк, 2020. С.325–326.
2. Бодякіна Н., Ющишина Л.О. Вплив ділового етикету на комунікаційні процеси в менеджменті. Стратегії та тактики поведінки в конфлікті Сучасні технології менеджменту: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Луцьк, 8 груд. 2020 р.). Луцьк, 2020. С.329–330.
3. Бурець О.І., Ющишина Л.О. Роль командної культури в підвищенні продуктивності роботи команди. Роль інновацій в трансформації образу сучасної науки : Матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 29–30 грудня 2023 р.) / ГО «Інститут інноваційної освіти»; Науково-навчальний центр прикладної інформатики НАН України. Запоріжжя : АА Тандем, 2023. С.72–74.
4. Вавдіюк Н., Ющишина Л.О. Психологічні прийоми підвищення ефективності спілкування менеджера. Стратегії та тактики поведінки в конфлікті Сучасні технології менеджменту: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Луцьк, 8 груд. 2020 р.). Луцьк, 2020. С.333–334.
5. Виноградова О. В., Євтушенко Н.О. Групова динаміка та комунікації : навч. посіб. Київ: ДУТ, 2018. 223 с.
6. Глушук О.С. Ющишина Л.О. Моделі поведінки менеджера в конфліктних ситуаціях. Інноваційний розвиток та безпека підприємства в умовах неоіндустріального суспільства: матеріали міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Луцьк, 27 жовт. 2020 р.). Луцьк, 2020. С.619–620.
7. Глушук О. С., Ющишина Л. О. Переговори як ефективний шлях вирішення конфліктів. Молода наука Волині: пріоритети та перспективи досліджень : матеріали XV Міжнародної науково-практичної конференції аспірантів і студентів (м. Луцьк, 12–13 травня 2021 року). Луцьк: ВНУ ім. Лесі Українки, 2021. С.141–143.
8. Кісіль З.Р., Швець Д.В. Психологія управління : навч. посіб. Київ : Університетська книга, 2022. 648 с.
9. Курдельчук О. І., Герасимчук Ю. І., Ющишина Л. О. Способи вирішення внутрішньоособистісних конфліктів. Молода наука Волині: пріоритети та перспективи досліджень : матеріали XV Міжнародної науково-практичної

- конференції аспірантів і студентів (м. Луцьк, 12–13 травня 2021 р.). Луцьк: ВНУ ім. Лесі Українки, 2021. С.154–156.
10. Курдельчук О., Ющишина Л.О. Особливості ділової комунікації у різних країнах. Стратегії та тактики поведінки в конфлікті Сучасні технології менеджменту: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. 8 грудня 2020р. Відп. ред. проф. Л.М. Черчик. Луцьк, 2020. С.267–268.
 11. Кучерява О., Ющишина Л.О. Асертивність і критика у конфліктній взаємодії в організації. Стратегії та тактики поведінки в конфлікті Сучасні технології менеджменту: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. 8 грудня 2020р. Відп. ред. проф. Л.М. Черчик. Луцьк, 2020. С.353–354.
 12. Лапковська М., Ющишина Л.О. Основні правила ділового спілкування менеджера. Стратегії та тактики поведінки в конфлікті Сучасні технології менеджменту: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Луцьк, 8 груд. 2020 р.). Луцьк, 2020. С.355–356.
 13. Літот М., Ющишина Л.О. Результативність ділових комунікацій. Стратегії та тактики поведінки в конфлікті Сучасні технології менеджменту: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Луцьк, 8 груд. 2020 р.). Луцьк, 2020. С.357–358.
 14. Римарчук С., Ющишина Л.О. Стратегії та тактики поведінки в конфлікті Сучасні технології менеджменту: матеріали Міжнар. наук.-практ. (м. Луцьк, 8 груд. 2020 р.). Луцьк, 2020. С.369–371.
 15. Ходаківський Є.І., Богоявленська Ю.В., Грабар Т.П. Психологія управління: підручник. Київ : ЦУЛ, 2023. 684 с.
 16. Ющишина Л. О., Кушпетюк Р. В. Психологічні аспекти маркетингового управління. *Ефективна економіка*. 2024. № 8. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.8.88> / URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/handle/123456789/25537>
 17. Ющишина Л., Пиль В. Еннеаграма в бізнесі: новий інструмент управління комунікативними процесами в конфлікті. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. Луцьк : Вежа-Друк, 2020. № 2 (22). С.121–129.
 18. Ющишина Л. Передумови формування моделей бізнес-комунікацій. Теорія та практика менеджменту: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Луцьк, 13 травня 2020р.). Луцьк, 2020. С.168–171.
 19. Ющишина Л. Емоції у професійній діяльності менеджера. Сучасні технології менеджменту: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. 8 грудня 2020р. Відп. ред. проф. Л.М. Черчик. Луцьк, 2020. С.379–380.

20. Ющишина Л.О. Рефреймінг як комунікативна техніка згладжування конфліктів. Соціально-компетентне управління корпораціями в умовах поведінкової економіки : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. 10 березня 2021р. С.433–435.
21. Ющишина Л.О. Конфлікт-менеджмент : курс лекцій. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2020. 147 с.
22. Ющишина Л.О. Комунікативні процеси в менеджменті : курс лекцій. Луцьк : ВНУ імені Лесі Українки, 2020. 164 с.
23. Ющишина Л.О. Психологічні особливості конфліктів у студентській групі в процесі спільної навчальної діяльності. Психологічні основи здоров'я, освіти, науки та самореалізації особистості. матеріали XIV Міжнар. наук.-практ. конф. (Луцьк, 7-8 квітня 2022 р.). С.195–198.
24. Ющишина Л.О. Основні моделі діяльності практичного психолога в бізнес-організаціях. Innovations and prospects of world science. Proceedings of the 6th International scientific and practical conference. Perfect Publishing. Vancouver, Canada. 2022. Pp. 626–629. URL: <https://sci-conf.com.ua/vi-mezhdunarodnaya-nauchno-prakticheskaya-konferentsiya-innovations-and-prospects-of-world-science-2-4-fevralya-2022-goda-vankuver-kanada-arhiv/>.
25. Ющишина Л., Шматковська Т., Юхимчук А. Особливості управління процесом формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі сучасного підприємства. Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки. Луцьк : Вежа-Друк, 2024. No2(38). С-93–107. DOI: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2024-02-97-103>
26. Ющишина Л. О. Групова динаміка та комунікації (тренінг): курс лекцій. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2022. 170 с. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/handle/123456789/21297>
27. Ющишина Л. О. Імплицитні теорії командної інтеракції через призму воєнного стану. Соціально-економічний стан в умовах воєнного часу : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції / Східноєвропейський центр наукових досліджень (Суми, 19 лютого 2024 р). Research Europe, 2024. С.137–141. URL: <https://researcheurope.org/wp-content/uploads/2024/02/re-19.02.24.pdf>
28. Ющишина Л. Роль групової динаміки в процесах остракізму. Сучасні технології менеджменту: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (18-20 жовтня 2024 р.) / Відп. ред. проф. Л. Черчик. Луцьк: ВНУ імені Лесі Українки, 2024. С.312–314. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/handle/123456789/25354>

29. Ющишина Л. Психологічні механізми групової динаміки. Теорія та практика менеджменту : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (Луцьк, 24-26 травня 2022 р.) Луцьк : Вежа-Друк, 2022. С.514-516. (0,17 обл. вид. арк.)
30. Yushchyshyna L., Turkin K. Facilitation Techniques as an Effective Means of Establishing Group Discussion. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2022. № 2 (30). С.72–80. URL: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2022-02-72-80>
31. D'Souza A. Leaders for Today Hope for Tomorrow. Pauline Publications, 2001. 456 p.
32. Goleman D. The Social Intelligence. The New Science of Human Relationships. New York: Bantam Book, 2006. 408 p.

НАВЧАЛЬНІ КЕЙСИ

Кейс «Битва Титанів»

Ірина працює керівником відділу маркетингу у великій ІТкомпанії «NANO-time». Під час проведення тематичних виставок і семінарів у неї постійно виникають розбіжності з менеджерами відділу продажів. Суть розбіжностей полягає у тому, що, на думку менеджерів відділу продажів, про результати роботи на виставці відділ маркетингу надає надто мало інформації для проведення ефективних продажів.

Олександр – директор з продажів: «Мені відділ маркетингу нічого не дає. Спробуйте за даними роботи відділу маркетингу провести продаж – немає нормальної бази клієнтів, дані не оброблені, не проведений аналіз ринку. Все доводиться виконувати самостійно. За результатами останніх великих угод можна зробити висновок, що ані участь нашої компанії у виставках, ані робота відділу маркетингу не сприяли укладенню вдалих контрактів. От якби нам дали аналіз діяльності конкурентів, тоді це допомогло б роботі».

Станіслав – регіональний менеджер відділу продажів: «Після проведення виставок інформація про потенційних клієнтів у відділі маркетингу залишається необроблена на довгий час. На питання, чому дотепер немає даних, відділ маркетингу відповідає, що здійснюється їх аналіз. А коли інформація приходить, то виявляється, що відділ продажів самостійно добув потрібні дані і продажі відбуваються повним ходом. Загалом, ніякої допомоги».

Оксана – менеджер відділу маркетингу: «Від відділу продажів приходять заявки на бази даних. Але за їх параметрами і вимогами для складання повноцінної бази даних необхідно чотири місяці. Ми даємо їм дані про фірми, які цікавляться нашою продукцією, але ж вони туди взагалі не телефонують. Клієнти дзвонять знову до нас з проханням надіслати фахівця з презентацією».

Ігор – директор компанії «NANO-time»: «У будь-якій компанії є відділ маркетингу і відділ продажів. Призначення відділу маркетингу – збір інформації, її обробка, аналіз і надання готової бази відділу продажів для подальшої роботи. Завдання відділу продажів – укласти договори й виконувати план продажів. Слабке місце в цьому ланцюжку – ваші міжособистісні конфлікти й завищені очікування один від одного».

Опрацюйте навчальний кейс та дайте відповідь на питання.

1. Як директор компанії повинен відреагувати на конфлікт?
2. Запропонуйте можливі шляхи розвитку конфлікту і його розв'язання.

Вправа «Дерево проблеми» (Problem tree)

Дерево проблем – це інструмент, який сприяє розумінню анатомії соціальної проблеми через виявлення її причин, наслідків та причинно-наслідкових зв'язків між ними. Обрана проблема («основна проблема») має вигляд дерева із корінням та гілками, що уособлюють причини та наслідки. Їх схематично зображено на рис.1.

Алгоритм роботи:

Крок 1: Оберіть основну проблему.

Метою цього першого кроку є обговорення та узгодження основної проблеми, яку здобувачі мають проаналізувати. Викладач пропонує розглянути проблему, яка була найпопулярнішою на обговоренні на початку заняття або обрати проблему випадковим чином із списку на дошці / фліпчарті.

Крок 2: Перерахуйте всі явища, що викликають основну проблему.

Центральна проблема часто є лише симптомом або наслідком більш глибокої проблеми, тому важливо обговорити різні точки зору. Необхідно визначити безпосередні (явні) причини виникнення проблеми з подальшим пошуком більш глибоких причин, які їх викликали. Послідовне повторення даної схеми дозволить дістатись до коріння проблеми. Ключовим механізмом побудови дерева проблем є запитання «Чому?».

Крок 3: Перерахуйте всі наслідки, викликані основною проблемою.

Спершу визначають прямі наслідки основної проблеми. Потім вказують вторинні наслідки і так далі. Вкрай важливо розділяти причини проблеми та її наслідки.

Питання для обговорення:

Як «дерево проблеми» відображає ключові ідеї теорії змін?

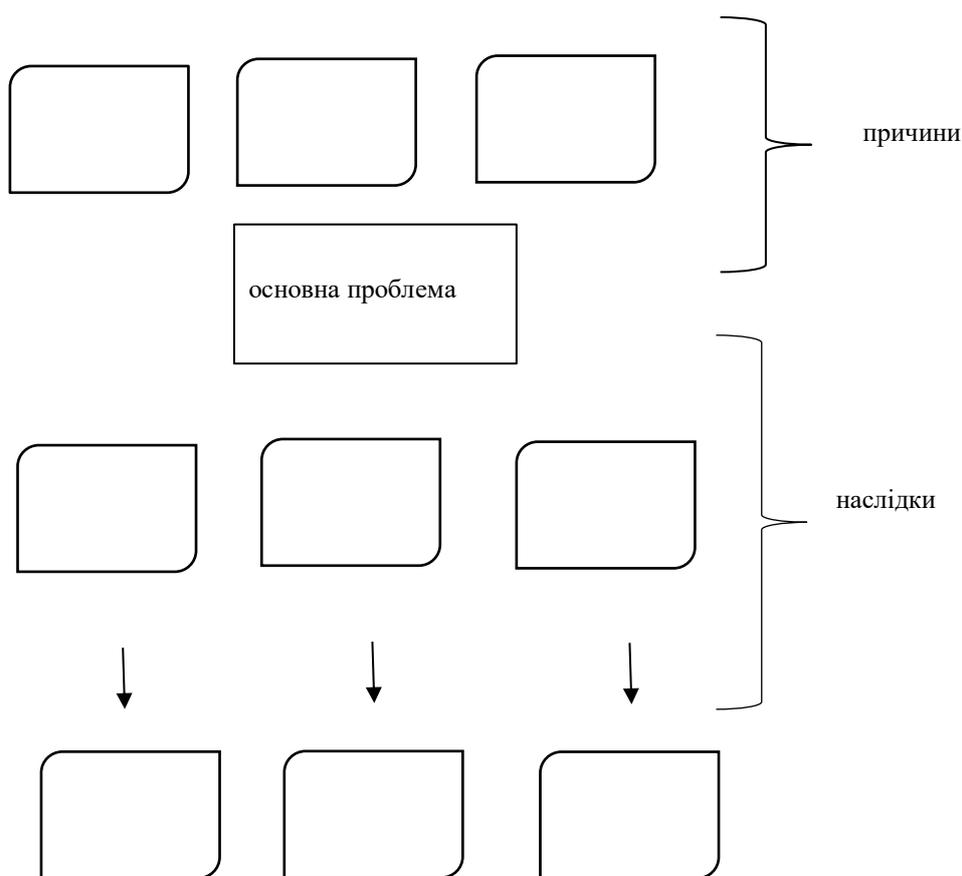


Рис.1. Схема «Дерево проблеми»

Навчальна гра «Комунікації у професійній діяльності»

Необхідно обрати декількох представників уявної організації, які повинні будуть розповісти (прорекламувати) щось на обрану групою тему різним аудиторіям (кредиторам, клієнтам, постачальникам тощо). Представники вибирають конверти, де зазначено, перед якою аудиторією вони виступатимуть. Група обирає тему виступу, наприклад рекламу продукту (його якість, ціна тощо), або інформацію про вакантні місця й вимоги до кандидатів на певну посаду. Кількість виступаючих залежить від кількості «аудиторій». Потім призначається експертна рада, до якої входять:

- експерт зі змісту (визначає якість сценарію, актуальність виступу, правильність цільової установки, її відповідність аудиторії);
- експерт з ораторського мистецтва (характеризує загальну культуру мови, манеру подання матеріалу);
- експерт зі сприйняття мови (дає оцінку стилю, темпу і тону мови, манери триматися перед аудиторією);
- експерт, який оцінює якість фактів і аргументів, їх доцільність та відповідність рівню та інтересам аудиторії.

Обрані представники починають готуватись до виступу: складають план за темою виступу, виділяють головні моменти свого виступу.

Виступаючий повідомляє форму свого виступу: розповідь про фірму, питання і відповіді, міні-розмова з наступним диспутом, просто розмова тощо. Свій вибір виступаючий аргументує коротко, характеризуючи можливу аудиторію й особливості ілюстративного матеріалу.

Кожному виступаючому надається 5 хв. Усі інші студенти повинні грати роль тієї аудиторії, що випала виступаючому. Експерти уважно слухають і ставляють оцінку за п'ятибальною шкалою (картки з цифрами від 1 до 5 повинні бути готові заздалегідь). У разі потреби експерти коментують виставлені ними оцінки.

По закінченні гри викладач дає оцінку гри в цілому (і менеджерам - представникам організації, і експертам), та виступає з заключним словом. Отже, кожна аудиторія має свої інтереси та рівень сприйняття. Необхідно навчитись правильно готуватися до публічних виступів, враховуючи специфіку тієї чи іншої аудиторії.

ТЕСТИ-ОПИТУВАЛЬНИКИ

Тест «Яка у вас мотивація до успіху»

Якщо хочете дізнатись, наскільки сильна у вас мотивація до досягнення встановлених цілей, дайте чіткі відповіді («так» або «ні») на запропоновані запитання.

1. Якщо необхідно зробити вибір, то краще негайно, ніж відкласти його на невизначений термін.
2. Я дратуюсь, якщо не можу повністю виконати завдання.
3. Коли я працюю, то забуваю про все інше.
4. Якщо виникає проблемна ситуація, то я часто відкладаю прийняття рішення до «кращих часів».
5. Коли я не зайнятий, то втрачаю спокій.
6. У деякі дні мої успіхи нижчі від середніх.
7. Я набагато вимогливіший до себе, ніж до інших.
8. Я більш доброзичливий ніж інші.
9. Коли я відмовляюсь від важкого завдання, то потім суворо картаю себе за це, оскільки переконаний, що міг би успішно його виконати.
10. У процесі роботи я потребую невеликих пауз для перепочинку.
11. Старанність – це не основна моя риса.
12. Мої досягнення у праці не завжди однакові.
13. Мене більше приваблює інша робота, ніж та, якою я зараз зайнятий.
14. Критика мене стимулює більше, ніж похвала.
15. Я знаю, що мої колеги вважають мене діловою людиною.
16. Перешкоди роблять мої рішення більш непохитними.
17. Я честолюбний.
18. Коли я працюю без ентузіазму, то це дуже помітно.
19. При виконанні роботи я розраховую лише на власні сили, а не на допомогу інших.
20. Інколи я відкладаю те, що необхідно зробити негайно.
21. Необхідно покладатись лише на себе.
22. У житті мало речей, важливіших за гроші.
23. Завжди, коли мені необхідно виконати дуже важливе завдання, я думаю тільки про нього.
24. Я менш честолюбний, ніж інші.
25. У кінці відпустки я, зазвичай, радію, що піду на роботу.
26. Якщо я маю бажання працювати, то роблю це краще та більш кваліфіковано від інших.
27. Мені легше спілкувалися з людьми, які можуть наполегливо працювати.
28. Коли я не маю чим зайнятись, то почуваюсь якось не по собі.
29. Мені доводиться виконувати відповідальну роботу частіше, ніж іншим.
30. Якщо мені доводиться приймати рішення, я намагаюсь робити це якомога краще.
31. Мої друзі іноді вважають мене лінивим.
32. Мої успіхи певною мірою залежать від колег.
33. Немає сенсу сперечатись з керівником.
34. Іноді я не знаю, яку роботу мені доведеться виконувати.
35. Коли щось не виходить, я стаю нетерплячим.
36. Зазвичай я звертаю незначну увагу на свої досягнення.
37. Якщо я працюю з іншими, то моя робота дає результати, відмінні від результатів їхньої роботи.
38. Багато справ я не доводжу до логічного завершення.
39. Я заздрю людям, які не дуже завантажені роботою.

40. Я не заздрю тим, хто прагне влади та успіху.

41. Якщо я впевнений у своїй правоті, то для доведення цього можу вжити крайніх заходів.

За кожну відповідь «так» на запитання 1-5, 7-10, 14-17, 21-23, 25-30, 32, 37, 40, 41 та за кожну відповідь «ні» на запитання 6, 11-13, 18, 20, 24, 31, 33-36, 38, 39 поставте собі по одному балу.

Результати:

28-32 бали. У вас надзвичайно сильна мотивація до успіху. Ви наполегливі у досягненні цілей, готові здолати будь-які перешкоди, прагнете самореалізації, визнання, становища в суспільстві, і для досягнення цього у вас є всі необхідні риси: знання, уміння взаємодіяти з оточенням, працелюбність, чесність, порядність та наполегливість.

15-27 балів. У вас середня мотивація до успіху, так як і в більшості людей. Наше прагнення до успіху набуває форм припливів та відпливів: інколи вам хочеться всі зусилля скерувати на досягнення цілей, інколи – усе кинути, оскільки ви вважаєте, що цілі недосяжні. Вам потрібно розвивати у собі почуття наполегливості та цілеспрямованості.

14 балів і менше. Мотивація до успіху дуже слабка. Ви задоволені собою та існуючим станом речей і переконані, що незалежно від затрачених зусиль усе станеться так, як повинно статись.

Тест «Ієрархія потреб особистості за А. Маслоу»

Піраміда потреб за Маслоу – це відображена в схемі психологічна теорія, пов'язана з людською мотивацією, висунута американським психологом Авраамом Маслоу в 1943 році. Суть теорії полягає в поясненні мотивації тих чи інших дій людини, в залежності від їх першорядної важливості.

Здобувачам освіти пропонується відповісти на 20 запитань нижченаведеного тексту, які мають сім варіантів відповідей (табл. 1). Необхідно обрати і записати у порожніх клітинах один із найбільш підходящих варіантів відповідей, який характеризує особисту поведінку або відношення до певної події, явища чи процесу.

Відповівши на запитання, здобувачі освіти підраховують за ключем алгебраїчну суму балів за видами потреб у відповідності з табл. 1 і визначають характер структури потреб своєї особистості.

Таблиця 1

№ пит.	Повністю згоден +3	Згоден +2	Більше згоден чим ні +1	Не знаю 0	Майже не згоден -1	Не згоден -2	Повністю не згоден -3
1							
2							
3							
..							

Питання тесту

1. Заробітна плата зазвичай підвищується тому, хто добре виконує роботу.
2. Більш детальне описання виконуваної роботи є корисним, оскільки працівник точно знає, що від нього чекають.
3. Працівникам необхідно періодично нагадувати, що від їх праці залежить конкурентноздатність організації.
4. Керівник повинен приділяти більше уваги збереженню фізичного стану працівників.
5. Керівник повинен витратити багато зусиль для створення сприятливої, дружньої виробничої атмосфери серед підлеглих.

6. Індивідуальна здатність до більш якісного виконання роботи має велике значення для працівника.
7. Знеособлена відповідальність часто призводить до притуплення її сприйняття працівником.
8. Працівники хочуть вірити, що їх професіоналізм і знання згодяться в роботі.
9. Для закріплення працівників на підприємстві важливим фактором є виплата вихідної допомоги при звільненні і страхові програми.
10. Майже кожен робота можна зробити більш мотивованою і цікавою.
11. Багато робітників не готові визнати перевагу іншого в тому, що вони роблять.
12. Керівник може продемонструвати значний інтерес до справ співробітників шляхом організації дозвілля поза роботою.
13. Гордість за роботу – суттєва винагорода для виконавця.
14. Працівники хочуть вважати себе кращими в тому, що стосується виконуваної роботи.
15. Взаємовідносини у неформальних групах – необхідна умова гарної працездатності колективу.
16. Персональне стимулювання за допомогою премій покращує якість виконуваної роботи.
17. Можливість спілкуватися з вищим керівництвом багато значить для працівника.
18. Працівники зацікавлені у мінімальному контролі при складанні програми роботи і її реалізації.
19. Безпека праці важлива для працівника.
20. На думку працівників наявність хорошого обладнання – необхідна умова успішної роботи.

Ключ до тесту

Потреби у самовираженні (оцінюються сумою балів відповідей на питання : 10, 11, 13, 18).

Потреби у повазі (оцінюються сумою балів відповідей на питання: 6, 8, 14, 17).

Соціальні потреби (оцінюються сумою балів відповідей на питання : 5, 7, 12, 15).

Потреби у безпеці (оцінюються сумою балів відповідей на питання 2, 3, 9, 19).

Фізіологічні потреби (оцінюються сумою балів відповідей на питання : 1, 4, 16, 20).

Для наочності результатів тестування пропонується накреслити графік потреб особистості, для чого необхідно у табл. 2 нанести і з'єднати точки у відповідності з отриманими результатами розрахунків.

Наприклад, після підсумовування відповідей ви отримали:

Потреби у самовираженні – 7 балів;

Потреби у повазі – 6 балів;

Соціальні потреби – 1 бал;

Потреби у безпеці – 3 бали;

Фізіологічні потреби – 7 балів.

Графік у відповідності з цими результатами представлений у табл.2. Він показує, що найбільш значимими потребами для конкретної особи є потреби самовираження і фізіологічні (по 7 балів), а найменш значимими – соціальні. Така людина націлена на індивідуальну, творчу роботу, не дуже зацікавлена працювати в колективі. Тому керівнику для створення системи мотиваційного заохочення і працевлаштуванні цієї особи необхідно надавати перевагу індивідуальним видам діяльності, щоб запобігти конфліктній ситуації.

Приклад побудови графіку потреб особистості

Сума балів	Фізіологічні потреби (1, 4, 16, 20)	Потреби у безпеці (2, 3, 9, 19)	Соціальні потреби (5, 7, 12, 15)	Потреби у повазі (6, 8, 14, 17)	Потреби у самовираженні (10, 11, 13, 18)
+12					
+10					
+8					
+6					
+4					
+2					
0					
-2					
-4					
-6					
-8					
-10					
-12					

Кожен зі здобувачів освіти може порівняти особисті результати тестування зі структурою потреб за А.Маслоу, визначити часткові закономірності і сформулювати принципи діяльності стосовно безконфліктної моделі поведінки у майбутньому.

Тест «Діагностика організаторських та комунікативних здібностей»

Інструкція досліджуваному: дайте відповідь на поставлені 40 питань. Відповідайте однозначно: «так» (+) або «ні» (-). Працюйте швидко, не задумуючись над питаннями, не відволікаючись і не консультуючись ні з ким.

1. Чи багато у вас друзів, з якими ви постійно спілкуєтесь?
2. Чи часто вам вдається схилити більшість своїх товаришів розділити вашу думку?
3. Чи довго вас турбує почуття образи?
4. Чи завжди вам важко орієнтуватись у критичній ситуації?
5. Чи є у вас прагнення до встановлення нових знайомств з різними людьми?
6. Чи подобається вам займатися громадською роботою?
7. Чи правда, що вам приємніше проводити час з книгами, ніж з людьми?
8. Якщо виникли деякі ускладнення в реалізації ваших намірів, чи легко ви відмовляєтесь від них?
9. Чи легко ви встановлюєте контакт з людьми, що значно старші від вас за віком?
10. Чи любите ви придумувати або організовувати зі своїми товаришами різні ігри і розваги?
11. Чи важко вам в новій для вас компанії?
12. Чи часто ви відкладаєте на завтра ті справи, які необхідно було б виконати сьогодні?
13. Чи легко вам вдається встановлювати контакти з незнайомими людьми?
14. Чи прагнете ви того, щоб ваші товариші діяли у відповідності з вашою думкою?
15. Чи важко ви освоюєтесь в новому колективі?
16. Чи правда, що у вас не буває конфліктів з товаришами через ...?
17. Чи прагнете ви при нагоді познайомитись і поспілкуватись з новими людьми?

18. Чи часто ви є ініціатором при вирішенні важливих проблем?
19. Чи часто вам хочеться побути на самоті?
20. Чи правда, що ви зазвичай погано орієнтуєтесь у незнайомому оточенні?
21. Чи подобається вам постійно бути серед людей?
22. Чи дратуєтесь ви, якщо не вдається закінчити розпочату роботу?
23. Чи відчуваєте ви труднощі, якщо доводиться проявити ініціативу, щоб познайомитися з новою людиною?
24. Чи правда, що ви стомлюєтесь від частого спілкування з друзями?
25. Чи любите ви брати участь у колективних іграх?
26. Чи часто ви проявляєте ініціативу при вирішенні питань, що стосуються ваших товаришів?
27. Чи правда, що ви почуваете себе невпевнено серед малознайомих людей?
28. Чи правда, що ви рідко доводите свою правоту?
29. Чи вважаєте ви, що вам важко внести позитивні зміни в малознайому компанію?
30. Чи брали ви участь у громадській роботі?
31. Чи прагнете ви обмежувати коло своїх знайомих невеликою кількістю людей?
32. Чи правда, що ви не будете відстоювати свою позицію, якщо вона не була зразу схвалена товаришами?
33. Чи почуваете ви себе впевнено, потрапивши в незнайому компанію?
34. Чи з охотою ви беретесь за організацію різних заходів для своїх товаришів?
35. Чи правда, що ви почуваете себе невпевнено, коли доводиться говорити що-небудь великій групі людей?
36. Чи часто ви запізнюєтесь на ділові зустрічі?
37. Чи правда, що у вас багато друзів?
38. Чи часто ви знаходитеся в центрі уваги своїх товаришів?
39. Чи відчуваєте ви сором'язливість при спілкуванні з незнайомими людьми?
40. Чи правда, що ви не дуже впевнено почуваете себе в оточенні великої групи людей?

Обробка даних: результати оцінюються за допомогою дешифратора контактності і організаторських здібностей. Співставляються відповіді і дані дешифратора. Підраховуються відповіді, які співпали з даними дешифратора, окремо за контактністю і організаторськими вміннями, і за формулою $K = 0,05 \Pi$ (Π – число відповідей, що співпали) визначається коефіцієнт.

Дешифратор контактності:

(+) 1, 5, 9, 13, 17, 21, 25, 29, 33, 37

(-) 3, 7, 11, 15, 19, 23, 27, 31, 35, 39

Дешифратор організаторських здібностей:

(+) 2, 6, 10, 14, 18, 22, 26, 30, 34, 38

(-) 4, 8, 12, 16, 20, 24, 28, 32, 36, 40

Рівень сформованості контактності та організаторських здібностей визначається за допомогою коефіцієнта за школою оцінок.

Шкала оцінок контактності:

0,10 – 0,45 – низький рівень;

0,46 – 0,55 – нижче середнього;

0,56 – 0,65 – середній;

0,66 – 0,75 – високий;

0,76 – 1,00 – дуже високий.

Шкала оцінок організаторських здібностей:

0,20 – 0,55 – низький рівень;

0,56 – 0,65 – нижче середнього;

0,66 – 0,70 – середній; 0,71 – 0,80 – високий;

0,81 – 1,00 – дуже високий.

Тест «Уміння слухати»

Інструкція. Перед вами 16 питань. Постарайтесь швидко, не надто замислюючись, відповісти «так» чи «ні».

Перелік запитань тесту

1. Чи чекаєте Ви нетерпляче, поки інший скінчить говорити і дасть можливість Вам висловитися?
2. Чи поспішайте Ви прийняти рішення до того, як зрозумієте проблему?
3. Чи слухаєте Ви лише те, що вам подобається?
4. Чи заважають Вам слухати емоції співрозмовника?
5. Чи відволікаєтесь Ви, коли ваш співрозмовник викладає свої думки?
6. Чи запам'ятовуєте Ви замість основних моментів бесіди які-небудь несуттєві?
7. Чи заважають Вам слухати попередження?
8. Чи припиняєте Ви слухати співрозмовника, коли з'являються труднощі в розумінні сказаного?
9. Чи займаєте Ви негативну позицію щодо мовця?
10. Чи завжди Ви слухаєте співрозмовника?
11. Чи ставите Ви себе на місце мовця, щоб зрозуміти, що змусило його говорити саме так?
12. Чи приймаєте Ви до уваги той факт, що у Вас із співрозмовником можуть бути різні предмети обговорення?
13. Чи допускаєте Ви, що у вас або у вашого співрозмовника може бути різне розуміння змісту уживаних слів?
14. Чи намагаєтесь Ви з'ясувати той факт, що суперечка може бути викликана розходженням точок зору або постановкою питання?
15. Чи уникаєте Ви погляду співрозмовника, чи дивитесь навколо, коли слухаєте?
16. Чи виникає у Вас гостре бажання перервати співрозмовника і вставити своє слово за нього або випередити його висновки?

Ключ до тесту

Кожна відповідь: так – 0 балів; ні - 1 бал; але за відповіді «ні» у питаннях 11, 12, 13, 14 – також 0 балів. Підрахуйте загальну суму набраних балів.

11-12 балів. Ви вмієте досить добре слухати партнера. Ви не керуючись попередженнями стосовно нього, звертаєте увагу на головне в його монолозі. Ваші власні емоції не заважають уважно слухати навіть те, що вам не дуже подобається. Багато хто любить спілкуватися з вами, оскільки ви даєте їм, нерідко дуже докладно, «поплакатися в жилетку». Ви ніколи не перериваєте співрозмовника, щоб висловитися самому, не робите з того, про що він говорить, висновків за нього.

9-10 балів. Нерідко ви проявляєте вміння слухати партнера. Навіть якщо у вас є попередження по відношенню до партнера, ви можете на деякий час стати вище їх, щоб дослухати його до кінця. Якщо партнер вам набрид, ви намагаєтесь дуже тактовно перервати його вилу і закінчити спілкування з ним. Іноді ви все ж дозволяєте собі перервати партнера, для того щоб вставити своє «вагоме» слово.

Менше 8 балів. Ви, на жаль, ще не навчилися слухати свого партнера по спілкуванню. Постійно перериваєте його, не даєте йому висловитися до кінця. Якщо вам не подобається те, про що говорить партнер, перестаєте слухати його. Нерідко вам суттєво заважають емоції або попередження у правильному розумінні змісту того, про що вам говорять. Іноді ви можете зайняти негативну, конфронтаційну позицію по відношенню до партнера, відволікаєтесь від основного питання обговорення, особливо якщо при цьому намічаються які-небудь труднощі.

Тест «Рівень самоконтролю»

(за методикою М. Снайдера)

Уважно прочитайте десять речень, які описують реакції на деякі ситуації. Кожне з них оцініть як правильне чи неправильне для себе. Правильне позначте літерою П, а неправильне – літерою Н.

1. Мені здається важким мистецтво наслідування звичок інших людей.
2. Я, мабуть, міг (могла) б клеїти дурника, щоб привернути увагу або розважити оточуючих.
3. З мене міг (могла) би вийти непоганий (непогана) актор(акторка).
4. Іншим людям іноді здається, що я переживаю щось глибше, ніж це є насправді.
5. У компанії я рідко опиняюсь у центрі уваги.
6. У різних ситуаціях і в спілкуванні з різними людьми я часто поводжу себе зовсім по-іншому.
7. Я можу відстоювати тільки те, в чому щиро впевнений(-на).
8. Щоб досягти успіху в справах, в спілкуванні з людьми, я намагаюсь бути таким(такою), яким(якою) мене бажають бачити.
9. Я можу бути дружнім(дружною) з людьми, які мені не подобаються.
10. Я не завжди такий(така), яким(якою) видаюсь.

Підведення підсумків. Оцінюємо отримані відповіді: по одному балу нараховується за відповідь Н на запитання 1, 5, 7 і за відповідь на запитання П – на усі інші. Потім слід порахувати суму балів. Далі за класифікатором визначте Ваш нинішній рівень самоконтролю у спілкуванні.

0-3 бали – низький комунікативний контроль, тобто Ваша поведінка стійка і Ви не вважаєте за доцільне змінюватись залежно від ситуації. Ви здатні до щирого розкриття у спілкуванні, тому дехто вважає вас «незручним» через вашу прямолінійність.

4-6 балів – середній комунікативний контроль. Ви щирі, але не витримані в своїх емоційних проявах, однак у своїй поведінці зважаєте на оточення.

7-10 балів – високий комунікативний контроль. Ви легко входите в будь-яку роль, гнучко реагуєте на зміну ситуації, добре відчуваєте і можете передбачати враження, яке справляєте на оточення.

12-18 балів – Ваша пасивність є джерелом стресу для оточуючих.

Тест «Рольові позиції в міжособистісних відносинах»

(за Е. Берном)

Інструкція до тесту : Спробуйте оцінити, як поєднуються ці три «Я» у вашій поведінці. Для цього оцініть наведені висловлювання в балах від 0 до 10 .

1. Мені інколи не вистачає витримки.
2. Якщо мої бажання заважають мені, то я вмію їх придушувати.
3. Батьки як більш дорослі люди повинні влаштовувати сімейне життя своїх дітей.
4. Я іноді перебільшую свою роль в які-небудь події.
5. Мене провести нелегко.
6. Мені б сподобалося бути вихователем.
7. Буває, мені хочеться подуріти, як маленькому.
8. Думаю, що правильно розумію всі події, що відбуваються.
9. Кожен повинен виконувати свій обов'язок.
10. Нерідко я поступаю не як треба, а як мені хочеться.
11. Приймаючи рішення, я намагаюся продумати його наслідки.
12. Молодше покоління має вчитися у старших, як слід жити.

13. Я, як і багато людей, ображаюся.
14. Мені вдається бачити в людях більше, ніж вони говорять про себе.
15. Діти повинні безумовно слідувати вказівкам батьків.
16. Я – людина, яка легко захоплюється.
17. Мій основний критерій оцінки людини - об'єктивність.
18. Мої погляди є непохитними.
19. Буває, що я не поступаюся в суперечці лише тому, що не хочу поступатися.
20. Правила виправдані лише до тих пір, поки вони корисні.
21. Люди, незалежно від обставин, повинні дотримуватися всіх правил незалежно від обставин.

Ключ до тесту

Підрахуйте суму балів окремо за такими трьома шкалами.

1. Позиція дитини (**Дт**): висловлювання 1, 4, 7, 10, 13, 16, 19.
2. Позиція дорослої, зрілої людини (**Др**): висловлювання 2, 5, 8, 11, 14, 17, 20.
3. Позиція батьків (**Б**): висловлювання 3, 6, 9, 12, 15, 18, 21.

Розташуйте результати (відповідні літери) в порядку їх зменшення і запишіть формулу своїх соціальних ролей.

При формулі **Др-Дт-Б** – у вас розвинене почуття відповідальності, ви в міру імпульсивні і неохочі до напучивань й повчань. Вам можна побажати зберегти ці якості й надалі. Вони допоможуть у будь-якій справі, пов'язаній зі спілкуванням, колективною працею, творчістю.

При **Б** на першому місці – справа гірша. Категоричність та самовпевненість протипоказані, наприклад, педагогові, організаторові, словом, усім тим, хто має справу переважно з людьми, а не з машинами.

Наприклад, **Б-Дт-Др** може ускладнити життя тому, для кого характерна ця формула. «Батько» з дитячою прямою та безпосередністю «ріже» щирі правду, ні в чому не сумніваючись і не думаючи про наслідки. Але й тут немає причин засмучуватися. Якщо вас не приваблюють організаторська робота, галасливі компанії й ви віддаєте перевагу роботі наодинці з книжкою, за кульманом чи етюдником, то все гаразд. Якщо ж ні, і ви захочете пересунути своє **Б** на друге й навіть третє місце, то це цілком можливо.

Дт на першому місці – цілком прийнятний варіант, скажімо, для наукової роботи. Ейнштейн жартівливо пояснив причини своїх наукових успіхів тим, що він розвивався повільно й над багатьма питаннями замислювався лише тоді, коли люди, зазвичай, уже перестають про них думати. Але дитяча безпосередність добра тільки до певної міри. Якщо вона починає заважати справі, необхідно контролювати свої емоції.

Тест «Діагностика типових способів поведінки в конфліктних ситуаціях»

(за методикою К. Томаса)

Для виявлення домінуючих стилів поведінки в конфліктній ситуації слід заповнити опитувальник, що складається з набору альтернативних суджень (а і б). У кожному випадку слід уважно ознайомитись із ними, вибрати те, яке більшою мірою відповідає тому, як Ви зазвичай дієте.

Опитувальник

1.
 - а) інколи я дозволяю іншим узяти на себе відповідальність за вирішення питання, що викликає суперечку;
 - б) замість обговорення того, у чому наші позиції не збігаються, я стараюся звернути увагу на те, із чим ми обидва погоджуємося.
2.
 - а) я стараюся знайти компромісне рішення;

- б) я намагаюся владнати ситуацію з урахуванням інтересів іншої людини та моїх власних.
- 3.
- а) як правило, я наполегливо досягаю свого;
- б) іноді я жертвую власними інтересами заради інтересів іншої людини.
- 4.
- а) я стараюся знайти компромісне рішення;
- б) я стараюся не зачепити почуття іншої людини, не образити її.
- 5.
- а) улаштовуючи суперечливу ситуацію, я завжди намагаюся знайти підтримку у інших людей;
- б) я стараюся зробити все, щоб уникнути марного напруження взаємин.
- 6.
- а) я прагну уникнути неприємностей для себе;
- б) я стараюся досягти свого.
- 7.
- а) я стараюся відкласти вирішення суперечливого питання, щоб свого часу вирішити його остаточно;
- б) я вважаю за можливе поступитися в чомусь, щоб домогтися свого в іншому.
- 8.
- а) як правило, я наполегливо домагаюся свого;
- б) насамперед я прагну виявити всі суперечливі питання та зачеплені інтереси.
- 9.
- а) вважаю, що не завжди варто хвилюватися через суперечки, що виникли.
- б) я стараюся домогтися свого;
- 10.
- а) я твердо прагну домогтися свого;
- б) я стараюся знайти компромісне рішення.
- 11.
- а) насамперед я прагну виявити всі суперечливі питання та зачеплені інтереси;
- б) я намагаюся заспокоїти іншого і передусім зберегти стосунки.
- 12.
- а) я часто уникаю займати позицію, яка б могла викликати суперечку;
- б) я даю змогу іншій людині в чомусь залишитися при своїй думці, якщо вона також іде на зустріч мені.
- 13.
- а) я пропоную щось середнє;
- б) я наполягаю, щоб усе було по-моєму.
- 14.
- а) я повідомляю іншу людину про свою точку зору і запитую, що вона думає з цього приводу;
- б) я намагаюся показати іншому логіку та перевагу моєї позиції.
- 15.
- а) я намагаюся заспокоїти іншого і передусім зберегти наші стосунки;
- б) я стараюся зробити все, щоб уникнути марного напруження взаємин.
- 16.
- а) я стараюся не зачепити почуття іншої людини, не образити її;
- б) як правило, я намагаюся переконати іншого в перевагах моєї позиції.
- 17.
- а) я стараюся домогтися свого;
- б) я стараюся зробити все, щоб уникнути марного напруження взаємин.
- 18.

а) якщо для іншої людини це дуже важливо, я дозволю їй наполягти на своєму;
б) я даю змогу іншій людині в чомусь залишитися при своїй думці, якщо вона також іде назустріч мені.

19.

а) насамперед я прагну виявити всі суперечливі питання та зачеплені інтереси;
б) я стараюся відкласти вирішення суперечливого питання, щоб у свій час вирішити його остаточно.

20.

а) я пробую зразу подолати наші розбіжності;
б) я прагну знайти найкраще поєднання втрат і здобутків для нас обох.

21.

а) я прагну бути уважним до інтересів та слів іншого;
б) я завжди схильний до прямого обговорення проблеми.

22.

а) я пробую знайти середню позицію між моєю та тією, яку займає інша людина;
б) я обстоюю власну позицію.

23.

а) як правило, я намагаюся вдовольнити бажання кожного з нас;
б) інколи я дозволяю іншим узяти на себе відповідальність за вирішення питання, що викликає суперечку.

24.

а) якщо для іншого його позиція є дуже важливою, я стараюся йти йому назустріч.
б) я намагаюся схилити іншу людину до компромісу.

25.

а) я пробую переконати іншого у своїй правоті;
б) я намагаюся бути уважним до аргументів іншого, враховувати його позицію.

26.

а) я пропоную, як правило, середню позицію;
б) я майже завжди намагаюся вдовольнити інтереси кожного з нас.

27.

а) як правило, я намагаюся уникнути суперечок;
б) якщо для іншого його позиція є дуже важливою, я стараюся йти йому назустріч.

28.

а) я стараюся домогтися свого;
б) улагоджуючи ситуацію, я, як правило, намагаюся знайти підтримку в іншого.

29.

а) я пропоную середню позицію;
б) вважаю, що не завжди варто хвилюватися через суперечки, що виникли.

30.

а) я стараюся не зачепити почуття іншої людини, не образити її;
б) я завжди намагаюся знайти таку позицію в суперечці, щоб ми обоє досягли успіху.

Ключ до опитування:

Змагання – 3а, 6б, 8а, 9б, 10а, 13б, 14б, 16б, 17а, 22а, 25а, 28а.

Співробітництво – 2б, 5а, 8б, 11а, 14а, 19а, 20а, 21б, 23а, 26б, 28б, 30б.

Компромис – 2а, 4а, 7б, 10б, 12б, 13а, 18б, 20б, 22а, 24б, 26а, 29а.

Уникнення – 1а, 5б, 7а, 9а, 12а, 15б, 17б, 19б, 21а, 23б, 27а, 29б.

Пристосування – 1б, 3б, 4б, 6а, 11б, 15а, 16а, 18а, 24а, 25б, 27б, 30а.

Коли обраний варіант відповіді збігається з ключем, то опитуваний отримує один бал. Потім знаходимо суму балів за кожним із можливих варіантів поведінки в конфліктній ситуації. Отримані кількісні показники порівнюються між собою для виявлення домінуючих тенденцій поведінки людини в конфліктній ситуації.

НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНЕ ВИДАННЯ

Ющишина Лариса Олексіївна

ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ

Методичні вказівки до практичних занять

Електронне видання

Авторська редакція