

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

## **ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ**

**Методичні рекомендації  
до практичних завдань  
та плани семінарських занять  
для студентів усіх спеціальностей  
другого (магістерського) рівня**

**Харків**  
**ХНЕУ ім. С. Кузнеця**  
**2022**

УДК 005.32(07.034)

М54

**Укладач** А. О. Малюкіна

Затверджено на засіданні кафедри соціальної економіки.

Протокол № 1 від 27.08.2021 р.

*Самостійне електронне текстове мережеве видання*

**Психологія управління** [Електронний ресурс] : методичні рекомендації до практичних завдань та плани семінарських занять для студентів усіх спеціальностей другого (магістерського) рівня / уклад. А. О. Малюкіна. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2022. – 48 с.

Подано тематичний план практичних занять і плани семінарських занять. Наведено практичні завдання за кожною темою навчальної дисципліни та методичні рекомендації щодо їхнього виконання. Запропоновано практичні завдання для оцінювання здобутих знань і набутих навичок.

Рекомендовано для студентів усіх спеціальностей другого (магістерського) рівня.

**УДК 005.32(07.034)**

© Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, 2022

## Вступ

Опанування навчальної дисципліни "Психологія управління" сприяє формуванню у студентів вміння аналізувати і систематизувати прослуханий і прочитаний матеріал з психології управління; застосовувати принципи сучасного управлінського мислення до аналізу конкретних ситуацій в управлінні, суперечностей і проблем, що мають місце; виокремлювати психологічні особливості управлінської діяльності; орієнтуватися в науковій літературі з проблем психології управління; розробляти рекомендації щодо становлення і розвитку керівника; проводити психологічні та соціально-психологічні дослідження проблем розвитку особистості керівника.

На сьогодні значення психологічного фактора в управлінні підсилюється; його недооцінювання призводить до деструктивних змін. Це й зумовлює важливе місце навчальної дисципліни у системі професійної підготовки соціальних робітників в умовах вищого навчального закладу.

Вивчення даної навчальної дисципліни спрямоване на формування у студентів стійкого інтересу до психологічної науки, допомогти їм усвідомити, що людині, яка обіймає управлінську посаду, необхідні глибокі психологічні знання.

**Мета навчальної дисципліни:** вивчення теоретичних засад та набуття практичних навичок у сфері психології управління, висвітлення важливості закономірності соціальної взаємодії в організації, навчитися застосовувати методи психологічного дослідження в роботі з персоналом.

Навчальна дисципліна є профільною, ознайомлює студентів з предметом психології управління як науки, її прикладними завданнями, розкриваючи основні психологічні проблеми в організаціях та установах різного типу і на різних стадіях життєвого циклу. У своєму змісті вона орієнтується на сучасні моделі професійної діяльності в галузі управління (менеджменту), розвитку організацій, управлінського консультування.

У лекційній частині подано обґрунтування особливого місця психології управління як міждисциплінарної галузі наукового знання. Розглянуто структуру психології управління як науки і зміст основних психологічних проблем в організаціях та установах. Знання, отримані студентами в ході вивчення навчальної дисципліни повинні забезпечити їм можливість вироблення обґрунтованої професійної позиції щодо проблем організацій та установ.

### **Завдання навчальної дисципліни:**

ознайомлення з теоретичними підходами, експериментальними та прикладними дослідженнями в галузі психології управління;

оволодіння методами психодіагностики в роботі з персоналом організації;

засвоєння основних психологічних закономірностей управлінської діяльності, лідерства та керівництва;

засвоєння навичок психологічного аналізу роботи та робочого середовища;

діагностика поведінки працівників в організації;

аналіз організаційної структури організації та її психологічного змісту і клімату;

засвоєння основних методів саморегуляції в роботі керівників;

оволодіння технологією формування організаційної культури;

оволодіння навичками постановки і вирішення професійних завдань в галузі психології управління.

У результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен знати:

історію розвитку й основний зміст предмета психології управління;

категоріальний апарат для аналізу і прогнозування перебігу процесів в організаціях;

структуру управління в організації, систему мотивації та стимулювання, та основних організаційних процесів.

Уміти:

виокремлювати психологічні проблеми в організаціях і здійснювати їх аналіз;

аналізувати основні психологічні закономірності управлінської діяльності, лідерства та керівництва;

здійснювати діагностику організаційних процесів;

визначати психологічний клімат в організаційному середовищі;

вирішувати дослідницькі завдання в галузі психології управління.

Навчальна дисципліна "Психологія управління" передбачає тісний міждисциплінарний зв'язок з такими навчальними дисциплінами, як "Психологія", "Менеджмент", "Управління персоналом" та "Людський розвиток".

## Тематика практичних занять

**Практичне заняття** – це форма навчального заняття, за якої викладач організовує розгляд теоретичних положень і формує вміння та навички їх практичного застосування шляхом індивідуального виконання студентом сформульованих завдань. Тематика практичних завдань подана в табл. 1.

Таблиця 1

### Перелік тем практичних занять

Назва теми	Програмні запитання	Рекомендована література
1	2	3
<b>Змістовий модуль 1</b>		
<b>Загальні засади психології управління</b>		
Тема 1. Загальні засади психології управління	Практичне завдання "Визначення свого Я". Практичне завдання "Характеристика прийомів маніпулювання". Практичне завдання "Колектив, у якому панує сприятлива психологічна атмосфера". Вирішення завдань різного рівня компетентності	Основна [1]. Додаткова [18]
Тема 2. Історія і сучасний стан розвитку психології управління	Ситуаційне завдання "7 факторів". Вирішення завдань різного рівня компетентності	Основна [3]. Додаткова [19]
Тема 3. Психологія особистості та організації в управлінні	Ситуаційне завдання "Переваги та недоліки методів керівництва". Ситуаційне завдання "Остаточне рішення". Ситуаційне завдання "Хто такий?". Вирішення завдань різного рівня компетентності	Основна [7]. Додаткова [11]
Тема 4. Психологічні особливості керівника	Тестові завдання "Толерантність". Тестові завдання "Ефективність управління". Тестові завдання "Неефективний керівник". Вирішення завдань різного рівня компетентності	Основна [5]. Додаткова [13]
Тема 5. Психологія управлінської діяльності	Практичне завдання "Три правди й одна неправда". Практичне завдання "Неправда та істина". Практичне завдання "Вірю – не вірю". Практичне завдання "Точка зору"	Основна [2]. Додаткова [12]

1	2	3
<b>Змістовий модуль 2</b> <b>Соціально-психологічні особливості управління</b>		
Тема 6. Соціально-психологічні особливості управління	Вирішення завдань різного рівня компетентності	Основна [8]. Додаткова [17]
Тема 7. Психологічні особливості стилів та типів керівництва ресурсами	Практичне завдання "Поводир". Практичне завдання "Ресурс – крапка"	Основна [6]. Додаткова [14]
Тема 8. Імідж особистості керівника та організації	Практичне завдання "Якості і здібності керівника". Практичне завдання "Упередження за написом". Вирішення завдань різного рівня компетентності	Основна [4]. Додаткова [13]
Тема 9. Психологічні основи взаємодії керівників та працівників освітніх організацій	Ситуаційне завдання "Застосування методів менеджменту". Ситуаційне завдання "Винагорода". Вирішення завдань різного рівня компетентності	Основна [3]. Додаткова [18]
Тема 10. Конфлікти в системі управління. Психологічна підготовка до нововведень	Ситуаційне завдання "Суд над компромісом". Ситуаційне завдання "Проектування нововведень". Вирішення завдань різного рівня компетентності	Основна [1]. Додаткова [16]

## Тематика семінарських занять

**Семінарське заняття** – це форма навчального заняття, за якої викладач організовує дискусію навколо попередньо визначених тем, до яких студенти готують тези виступів.

На кожному семінарському занятті викладач оцінює підготовлені студентами доповіді та презентації з окреслених питань (табл. 2), їх виступи, активність у дискусії, вміння формулювати і відстоювати свою позицію тощо.

## Плани семінарських занять

Назва теми	Програмні запитання	Рекомендована література
1	2	3
<b>Змістовий модуль 1</b> <b>Загальні засади психології управління</b>		
Тема 2. Історія і сучасний стан розвитку психології управління	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Формування психологічних знань про управління в організації в теорії управління.</li> <li>2. Психологічні основи сучасної системи поглядів на менеджмент.</li> <li>3. Історія розвитку психології управління.</li> <li>4. Сучасний стан та перспективи розвитку психології управління</li> </ol>	Основна [5]. Додаткова [18]
Тема 4. Психологічні особливості керівника	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Структура особистості керівника.</li> <li>2. Активність особистості керівника та її спрямованість.</li> <li>3. Форми спрямованості особистості керівника: інтереси, переконання, схильності, світогляд.</li> <li>4. Основні функції управлінської діяльності.</li> <li>5. Характеристика лідерства та основні теорії лідерства.</li> <li>6. Підходи до визначення професійно важливих якостей керівника</li> </ol>	Основна [8]. Додаткова [16]
Тема 5. Психологія управлінської діяльності	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Стратегія і тактика прийняття управлінського рішення в складних ситуаціях.</li> <li>2. Усвідомлення керівником відповідальності за прийняте рішення</li> </ol>	Основна [8]. Додаткова [14]
<b>Змістовий модуль 2</b> <b>Соціально-психологічні особливості управління</b>		
Тема 7. Психологічні особливості стилів та типів керівництва	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Оцінювання діяльності персоналу.</li> <li>2. Психолого-акмеологічне консультування.</li> <li>3. Ефективне управління людськими ресурсами</li> </ol>	Основна [1]. Додаткова [13]
Тема 8. Імідж особистості керівника та організації	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Психологічне забезпечення системи формування кадрів.</li> <li>2. Психологічне консультування персоналу в галузі освіти.</li> <li>3. Психологічна служба в галузі освіти</li> </ol>	Основна [4]. Додаткова [12]

1	2	3
Тема 10. Конфлікти в системі управління. Психологічна підготовка до нововведень	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вивчення типів конфліктів, домінуючих у конкретній організації.</li> <li>2. Ескалація конфлікту як спосіб його вирішення.</li> <li>3. Післяконфліктний період: методи подолання бар'єрів.</li> <li>4. Компроміс як стратегія взаємної поступки.</li> <li>5. Ефективне застосування методів аргументації в переговорному процесі</li> </ol>	Основна [5]. Додаткова [15]

Підсумкові бали за кожне семінарське заняття виставляються у відповідний журнал. Отримані студентом бали за окремі семінарські заняття урахуються в процесі накопичення підсумкових балів з даної навчальної дисципліни.

## **Методичні рекомендації до практичних завдань за темами**

### **Змістовий модуль 1 Загальні засади психології управління**

#### **Тема 1. Загальні засади психології управління**

##### **Практичне завдання 1. Визначення свого Я**

Студентам роздають чисті аркуші паперу. Викладач пропонує протягом двох хвилин у письмовому вигляді охарактеризувати себе відповідно до головних рис свого характеру у такому вигляді "Я – ...." (10 якостей). Аркуші підписують та здають викладачу.

**Методичні рекомендації до виконання завдання.** Під час виконання завдання слід використовувати лекційний матеріал та літературні джерела за темою дослідження.

##### **Практичне завдання 2. Характеристика прийомів маніпулювання**

Необхідно проаналізувати маніпулятивні ігри, що використовують у діловому спілкуванні. На практиці існують методи та методики протидії маніпулятивним іграм.



Перелік маніпулятивних ігор:

1. "Сороконіжка".
2. "Блазень гороховий".
3. "Жертва неуважності, або сирота казанська".
4. "Людина зі зв'язками".
5. "Скандаліст".
6. "Пацифіст".
7. "Хитрий лис".

Цілі: розвинути вміння студентів аналізувати ситуації маніпулятивного впливу; оволодіти на практиці прийомами.

Відповідно до закону Ранемона, існує чотири типи людей:

хто сидить спокійно і нічого не робить, а хто говорить про те, що треба сидіти спокійно і нічого не робити;

хто робить;

хто говорить про те, що треба робити.

З яких би прекрасних людей не була сформована ваша команда, рано чи пізно вам доведеться зіткнутися з тими психологічними іграми, в які почнуть грати ваші підлеглі. І лише від вас залежить, опинитеся ви залученими в них або ж зможете нейтралізувати хитромудрі дії свого оточення. Перш за все ви повинні знати, що за всіма їх хитроцями стоїть нездоланне прагнення полегшити своє життя і забезпечити собі будь-які привілеї. Це, природно, погіршує психологічний клімат у колективі і гальмує справу. Які ж ігри найбільш поширені?

Хід завдання

*"Сороконіжка"*. Поціновувач цієї гри прагне отримати якомога більше нескладних завдань, не піклуючись особливо про те, чи впорається він з ними, і не замислюючись про наслідки. Це дозволяє йому щоразу відмовлятися від нелегких завдань, посилаючись на зайнятість. Він любить повторювати: "Мене і так рвуть на частини! У мене ж не сорок рук і не сорок ніг!". Перевантаження справами дозволяє йому не виконувати якісно жодного із своїх прямих обов'язків.

*"Блазень гороховий"*. Поціновувач цієї гри, блазнюючи і пустуючи, вносить розрядку в будь-якій критичній ситуації. Більше того, часом він єдиний, хто, сміючись, "говорить правду королю". За це його люблять у колективі, багато чого йому прощають. І він чудово цим користується, перестаючи повноцінно працювати, всіляко демонструючи, що робота йому дається важко.

*"Вічний учень"*. Поціновувач цієї гри демонструє оточуючим свою наївність, демонструє із себе таку собі "святую простоту". Тим самим він майстерно викликає в оточуючих природне бажання надати допомогу, і таким чином він спритно перекладає свої обов'язки на інших. Не випадково мудрі китайці говорили: "Бійтеся тих людей, які все життя вчать, але нічого не роблять самі".

*"Жертва неувважності, або сирота казанська"*. Поціновувач цієї гри навмисне уникає вас, намагається якомога рідше потрапляти на очі. А потім, у відповідь на зауваження з приводу невиконаної роботи, заявляє, що він був остаточно покинутий і ним не керували. Це не що інше, як прихована провокація.

Начальник, як правило, потрапляє на цю вудку і дозволяє вирватися назовні справедливому обуренню: "Що це значить – не керували? Тобі що – досі няньки потрібні? Чому ти мовчав як риба, чому вчасно не звернувся до мене?". Підлеглому тільки того й треба, він починає демонструвати з себе ображеного, каже, що завдання практично 107 нездійсненне. Таким чином багато підлеглих непогано влаштовуються, користуючись підтримкою і співчуттям ближніх.

*"Людина зі зв'язками"*. Поціновувач цієї гри постійно підкреслює свої навіть незначні успіхи, не забуваючи при цьому щоразу нібито випадково зазначити кілька слів про те, з якими людьми він нібито "на короткій нозі".

Таким чином, він намагається підняти свій авторитет і відвести від себе претензії з приводу якості його роботи. Які можуть бути претензії до одного із високопоставлених осіб! Життя непередбачуване, раптом і лідеру знадобиться допомога від цього співробітника – людини з такими зв'язками!

*"Скандаліст"*. За "низької" температури він самий душевний співрозмовник, справжній соратник по спільній справі. За "високої" – варто тільки зачепити його самолюбство – він рознесе в пух і прах кого завгодно. Таким чином він зміцнює свої позиції і за нагоди легко ухиляється від критики на свою адресу у разі провалу дорученої йому справи.

*"Пацифіст"*. Поціновувач цієї гри під час делегування йому повноважень керівника групи на якийсь проміжок часу для вирішення назрілого епізодичного завдання завжди ухиляється від доручення і пов'язаної з цим відповідальності. Мотивує свою відмову тим, що у нього немає права карати людей, що тимчасово потрапили йому в підпорядкування, а без цього нібито керувати неможливо.

"Хитрий лис". Поціновувач цієї гри завжди доброзичливий, неконфліктний, у потрібний момент вміє, ніби ненароком, висловити захоплення лідером прямо йому в очі і наодинці, і при всьому оточенні. Зовнішній ефект такої поведінки очевидний: підвищується рейтинг лідера в колективі і підвищується самооцінка ласого на лестощі лідера.

Таким чином, хитрун вбиває двох зайців одразу: забезпечує собі прихильність лідера і недоторканність в колективі – хто піде проти фаворита лідера?

Але лідеру варто завжди пам'ятати, що "лестощі – це агресія на колінах".

У всіх перерахованих випадках психологічних ігор лідеру доцільно, ігноруючи займану співробітником позицію, виявити ту сферу діяльності, де він сильніший своїх колег, і демонструвати йому щире повагу тільки за реальні успіхи. Як цього добитися на ділі, щоб співробітник перестав хитрувати і ухилитися від роботи?

**Методичні рекомендації до виконання завдання.** Під час виконання завдання слід використовувати лекційний матеріал та літературні джерела за темою дослідження.

### **Практичне завдання 3. Колектив, у якому панує сприятлива психологічна атмосфера**

Студенти об'єднуються у 5 груп. Пропонується зобразити будь-яким чином модель колективу, в якому б панував позитивний психологічний клімат, ураховуючи і те, про що говорилось протягом усіх занять. На виготовлення моделей виділяють 5 хвилин, після цього групи мають зробити презентацію свого проекту.

Рефлексія: Хто був генератором ідей?

Хто виконавцем?

Чи були розбіжності? Як їх подолали?

Що найцінніше у вашому проекті?

Після обговорення студентам пропонують зруйнувати свої моделі. Після того, як моделі було зруйновано, групам пропонують відтворити їх. Рефлексія:

Чи мають наші моделі зараз такий самий вигляд, як спочатку?

Що легше зробити: відновити позитивний клімат у колективі чи запобігти його погіршенню?

**Методичні рекомендації до виконання завдання.** Під час виконання завдання слід використовувати лекційний матеріал та літературні джерела за темою дослідження.

**Завдання 4.** Надайте відповідь що є "психологічного" в управлінні у вигляді схеми: елементи управління, психологічні аспекти в управлінні.

**Методичні рекомендації до виконання завдання.** Під час виконання завдання слід використовувати лекційний матеріал та літературні джерела за темою дослідження.

## **Тема 2. Історія і сучасний стан розвитку психології управління**

### **Ситуаційне завдання 5. 7 факторів**

Вправа виконується в два послідовних етапи. Викладач об'єднує студентів у команди по 5 – 6 осіб та пропонує скласти список із 7 факторів, які є найбільш значущими для роботи в колективі, наприклад: вміння уважно слухати один одного, довіра, активність всіх членів команди та ін.

**Перший етап.** Кожна команда отримує ватман та починає виконувати завдання. На це відводиться 15 хвилин.

**Другий етап.** Кожна команда повинна проранжувати фактори за значущістю для роботи в колективі. Обов'язковою умовою виконання є те що, з рішенням повинні погодитися всі студенти команди. На цей етап також відводиться 15 хвилин.

Після цього команди по черзі презентують свої напрацювання, пояснюючи принцип ранжування факторів.

Викладач організовує обговорення отриманих результатів.

Запитання для обговорення:

Наскільки швидко ви змогли скласти список факторів? Що заважало, а що допомагало в цьому процесі?

Як швидко був знайдений зрозумілий для всіх варіант ціннісної градації у визначенні факторів?

Про які фактори йшла суперечка?

Було у вас відчуття, що інші члени команди вас не розуміють та не чують?

Які труднощі виникли під час визначення значущості факторів?

Які якості ви б хотіли розвивати в собі надалі?

**Методичні рекомендації до виконання завдання.** Під час виконання завдання слід використовувати лекційний матеріал та літературні джерела за темою дослідження.

**Завдання 6.** Підберіть 10 – 15 проблем, які одночасно цікавлять:

- а) педагогічну психологію та психологію управління;
- б) вікову психологію та психологію управління.

**Методичні рекомендації до виконання завдання.** Під час виконання завдання слід використовувати лекційний матеріал та літературні джерела за темою дослідження.

**Завдання 7.** Складіть схему "Місце психології управління серед інших наук та галузей психології".

**Методичні рекомендації до виконання завдання.** Під час виконання завдання слід використовувати лекційний матеріал та літературні джерела за темою дослідження.

**Завдання 8.** Розробіть вербальний ряд для асоціативного експерименту з:

- а) керівником;
- б) підлеглим.

Проведіть асоціативний експеримент у парах, чергуючи ролі експериментатор – керівник; експериментатор – підлеглий.

Обговорення і уточнення індивідуальних результатів студентів. Зробити висновок про особливості психолого-управлінського дослідження.

**Методичні рекомендації до виконання завдання.** Під час виконання завдання слід використовувати лекційний матеріал та літературні джерела за темою дослідження.

### **Тема 3. Психологія особистості та організації в управлінні**

#### **Ситуаційне завдання 9. Переваги та недоліки методів керівництва**

Застосування менеджером демократичних методів керівництва має багато переваг з погляду керівництва виробництвом. Однак ці методи можуть мати приховані недоліки. В якому із нижче наведених прикладів можна побачити ці недоліки?

А. Завдяки тому, що керівники уважно прислуховуються до думки підлеглих і враховують її у своїй діяльності, між ними встановлюються довірчі стосунки. Однак при цьому в підлеглих розвивається сильне почуття залежності і не виховується самостійність.

Б. Якщо керівник вислуховуватиме думку кожного підлеглого, він витратитиме багато часу на переконання та урегулювання різних питань. Це може призвести до того, що в екстремальній ситуації керівник буде не в змозі вжити необхідних заходів.

В. Якщо керівник занадто часто прислухатиметься до думки підлеглих, то останнім це врешті-решт набридне і вони стануть уникати перших, радитися зі старшими за віком колегами, спілкування з якими "зручніше" за спілкування з керівництвом.

**Методичні рекомендації до виконання завдання.** Під час виконання завдання слід використовувати лекційний матеріал та літературні джерела за темою дослідження.

### **Ситуаційне завдання 10. Остаточне рішення**

На підприємство, де ви є керівником, заплановано завезти нове устаткування. Ви зібрали відповідальних осіб і обговорюєте з ними питання вибору фірми-постачальника устаткування. Думки розійшлися, право приймати остаточне рішення належить вам.

Яку з наведених нижче позицій ви, як керівник, займете?

А. Оскільки практичну роботу з використання верстатів фактично виконують рядові працівники, то варто продовжити обговорення цього питання з ними і вести справу до того, щоб в їхньому середовищі склалася остаточна думка.

Б. Необхідно уважно вислухати думку обох сторін і після цього самому прийняти остаточне рішення, а потім роз'яснити всім, з яких причин воно було прийняте. У разі потреби переконати тих, хто не згоден.

В. Глибоко розібратися в перевагах і недоліках обох думок, потім докласти про це вищому керівництву і звернутися з проханням прийняти рішення.

**Методичні рекомендації до виконання завдання.** Під час виконання завдання слід використовувати лекційний матеріал та літературні джерела за темою дослідження.

## **Ситуаційне завдання 11. Хто такий?**

Для яких концепцій лідерства характерні такі ідеї?

1. Лідер – це місце (посада) в міжособистісних взаємодіях. Ефективність лідерства залежить від того, наскільки особистість задовольняє посадові вимоги.

2. У дуже сприятливих чи дуже несприятливих для груп ситуаціях лідер, орієнтований на завдання, досягає кращих результатів, ніж орієнтований на людей. У разі помірно сприятливої ситуації успішний лідер орієнтується на людей.

3. Лідер у ролі професіонала розв'язує ділові завдання. У ролі соціально-емоційного спеціаліста розв'язує проблеми людських взаємовідносин.

4. Лідерство забезпечують певні риси особистості (можливо, вроджені), які іноді називають харизматичними.

5. Успішність лідерства залежить від рівня розвитку соціальної групи та інших її характеристик.

**Методичні рекомендації до виконання завдання.** Під час виконання завдання слід використовувати лекційний матеріал та літературні джерела за темою дослідження.

**Завдання 12.** Студентам необхідно підібрати терміни до їх описів:

1) положення суб'єкта в системі міжособистісних відносин, що визначає його права, обов'язки, привілеї;

2) відносини домінування і підпорядкування, впливу і наслідування у системі міжособистісних відносин у групі;

3) вплив індивіда, побудований на займаній ним посаді, положенні чи статусі;

4) міра визнання суспільством заслуг індивіда, співвіднесення їх із суспільними цінностями.

**Методичні рекомендації до виконання завдання.** Під час виконання завдання слід використовувати лекційний матеріал та літературні джерела за темою дослідження.

**Завдання 13.** Студентам необхідно визначити тип лідера за його ознаками:

1) підвищена домінантність, добре ставлення до інших і особиста оригінальність, самобутність;

2) найменше прагнення домінувати, підвищена сензитивність; знизена орієнтація на справу і результати; низька думка про себе;

3) менша орієнтація на думки й оцінки оточуючих (значна самостійність); орієнтація на справу і результати роботи вища;

4) підвищене прагнення домінувати; парадоксально низька спрямованість на справу; підвищене прагнення до регулювання відносин.

Відповіді студентів обговорюються у навчальній групі, аналізуються характерні помилки. Формулюється висновок про особливості лідерства та його ефективності залежно від характеристик організації.

**Методичні рекомендації до виконання завдання.** Під час виконання завдання слід використовувати лекційний матеріал та літературні джерела за темою дослідження.

**Завдання 14.** Студентам потрібно зробити програму використання одного з методів активного соціально-психологічного навчання в психології управління для організації.

**Методичні рекомендації до виконання завдання.** Під час виконання завдання слід використовувати лекційний матеріал та літературні джерела за темою дослідження.

**Завдання 15.** Студентам необхідно охарактеризувати фактори, які необхідно враховувати під час використання психології управління в організації, що вимушена проводити скорочення персоналу.

**Методичні рекомендації до виконання завдання.** Під час виконання завдання слід використовувати лекційний матеріал та літературні джерела за темою дослідження.

**Завдання 16.** Студентам необхідно розробити програму психологічних досліджень в організації.

**Методичні рекомендації до виконання завдання.** Під час виконання завдання слід використовувати лекційний матеріал та літературні джерела за темою дослідження.

## **Тема 4. Психологічні особливості керівника**

### **Тестове завдання 17. Толерантність**

Чи прислухаєтеся Ви до думки іншого? Чи ставитеся Ви до нього з повагою? На питання тесту слід відповідати швидко, не замислюючись.



1. Вам здається, що Ви запропонували цікаву ідею, але її не підтримали. Це Вас розчаровує:

- а) так;
- б) ні?

2. Ви зустрічаєтеся із друзями, і хтось пропонує почати гру. Що Ви обираєте:

- а) щоб брали участь лише ті, хто добре грає;
- б) щоб грали також і ті, хто ще не знає правил?

3. Чи спокійно Ви сприймаєте неприємні для Вас новини:

- а) так;
- б) ні?

4. Чи дратують Вас люди, які в громадських місцях з'являються нетверезими:

а) якщо не порушують звичайних норм поведінки, мене це зовсім не цікавить;

б) мені завжди були неприємні люди, які не вміють себе контролювати?

5. Чи можете Ви легко знайти контакт з людьми, які мають відмінні від Вас професію, звичаї, соціальний статус:

- а) мені завжди це важко було зробити;
- б) я не звертаю уваги на такі речі?

6. Як Ви реагуєте на жарт, якщо об'єктом його є Ви:

а) мені не подобаються ні жарти, ні жартівники;

б) якщо навіть жарт буде для мене неприємний, я буду намагатися відповісти в такій же манері?

7. Чи погоджуєтеся Ви із думкою, що багато людей "займають не своє місце", "роблять не свою справу":

- а) так;
- б) ні?

8. Ви приводите до компанії друга, який стає об'єктом загальної уваги. Як Ви на це реагуєте:

а) мені, чесно кажучи, неприємно, що таким чином я позбавлений уваги;

б) я лише радію за нього?

9. У гостях Ви зустрічаєте людину похилого віку, яка критикує сучасне молоде покоління, ідеалізує минулі часи. Як Ви на це реагуєте:

- а) знайду привід, щоб піти раніше;
- б) почну сперечатися?

### Підрахунок балів

Два бали за відповіді: 1 б, 2 б, 3 б, 4 а, 5 б, 6 б, 7 б, 8 б, 9 а.

**Від 0 до 4 балів.** Ви непримиренна, непоступлива, уперта особа. Виникає враження, що Ви намагаєтеся нав'язати свою думку іншим будь-яким чином. Часто підвищуєте голос. З Вашим характером важко підтримувати тривалі стосунки з людьми, які думають по-іншому, і не погоджуються з тим, що Ви говорите і робите.

**Від 6 до 12 балів.** Ви здатні твердо відстоювати свої переконання. Ви, безумовно, можете вести діалог, змінювати свою думку, якщо для цього є об'єктивні підстави. Здатні іноді на зайву різкість, неповагу до співбесідника. І в такий момент Ви дійсно можете виграти суперечку з людиною, в якій більш слабкий характер. Але чи варто "брати горлом" тоді, коли можна перемогти більш гідно?

**Від 14 до 18 балів.** Твердість Ваших переконань поєднується із гнучкістю розуму. Ви можете прийняти будь-яку ідею, з розумінням ставитеся до парадоксального (на перший погляд) вчинку, навіть якщо Ви його не схвалюєте. Ви достатньо критично ставитеся до своєї думки і здатні з повагою і тактом по відношенню до співбесідника відмовитися від поглядів, які, як з'ясувалося, помилкові.

### Тестове завдання 18. Ефективність управління

Запропоноване тестове завдання 18 доцільно використовувати в комплексі з наведеним далі тестовим завданням 19 "Неефективний керівник". Ці тестові завдання орієнтовані передусім на керівників, які вже набули досвіду управлінської діяльності, однак вони випробувані і їх можна з успіхом застосувати в навчанні студентів, що допомагає глибше усвідомити поведінкові характеристики ефективного й неефективного керівництва.

При цьому для студентів, які не мають досвіду керівної роботи, тестове завдання має елемент рольової гри – воно відповідає на запитання, виходячи зі своїх уявлень про дії успішного керівника. Після завершення тестового завдання з метою закріплення в пам'яті студентів знань про умови ефективного й неефективного керівництва корисно обговорити помилкові варіанти відповідей.

**Методичні рекомендації до виконання завдання.** Відповідайте "так" або "ні" на такі запитання:

1. Чи прагнете Ви до використання в роботі новітніх досягнень у своїй професійній сфері?

2. Чи прагнете співпрацювати з іншими людьми?
3. Чи розмовляєте Ви із працівниками коротко, ясно й чемно?
4. Чи пояснюєте причини, які змусили Вас прийняти те або інше рішення?
5. Чи довіряють Вам підлеглі?
6. Чи залучаєте Ви всіх виконавців завдання у процес обговорення цілей, термінів, методів, відповідальності тощо?
7. Чи заохочуєте працівників виявляти ініціативу, вносити пропозиції й зауваження?
8. Чи пам'ятаєте імена всіх людей, з якими спілкуєтесь?
9. Чи надаєте свободу дій виконавцям у досягненні поставленої мети?
10. Чи контролюєте хід виконання завдання?
11. Чи допомагаєте Ви підлеглим тільки тоді, коли вони про це просять?
12. Чи висловлюєте свою подяку підлеглому за кожну добре виконану роботу?
13. Чи прагнете знайти в людях кращі якості?
14. Чи знаєте Ви, як ефективно можна використати можливості кожного підлеглого?
15. Чи знаєте Ви інтереси й устремління ваших підлеглих?
16. Чи вмієте Ви бути уважним слухачем?
17. Чи дякуєте Ви працівникові у присутності його товаришів по роботі?
18. Чи робите Ви критичні зауваження своїм підлеглим наодинці?
19. Чи відзначаєте Ви гарну роботу свого колективу в доповіді вищому керівникові?
20. Чи довіряєте Ви своїм підлеглим?
21. Чи прагнете Ви надати працівникам всю інформацію, що одержуєте самі з адміністративних і управлінських каналів?
22. Чи пояснюєте Ви працівникові значення результатів його праці у досягненні цілей підприємства, галузі?
23. Чи залишаєте час собі та підлеглим для планування робіт?
24. Чи є у Вас план самовдосконалення, принаймні на один рік уперед?
25. Чи існує план підвищення кваліфікації персоналу відповідно до вимог часу?

26. Чи читаєте регулярно спеціальну літературу?
27. Чи маєте досить велику бібліотеку за фахом?
28. Чи піклуєтеся про стан свого здоров'я й працездатності?
29. Чи любите виконувати складну, але цікаву роботу?
30. Чи ефективно проводите бесіди зі своїми підлеглими з питань поліпшення їхньої роботи?
31. Чи знаєте Ви, які якості працівника повинні бути в центрі уваги при прийомі на роботу?
32. Чи займаєтеся охоче проблемами, питаннями та скаргами своїх підлеглих?
33. Чи тримаєте Ви певну дистанцію з підлеглими?
34. Чи ставитеся Ви до працівників з розумінням і повагою?
35. Чи впевнені Ви в собі?
36. Чи добре Ви знаєте свої сильні й слабкі сторони?
37. Чи часто застосовуєте оригінальний творчий підхід у прийнятті управлінських рішень?
38. Чи регулярно підвищуєте свою кваліфікацію на спеціальних курсах, семінарах?
39. Чи досить Ви гнучкі у своїх стосунках, у відносинах з людьми?
40. Чи готові Ви змінити стиль свого керівництва з метою підвищення його ефективності?

### **Оцінка результатів відповідей**

Підрахуйте кількість відповідей "так" і "ні". Оцініть свій результат.

40 відповідей "так" – результат ідеального, найвищого управлінського потенціалу: всі 40 запитань є критеріями успішного керівництва й тому припускають правильну відповідь "так". Як і будь-який ідеал, він практично недосяжний, якщо Ви були щирі й не намагалися представити себе в вигіднішому світлі. Важливо відзначити, скільки Ви дали відповідей "ні" і на які саме запитання. Тут ваші слабкі місця.

Який результат – співвідношення "так" і "ні" – вважається оптимальним? Це залежить від рівня ваших вимог до себе. Кількість відповідей "так" більше 33 характеризує гарний управлінський потенціал.

Для додаткової самоперевірки дайте, будь ласка, відповіді ще на 20 запитань.

## Тестове завдання 19. Неефективний керівник

Вам пропонуються деякі твердження, з якими ви або погоджуєтеся (відповідь "так"), або не погоджуєтеся (відповідь "ні").

**Методичні рекомендації до виконання завдання.** Відповідайте "так" або "ні" на такі запитання:

1. Ви постійно стикаєтеся з непередбаченими труднощами?
2. Ви компетентніші за інших і тому намагаєтеся робити все самі?
3. Основна частина робочого часу йде на деталі, другорядні питання?
4. Вам доводиться виконувати багато справ одночасно?
5. Ваш стіл постійно завалений паперами без пріоритету важливості?
6. Вам доводиться працювати по 10 – 14 годин на добу?
7. Вам часто доводиться вдома займатися робочими проблемами?
8. Чи прагнете Ви відкласти вирішення питання, щоб згодом вирішити його остаточно?
9. Чи намагаєтеся Ви прийняти найкраще рішення, а не найбільш реальне?
10. Чи прагнете Ви, щоб ваш авторитет не постраждав за будь-яких умов?
11. Вам постійно доводиться йти на компроміси, поступки?
12. У разі неуспіху справи Ви шукаєте винного серед підлеглих?
13. Чи відчуваєте Ви себе знаряддям у руках інших людей?
14. Чи дієте за звичною схемою в різних виробничих і життєвих ситуаціях?
15. Чи вважаєте Ви, що повна інформованість підлеглих про хід справ на підприємстві знижує ефективність їхньої праці?
16. В екстремальних ситуаціях Ви намагаєтеся не брати на себе відповідальність за долю колективу, а спільно вирішуєте проблеми?
17. Чи вважаєте Ви, що підлеглі не повинні обговорювати розпоряджень керівника?
18. Чи вважаєте Ви, що стаж практичної роботи завжди має перевагу перед фаховою освітою, професійними здібностями?
19. Ви намагаєтеся не ризикувати, "не висовуватися"?
20. Ви працюєте у вузькій професійній сфері, інше вас не обходить?

## Оцінка результатів відповідей

Підрахуйте кількість відповідей "так" і "ні". Усі 20 запитань є критеріями неефективного управління.

Високий управлінський потенціал припускає відповіді "ні" на всі запитання.

Ваші слабкі місця у відповідях "так".

Кількість відповідей не менше 15 "ні" характеризує досить ефективний управлінський потенціал.

**Завдання 20.** Охарактеризуйте психологічні особливості поведінки керівника відділу в процесі спілкування з колегами та підлеглими в неформальній обстановці, під час відпочинку.

**Методичні рекомендації до виконання завдання.** Під час виконання завдання слід використовувати лекційний матеріал та літературні джерела за темою дослідження.

**Завдання 21.** Як Ви розумієте цей вислів: "Я плачу хорошу заробітну плату не тому, що у мене багато грошей; у мене багато грошей, тому що я плачу хорошу заробітну плату (Роберт Бош)". Відповідь обґрунтуйте.

**Методичні рекомендації до виконання завдання.** Під час виконання завдання слід використовувати лекційний матеріал та літературні джерела за темою дослідження.

**Завдання 22.** Як Ви розумієте цей вислів: "Гарна репутація важливіша, ніж чиста сорочка. Сорочку можна випрати, репутацію – ніколи (Альфред Нобель)". Відповідь обґрунтуйте.

**Методичні рекомендації до виконання завдання.** Під час виконання завдання слід використовувати лекційний матеріал та літературні джерела за темою дослідження.

**Завдання 23.** Студенту необхідно написати есе на тему: "Я успішний керівник".

**Методичні рекомендації до виконання завдання.** Під час виконання завдання слід використовувати лекційний матеріал та літературні джерела за темою дослідження.

**Завдання 24.** Ваш підлеглий, минаючи вас, звертається до керівника вищого рівня за роз'ясненнями з приводу даного вами доручення. Причому це відбувається неодноразово. Які будуть Ваші дії? Відповідь обґрунтуйте.

**Методичні рекомендації до виконання завдання.** Під час виконання завдання слід використовувати лекційний матеріал та літературні джерела за темою дослідження.

**Завдання 25.** У вас виникає суперечка з підлеглим з приводу покупки нового обладнання. Ви наполягаєте на придбання обладнання певної марки, у вашого підлеглого інша думка, він цю думку не аргументує і не намагається вас переконати, але проявляє приховане невдоволення вашим рішенням. Через деякий час думка підлеглого підтверджується, і обладнання демонтується. Які будуть Ваші дії? Відповідь обґрунтуйте.

**Методичні рекомендації до виконання завдання.** Під час виконання завдання слід використовувати лекційний матеріал та літературні джерела за темою дослідження.

## **Тема 5. Психологія управлінської діяльності**

### **Практичне завдання 26. Три правди й одна неправда**

Викладач пропонує студентам поділити аркуш зошита на чотири частини. У трьох частинах необхідно швидко написати про себе правдиву інформацію, а в четвертій неправду. Далі необхідно всім студентам взяти свій зошит та підвестися і розташуватися у колі.

Кожному студенту необхідно поспілкуватися з іншими студентами. Обмінятися інформацією про себе з іншими студентами та вгадати де правдива інформація, а де ні.

**Методичні рекомендації до виконання завдання.** Під час виконання завдання слід використовувати лекційний матеріал та літературні джерела за темою дослідження.

### **Практичне завдання 27. Неправда та істина**

Група студентів розподіляється на 2 підгрупи і кожна готує по 2 істинних і 2 хибних твердження. Потім підгрупи обмінюються твердженнями, намагаються угадати, яке з тверджень є істинним, а яке хибним.

Як можна зрозуміти за невербальними сигналами, чи говорить людина правду, чи бреше?

Яка роль невербальних сигналів у виявленні брехні і нещирості в мовленні?

**Методичні рекомендації до виконання завдання.** Під час виконання завдання слід використовувати лекційний матеріал та літературні джерела за темою дослідження.

### **Практичне завдання 28. Вірю – не вірю**

Викладач викликає одного або декількох добровольців. Вони повинні вийти за двері. Викладач перевіряє, щоб ті, хто вийшов не підслухували під дверима.

Далі слід зробити якісь зміни в аудиторії. Можна зробити, наприклад, таке:

поміняти місцями стільці (не важливо, однакові вони чи ні);

пересадити місцями двох студентів;

відкрити або закрити вікно;

намалювати на дошці пику;

вимазати ведучому взуття крейдою.

Це не повинен робити сам викладач, маніпуляції повинні бути зроблені руками когось із студентів (нехай це буде Василь). Викладач довільним чином розбиває студентів на кілька груп. Одній групі він пропонує затверджувати правду: "Василь взяв і поміняв місцями ось ці два стільці". Іншим групам пропонується говорити неправду: "Це Ірина взяла і переставила стільці", "Це не Василь поміняв стільці місцями", "Василь разом з Іриною поміняли стільці". Можна зробити і так, щоб ще одна група говорила правду: "Це не Ірина поміняла стільці".

Коли заходить доброволець (або добровольці), кожна група починає відстоювати свою точку зору. Попередньо не варто візуально розподіляти студентів за цими "групами впливу", добровольці не повинні здогадатися (відразу) хто до якої "партії" належатиме.

Кожен з добровольців повинен зробити свій висновок і вгадати, хто ж зробив ті чи інші маніпуляції.

Запитання для обговорення:

Чим корисна була ця вправа?

Хто з добровольців швидше вгадав істину?

Як йому це вдалося?



Які зовнішні ознаки достовірно свідчать про щирість, а які – лише побічно?

Чи можна якимось спеціальним чином будувати свої запитання, щоб з'ясувати істину?

Як краще "ухилитися"?

**Методичні рекомендації до виконання завдання.** Під час виконання завдання слід використовувати лекційний матеріал та літературні джерела за темою дослідження.

### **Практичне завдання 29. Точка зору**

Викладач об'єднує студентів у пари. Їм задається тема спілкування, але один з них відстоює одну точку зору ("за"), інший – протилежну ("проти").

Завдання кожного студента – схилити опонента до своєї точки зору з певної проблеми.

Можливі теми для обговорення:

Дітей повинні виховувати у школі.

Керівник є лідером.

Інопланетяни живуть серед нас.

Теми можуть обрати самі студенти. Фактично йде робота з запереченнями. Хто з задоволенням приймає зміну своєї точки зору? Які прийоми дозволяють зробити цей процес більш "гладким". Основний принцип – не боротися (боротьба позицій приводить в глухий кут).

**Методичні рекомендації до виконання завдання.** Під час виконання завдання слід використовувати лекційний матеріал та літературні джерела за темою дослідження.

## **Змістовий модуль 2. Соціально-психологічні особливості управління**

### **Тема 6. Соціально-психологічні особливості управління**

**Завдання 30.** Студентам необхідно проаналізувати соціально-психологічні характеристики колективу.

**Методичні рекомендації до виконання завдання.** Під час виконання завдання слід використовувати лекційний матеріал та літературні джерела за темою дослідження.

**Завдання 31.** Студентам необхідно охарактеризувати способи впливу на поведінку учасників наради.

**Методичні рекомендації до виконання завдання.** Під час виконання завдання слід використовувати лекційний матеріал та літературні джерела за темою дослідження.

**Завдання 32.** Студентам необхідно проаналізувати психологічні аспекти підготовки та проведення нарад і зборів (мозкова атака, авторитарна нарада, послідовне узгодження рішення).

**Методичні рекомендації до виконання завдання.** Під час виконання завдання слід використовувати лекційний матеріал та літературні джерела за темою дослідження.

**Завдання 33.** Студентам потрібно визначити, які психологічні механізми впливають на технологію переговорного процесу.

**Методичні рекомендації до виконання завдання.** Під час виконання завдання слід використовувати лекційний матеріал та літературні джерела за темою дослідження.

**Завдання 34.** Студентам необхідно проаналізувати психічну структуру особистості.

**Методичні рекомендації до виконання завдання.** Під час виконання завдання слід використовувати лекційний матеріал та літературні джерела за темою дослідження.

**Завдання 35.** Студентам необхідно визначити психологічні особливості національних систем керівництва.

**Методичні рекомендації до виконання завдання.** Під час виконання завдання слід використовувати лекційний матеріал та літературні джерела за темою дослідження.

**Завдання 36.** Студентам необхідно розкрити сутність феномену взаємозалежності успіху в діяльності від психічного стану особистості.

**Методичні рекомендації до виконання завдання.** Під час виконання завдання слід використовувати лекційний матеріал та літературні джерела за темою дослідження.

**Завдання 37.** Студентам необхідно описати психосоціальні умови, на яких мають формуватися неформальні стосунки між керівником та підлеглими.

**Методичні рекомендації до виконання завдання.** Під час виконання завдання слід використовувати лекційний матеріал та літературні джерела за темою дослідження.

## **Тема 7. Психологічні особливості стилів та типів керівництва**

### **Практичне завдання 38. Поводир**

Група розподіляється на дві підгрупи. Перша підгрупа – "сліпі", друга – "зрячі", які повинні провести "сліпих" через штучно створену в аудиторії барикаду. Гра проходить із допоміжними засобами: дерев'яна палиця і мотузок. "Зрячі" проводять "сліпих" лише за допомогою допоміжних засобів, не торкаючись руками. Під час вправи студентам не можна розмовляти, фоном може бути тиха музика. Потім пари міняються ролями, будується інша барикада і вправа повторюється.

Обговорення результатів гри може проходити у двох варіантах:

*Перший варіант:*

Пари обговорюють, як себе відчував кожен під час виконання вправи, як поводитися один з одним?

*Другий варіант:*

Письмова індивідуальна робота, де кожен сам для себе відповідає на такі питання:

Як я відчував себе в ролях ведучого і веденого?

Що було приємним, неприємним?

Яку роль відіграють палиця і мотузок?

Чи досяг я мети як викладач?

Чи зміг я дати себе провести? Чи хотів? Чому?

Що б я наступного разу зробив по-іншому?

Що стосується моєї професійної діяльності?

Що важливо для керівника, для підлеглого?

Потім пари обмінюються записаним. Після закінчення роботи проводиться обмін думками в групі, і важливі думки викладач записує на фліп-чарті.

*Мета завдання для викладача:* дискусія про те, що є важливим у процесі управління персоналом: близькість, довір'я, розуміння бажань веденого. Необхідні також і знання про "барикади", але управляти – значить бути чутливим до бажань "сліпого" і зуміти провести його по дорозі.

*Висновок:* картина у вигляді сонця з питанням: "Що важливо для ефективного керівництва?" У колі, на промінні – основні положення: довір'я, уміння і навички, соціально-управлінська компетенція та ін.

**Методичні рекомендації до виконання завдання.** Під час виконання завдання слід використовувати лекційний матеріал та літературні джерела за темою дослідження.

### **Практичне завдання 39. Ресурс – Крапка**

Студентам пропонується підписати аркуш паперу та поділити його на два стовпчики, підписавши: "Ресурс" та "Крапка". За командою викладача необхідно передати аркуш сусіду, що знаходиться праворуч. Отримавши іменний аркуш слід вписати у стовпчик "Ресурс" – якості які є у володаря аркуша, які йому допоможуть у керівній діяльності; у стовпчику "крапка" – слід вписати ті якості, які будуть заважати під час управлінської діяльності.

Вправа продовжується доти, поки аркуш не вернеться його володарю. Потім студенти протягом 5 хвилин ознайомлюються з записами. Викладач пропонує висловитися стосовно того, чи все, що вказано у аркуші на думку власника є правильним. Якщо ні, то чому саме.

Викладач підводить підсумок стосовно того, що у кожного є сильні та слабкі сторони. Й тільки усвідомлюючи їх можна їх скорегувати.

**Методичні рекомендації до виконання завдання.** Під час виконання завдання слід використовувати лекційний матеріал та літературні джерела за темою дослідження.

## **Тема 8. Імідж особистості керівника та організації**

### **Практичне завдання 40. Якості і здібності керівника**

Викладач пропонує студентам заповнити у себе в зошиті табл. 3.

Таблиця 3

#### **Вихідні дані**

Якості керівника	Здібності керівника

Потім викладач пропонує студентам проранжувати визначені якості у відповідності до того наскільки вони розвинуті у них (за 10-бальною шкалою).

**Методичні рекомендації до виконання завдання.** Під час виконання завдання слід використовувати лекційний матеріал та літературні джерела за темою дослідження.

### **Практичне завдання 41. Упередження за написом**

Кожен студент одержує картку, на якій вказано його роль: блазень, начальник, невдаха, експерт з усіх питань, бюрократ, критикан, скиглій, знедолений, інтриган, робоча конячка, деспот, новатор, душа компанії.

З числа студентів призначається експерт. Кожен може прочитати лише картку в інших, свою він не бачить (картку потрібно прикріпити так: верхній край заломлений на 90 градусів).

Викладач ставить перед групою проблему: "У Вашому підрозділі останнім часом погіршилася виконавська дисципліна, почастишали випадки розпивання спиртних напоїв на робочому місці, систематичні спізнення і прогули. Збільшилася кількість скарг з боку населення на неякісне виконання персоналом Вашого трудового колективу службових обов'язків.

Ви – члени трудового колективу і Ваше завдання – виробити програму дій (план) для усунення недоліків і якісного поліпшення службової дисципліни серед персоналу і результатів діяльності трудового колективу в цілому".

Спочатку студенти справді прагнуть по-діловому розв'язати проблему. Поступово вони починають поводитися так, як написано на табличках їх колег, наприклад, слова блазня не сприймаються всерйоз, приймаючи рішення завжди дивляться на начальника, критикана-скиглія оцінюють як неконструктивного прискіпу, вину переносять на невдаху тощо.

Студенти, які не бачать своїх написів, через поведінку інших і ставлення до себе стають невпевненими, і неусвідомлено їх поведінка починає відповідати ролі на табличці. Через це група від конструктивного вирішення проблеми вганяється в міжособистісні конфлікти. Через деякий час досягається той ефект, коли більше не говорять про саму проблему.

*Основні питання:*

Що трапилось під час вашої наради? Як це переносили інші?

Чи втратили Ви мету вирішення проблеми і чому?

Як упередження може вплинути на Ваше ставлення до співробітників?

**Методичні рекомендації до виконання завдання.** Під час виконання завдання слід використовувати лекційний матеріал та літературні джерела за темою дослідження.

**Завдання 42.** Скласти анкету на визначення соціально-психологічного клімату педагогічного колективу.

Студенти обговорюють питання про роль адекватної соціальної перцепції в колективі установи, роблять висновок про необхідність створення позитивного настрою в процесі спільного вирішення виробничих завдань співробітниками.

**Методичні рекомендації до виконання завдання.** Під час виконання завдання слід використовувати лекційний матеріал та літературні джерела за темою дослідження.

## **Тема 9. Психологічні основи взаємодії керівників та працівників освітніх організацій**

### **Ситуаційне завдання 43. Застосування методів менеджменту**

Викладач кафедри економіки – висококваліфікований спеціаліст із значними потенційними можливостями. Завідувач кафедри покладає на нього великі надії щодо розроблення навчального матеріалу з нової дисципліни. Однак з боку викладача останнім часом не виявляється активність до навчального процесу.

1. Визначте можливі причини поведінки викладача та дії завідувача кафедри до кожної з них.

2. Які саме методи менеджменту будуть доречними в тому чи іншому варіанті вирішення даної ситуації?

**Методичні рекомендації до виконання завдання.** Під час виконання завдання слід використовувати лекційний матеріал та літературні джерела за темою дослідження.

### **Ситуаційне завдання 44. Винагорода**

Напередодні професійного свята начальник відділу подав до адміністрації підприємства список працівників, які, на його думку, є найкращими за результатами роботи за рік і заслуговують на винагороду. Винагородою є грамота і грошова премія. Під час урочистих зборів і вшанування передовиків начальник відділу виявив, що один з праців-

ників зі списку не отримав винагороду. Прикрість ситуації полягала в тому, що працівник був присутній на святкуванні і знав, що має отримати винагороду.

1. Якими мають бути дії начальника відділу, працівника відділу?

2. Про які методи розвитку позитивних зрушень йдеться в цьому прикладі?

**Методичні рекомендації до виконання завдання.** Під час виконання завдання слід використовувати лекційний матеріал та літературні джерела за темою дослідження.

**Завдання 45.** Ви керівник виробничого колективу. В період нічного чергування один з Ваших робітників у стані алкогольного сп'яніння зіпсував дороге обладнання. Інший, намагаючись його відремонтувати, отримав травму. Винуватець телефонує Вам додому по телефону і з тривогою запитує, що ж їм тепер робити? Як Ви відповісте на дзвінок?

**Методичні рекомендації до виконання завдання.** Під час виконання завдання слід використовувати лекційний матеріал та літературні джерела за темою дослідження.

**Завдання 46.** Одного разу Ви опинилися учасником дискусії кількох керівників виробництва про те, як краще поводитися з підлеглими. Одна з точок зору Вам сподобалася найбільше. Яка?

1. "Щоб підлеглий добре працював, потрібно підходити до нього індивідуально, враховувати особливості його особистості".

2. "Все це дрібниці. Головне в оцінюванні людей – це їх ділові якості, старанність. Кожен повинен робити те, що йому належить".

3. "Я вважаю, що успіху в керівництві можна домогтися лише в тому випадку, якщо підлеглі довіряють своєму керівнику".

4. "Це правильно, але все ж кращими стимулами в роботі є чіткий наказ, пристойна зарплата, заслужена премія".

**Методичні рекомендації до виконання завдання.** Під час виконання завдання слід використовувати лекційний матеріал та літературні джерела за темою дослідження.

**Завдання 47.** У Вашому колективі є працівник, який швидше всього числиться, ніж працює. Його це положення влаштовує, а Вас ні. Як Ви вчините в даному випадку?

**Методичні рекомендації до виконання завдання.** Під час виконання завдання слід використовувати лекційний матеріал та літературні джерела за темою дослідження.

**Завдання 48.** Згадайте ситуацію, коли ви намагалися вплинути на почуття, думки, вчинки іншої людини. Визначте, яку мету при цьому переслідували. Чого досягли в результаті? Чи відповідав результат і використані засоби меті впливу? Пригадайте випадок невідповідності між метою, засобами і результатом психологічного впливу.

**Методичні рекомендації до виконання завдання.** Під час виконання завдання слід використовувати лекційний матеріал та літературні джерела за темою дослідження.

**Завдання 49.** Наведіть приклади конструктивного і деструктивного варіантів таких видів психологічного впливу: переконання; самовисування; навіювання; зараження, спонування до наслідування; формування прихильності; прохання; наказ.

**Методичні рекомендації до виконання завдання.** Під час виконання завдання слід використовувати лекційний матеріал та літературні джерела за темою дослідження.

**Завдання 50.** Наведіть приклади таких видів психологічного впливу: деструктивна критика; ігнорування; маніпулювання; наказ. Оцініть їх конструктивність.

**Методичні рекомендації до виконання завдання.** Під час виконання завдання слід використовувати лекційний матеріал та літературні джерела за темою дослідження.

**Завдання 51.** Визначити вид впливу: "Купила мати слив і хотіла дати дітям пообіді. Вони лежали на тарілці. Ваня ніколи не куштував слив і весь час нюхав їх. Дуже вони йому сподобались. Дуже хотілося скуштувати. Він усе ходив навколо слив. Коли нікого не було поряд, він не втримався і з'їв одну сливу".

Під час обіду батько запитав: "Чи не з'їв хтось ще одну сливу?". Усі сказали – ні. Ваня почервонів як рак, і сказав: "Ні, я не їв". Тоді батько сказав: "А якщо хтось з'їв, це недобре. Біда в тому, що в сливах є кісточки, і якщо хтось не вміє їх їсти і проковтне, то через день помре.



Я цього боюсь". Ваня зблід і сказав: "Ні, я кісточку кинув у вікно". Усі засміялись, а Ваня заплакав" (Л. Толстой).

Студенти обговорюють умови ефективності психологічних впливів, роблять висновок про необхідність гнучкого використання різноманітного арсеналу засобів впливу та про неприпустимість неконструктивних впливів.

**Методичні рекомендації до виконання завдання.** Під час виконання завдання слід використовувати лекційний матеріал та літературні джерела за темою дослідження.

**Завдання 52.** Складіть розповідь (10 – 15 речень) на тему "Комунікації психології управління", перебуваючи в ролі бізнесмена (наукового співробітника, викладача, студента, керівника, підлеглого).

**Методичні рекомендації до виконання завдання.** Під час виконання завдання слід використовувати лекційний матеріал та літературні джерела за темою дослідження.

## **Тема 10. Конфлікти в системі управління. Психологічна підготовка до нововведень**

### **Ситуаційне завдання 53. Суд над компромісом**

Група розподіляється на дві підгрупи: одна група – прокурори (звинувачують компроміс), друга група – адвокати (захищають компроміс). Перша підгрупа наводить аргументи неефективності застосування такої стратегії, ілюструючи прикладами, а друга – аргументи на користь компромісу і наводить приклади успішного результату конфлікту під час використання такої стратегії.

Таким чином, судом виноситься вердикт: "Компроміс не є універсальною стратегією. Але необхідний як тактичний крок на шляху до співпраці".

**Методичні рекомендації до виконання завдання.** Під час виконання завдання слід використовувати лекційний матеріал та літературні джерела за темою дослідження.

### **Ситуаційне завдання 54. Проєктування нововведень**

Розробити проєкт, самостійно визначивши напрям, сутність, назву. Проєкт повинен стосуватися нововведень у галузі університетської освіти.

**Методичні рекомендації до виконання завдання.** Як правило, зміст проекту складається з таких частин:

1. Реєстраційна картка проекту.

2. Зміст проекту.

3. Проект.

3.1. Анотація проекту.

3.2. Докладний опис проекту: опис проблеми, на вирішення якої спрямовано проект; мета та завдання проекту; технологія досягнення цілей; тривалість та план реалізації заходів проекту; очікувані результати проекту).

4. Бюджет проекту.

5. Резюме виконавців проекту.

#### План складання проекту

1. Анотація проекту.

НАЗВА проекту.

ОРГАНІЗАЦІЯ, що подає проект.

АКТУАЛЬНІСТЬ проекту.

ПЕРЕЛІК ЗАХОДІВ проекту.

РЕЗУЛЬТАТИ проекту.

ЦІЛЬОВІ ГРУПИ проекту.

ОБСЯГ КОШТІВ.

ДЖЕРЕЛА ФІНАНСУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ-ПАРТНЕРА.

2. Опис проекту.

2.1. Проблема, на вирішення якої спрямований проект.

2.2. Мета та завдання проекту.

ЗАХОДИ проекту.

СТУПІНЬ ГОТОВНОСТІ до реалізації проекту.

ВНУТРІШНЄ ОЦІНЮВАННЯ досягнення результатів проекту.

РОЗПОДІЛ ФУНКЦІЙ.

КОМАНДА виконавців проекту (розподіляється на робочі групи).

2.3. Тривалість і план реалізації заходів проекту.

Тривалість проекту складатиме \_\_\_\_\_

Здійснення заходів розпочинається \_\_\_\_\_

У проекті передбачено \_\_\_\_\_ етапів.

План заходів проекту подано в табл. 4.

### План заходів проєкту

Назва заходу	Термін проведення	Місце проведення (село, селище, місто, регіон)	Організація-виконавець
1 етап			
2 етап			

#### 2.4. Очікувані результати проєкту

КОРОТКОТРИВАЛІ НАСЛІДКИ реалізації проєкту полягають в отриманні таких безпосередніх результатів роботи: ...

ПЕРСПЕКТИВНІ НАСЛІДКИ полягають у ...

СТАЛІСТЬ результатів забезпечується таким ...

Бюджет проєкту наведено в табл. 5.

Таблиця 5

### Бюджет проєкту

Витрати	Одиниця вимірювання	Кількість одиниць	Вартість одиниць	Загальна сума в грн
1. Людські ресурси				
1.1. Зарплата				
Усього (людські ресурси)				
2. Транспортні витрати				
Усього (транспортні витрати)				
3. Офісні витрати				
Усього (офісні витрати)				
4. Інші витрати, послуги				
Усього (інші витрати, послуги)				
5. Нерухомість і види робіт				
Усього (нерухомість і види робіт)				
Сукупний підсумок				

Студенти представляють та обговорюють свої проєкти, висловлюють припущення щодо можливих труднощів їх упровадження та шляхи подолання цих труднощів.

**Завдання 55.** У трудовий колектив, де є конфлікт між двома угрупованнями з приводу впровадження нововведень, прийшов новий керівник, запрошений з боку. Яким чином, на Вашу думку, йому краще діяти, щоб нормалізувати психологічний клімат у колективі?

**Методичні рекомендації до виконання завдання.** Під час виконання завдання слід використовувати лекційний матеріал та літературні джерела за темою дослідження.

**Завдання 56.** У Вас створилися "натягнуті" відносини з колегою. Припустимо, що причини цього Вам не зовсім зрозумілі, але нормалізувати відносини необхідно, щоб не страждала робота. Що Ви зробите в першу чергу?

**Методичні рекомендації до виконання завдання.** Під час виконання завдання слід використовувати лекційний матеріал та літературні джерела за темою дослідження.

**Завдання 57.** Ви – керівник відділу продажів. До вас звернувся клієнт зі скаргою на вашого підлеглого. Сутність його претензій в тому, що клієнт вважає вашого підлеглого непрофесійним і тому бажає припинити ділові відносини з вашою компанією. Від цього контракту ви очікували надходження великої грошової суми. Обґрунтуйте Ваші дії.

**Методичні рекомендації до виконання завдання.** Під час виконання завдання слід використовувати лекційний матеріал та літературні джерела за темою дослідження.

**Завдання 58.** Ви – керівник відділу продажів. У вашому відділі останнім часом впали продажі через часті конфлікти ваших співробітників і потенційних покупців. Обґрунтуйте Ваші дії.

**Методичні рекомендації до виконання завдання.** Під час виконання завдання слід використовувати лекційний матеріал та літературні джерела за темою дослідження.

**Завдання 59.** У виробничо-комерційній фірмі на однакових посадах працювали дві жінки одного віку – Ганна й Ірина. Стаж роботи й рівень освіти в Ірини був вище, але коли звільнилася більш високо оплачувана посада, її отримала Ганна. Керівник пояснив своє рішення тим, що організаторські якості, необхідні для роботи на цій посаді в Ганни розвинені

краще, і її рівень освіти дає їй право працювати на даному місці. Об'єктивно він був правий. Проте Ірина не погодилася з подібним рішенням. Вона стала вишукувати й виносити на загальне обговорення недоліки в роботі Ганни, обговорювати, а іноді й не погоджуючись з її розпорядженнями, тому що вона була в її підпорядкуванні. Конфлікт зачіпав й інші сфери – зовнішній вигляд, родину, спосіб життя та ін. Колектив не брав участь у конфлікті, але він впливав на роботу всього підприємства.

До якого типу належить даний конфлікт й які кроки можна почати для його вирішення?

**Методичні рекомендації до виконання завдання.** Під час виконання завдання слід використовувати лекційний матеріал та літературні джерела за темою дослідження.

**Завдання 60.** У вузі на одній кафедрі працюють два викладачі – Тетяна й Марина. Обидві вони відрізняються вмінням постояти за себе й не дати спуску іншому у випадку непорозумінь або конфліктів.

Тетяна, крім того, не вміє зберігати в таємниці інформацію, відому їй про інших людей і прагне використати її для досягнення власних цілей. Їй стали відомі відомості з життя Марини, що відносяться до періоду її розлучення із чоловіком і часу, що передувало новому заміжжю. Поводження Марини в цей період не завжди відповідало моральним нормам, прийнятним у суспільстві. Марина попросила Тетяну не говорити ні з ким про те, що їй стало відомо, але Тетяна стала обговорювати ці відомості зі знайомими, колегами й лаборантами. Переважна більшість людей якщо й вислухувало її, то реагувало в такий спосіб: або "Подібні гріхи бувають у житті, зараз Марина – гарна людина", або: "Приватне життя моїх колег мене не стосується, а працівник Марина гарний". На професійне положення й відносини з колегами й Тетяни, і Марини дана інформація ніяк не вплинула, але з тих пір між ними встановилася стійка ворожнеча. Який вихід із даної ситуації?

Кафедра є загальноузузівською, тому, навіть працюючи на одній кафедрі ці викладачі не зіштовхуються один з одним по роботі, оскільки викладають на різних факультетах.

**Методичні рекомендації до виконання завдання.** Під час виконання завдання слід використовувати лекційний матеріал та літературні джерела за темою дослідження.

**Завдання 61.** Дмитро – студент другого курсу ВНЗ. Йому вдалося дістати відповіді для наступного тесту за складною темою. Двоє однокурсників попросили в нього ці відповіді, і він продиктував їх по телефону. Раніше між Дмитром й одним із двох студентів існував конфлікт через дівчину, що начебто б забувся. Проте відповіді, продиктовані Дмитром, виявилися помилковими, і хлопці одержали незадовільні оцінки. Дмитро тест склав. Відомо, що під час повторного тестування викладач пред'являє більш суворіші вимоги. За характером й Дмитро, і двоє хлопців – не з боязких і вміють відстоювати свої інтереси. Дмитро ставиться до навчання досить безтурботно. Обоє його однокурсника працюють і не можуть багато часу витратити на підготовку, водночас, навчання для них – засіб реального просування службою. Які варіанти розвитку й рішення даного конфлікту?

**Методичні рекомендації до виконання завдання.** Під час виконання завдання слід використовувати лекційний матеріал та літературні джерела за темою дослідження.

**Завдання 62.** Конфлікт розгорівся в садовому товаристві "Юпітер", що було утворено п'ять років тому на місці торфоболота. За цей час приблизно дві третини ("Більшість") членів товариства обробили землю, розбили городи, насадили плодові дерева. Третина, тих що залишилася ("Меншість") не обробила землю, хоча справно платить членські внески. "Більшість" вимагає виключити "Меншість" із членів кооперативу, мотивуючи це тим, що з їхніх земель на оброблені ділянки поширюються бур'яни, і за статутом товариства людина, що не обробила землю протягом двох років, утрачає права бути членом кооперативу. "Меншість" проти виключення, пояснюючи це тим, що вони справно платять членські внески й мають сертифікати на володіння землею. Керівництво кооперативу не наполягає на виключенні, оскільки зараз важко знайти нових бажаних узяти землю й кількість внесків після виключення "Меншості" різко скоротиться. Члени "Більшості" не обмежуються з'ясуванням відносин на зборах, а обіцяють подати в суд і на "Меншість", і на керівництво кооперативу. Які шляхи рішення конфлікту?

**Методичні рекомендації до виконання завдання.** Під час виконання завдання слід використовувати лекційний матеріал та літературні джерела за темою дослідження.

**Завдання 63.** Досить велика, розвинута торгово-закупівельна фірма стала зазнавати збитків. Об'єктивно збитки виникли через зміну ситуації на ринку збуту. Через короткий проміжок часу ситуація на ринку змінилася, і збитки припинилися. Під час спаду в колективі утворилося дві групи, що обвинувачували один одного в тому, що відбувається й пропонували різні варіанти виходу з кризи. Лідером однієї групи став заступник директора фірми зі збуту, лідером іншої – заступник з постачання. Конфлікт між групами не припинився після поліпшення економічної ситуації, а навпаки став розростатися. В основі конфлікту лежить економічна політика фірми.

Різно збільшився час на обговорення шляхів розвитку фірми й правильності дії окремих працівників. Керівник фірми поки не прийняв ніяких спроб втручання до конфлікту, тому що вважає, що при конструктивному плинні конфлікт може привести до значного поліпшення положення справ і росту прибутків.

До якого типу відноситься даний конфлікт й які кроки можна почати для його вирішення?

**Методичні рекомендації до виконання завдання.** Під час виконання завдання слід використовувати лекційний матеріал та літературні джерела за темою дослідження.

**Завдання 64.** Мешканці під'їзду багатоповерхового будинку на вулиці Карпенко вирішили встановити домофон. На момент ухвалення рішення всі без винятку мешканці були згодні з ним. Коли підійшов час збирати гроші, одна з родин відмовилася їх здавати, пояснивши, що в них змінилася фінансова ситуація. Сусіди кілька разів зверталися до них і готові були навіть дати гроші в борг, але родина навідріз відмовилася платити. Від домофона довелося відмовитися. Із цього моменту конфлікт став розростатися. Родину обвинувачували в бруді в під'їзді, загрожували. Відносини стали дуже напруженими. Які шляхи рішення конфлікту?

**Методичні рекомендації до виконання завдання.** Під час виконання завдання слід використовувати лекційний матеріал та літературні джерела за темою дослідження.

**Завдання 65.** Олександр за натурою замкнута й нетовариська людина зі слабким типом нервової системи. Він закінчив інженерний ВНЗ, але для того, щоб забезпечити родину, улаштувався працювати

на дрібнооптовий продовольчий склад. Оскільки в нього була вища освіта, його відразу поставили начальником складу, а після закінчення чотирьох років він став заступником директора фірми з постачання. І на першій, і на другій посаді в його обов'язку входила робота із клієнтами – поставальниками й покупцями. Він завжди приходив із роботи дуже утомленим, нервовим, зривався на родину, майже перестав спілкуватися з друзями. Після перекладу на вищу посаду його стан значно погіршився, гірше стало й здоров'я. На роботі його вважають гарним фахівцем, у відносинах з колегами він доброзичливий і рівний, фірма не збиткова. До якого типу конфліктів можна зарахувати дану ситуацію і які можливі виходи з неї?

**Методичні рекомендації до виконання завдання.** Під час виконання завдання слід використовувати лекційний матеріал та літературні джерела за темою дослідження.

**Завдання 66.** Кілька років назад на одному із заводів було утворено мале підприємство, завданням якого став збут виготовленої заводом продукції. Довгий час обидва підприємства існували без конфліктів, допомагаючи один одному й розподіляючи прибуток. На завод прийшов новий економічний директор. Він вирішив займатися збутом продукції самостійно, без посередництва малого підприємства, у результаті чого між підприємствами виник конфлікт.

З одного боку, у малого підприємства – налагоджені зв'язки з покупцями, контракт на збут продукції із заводом, керівництво заводу є одним із головних акціонерів. З іншого – новий економічний директор переконав керівництво, що без посередників завод, змінивши форму власності, зможе одержувати більші прибутки. У конфлікт виявилися залучені всі структури обох підприємств. Виражається він у суперечках, зборі компрометуючого матеріалу, ворожнечі окремих людей і цілих відділів. До якого типу належить даний конфлікт й які кроки можна почати для його вирішення?

**Методичні рекомендації до виконання завдання.** Під час виконання завдання слід використовувати лекційний матеріал та літературні джерела за темою дослідження.

**Завдання 67.** У невеликому приватному магазині на вулиці Крилова працювало всього вісім осіб. Усі вони були приблизно одного віку – між 20 й 30 роками. Відносини в колективі склалися гарні, майже домаш-



ні – працівники ходили в гості один до одного, обговорювали домашні справи й інше. Хазяїн магазину вирішив прийняти на роботу свою родичку – жінку 45 років із більшим стажем роботи в торгівлі – на посаду старшого продавця. Із самого початку вона дала зрозуміти іншим, що не збирається встановлювати з ними дружні відносини. Вона вказувала всім, у тому числі й директорові, на недоліки в роботі й радила, як потрібно вести справи. Частина її зауважень була правильною, але були й дріб'язкові причіпки. Крім того, вона стала розповідати своєму родичеві – хазяїнові магазину – про все, що відбувається на роботі, радити йому звільнити деяких працівників. Звільнень не відбувалося, але хазяїн став втручатися в рішення всіх питань й іноді навіть заважати роботі.

Коллектив магазину до нової людини ставився різко негативно. Із нею намагалися не розмовляти, не залучати до рішення виробничих питань, говорили хазяїнові про всі дрібні недоліки в роботі й натякали на необхідність її звільнення. Великих претензій щодо роботи до неї не було, крім того, хазяїн магазину був проти звільнення. Історія відбувалася в маленькому місті, іншу роботу співробітникам магазину знайти складно. Яким шляхом, швидше за все, буде розвиватися конфлікт?

**Методичні рекомендації до виконання завдання.** Під час виконання завдання слід використовувати лекційний матеріал та літературні джерела за темою дослідження.

**Завдання 68.** Одного дня в місті був намічений студентський страйк. Він був добровільний, і заняття в університеті не скасовувалися. У викладача А. у цей день була тільки одна пара семінарських занять, на які він приїхав вчасно, незважаючи на те, що йому потрібно більше години на дорогу до університету. Студенти на заняття не з'явилися. Декан, до якого звернувся викладач, сказав, що не може покарати студентів, тому що це їхнє право – іти на страйк. На заперечення викладача, що вони не були на страйку, а просто прогуляли цей день, декан відповів, що цей факт довести неможливо. Викладач затаїв образ на студентів і став ставитися до групи більш вимогливо, ніж до інших – частіше проводити перевірочні роботи, суворіше оцінювати й інше. Студенти розуміли, у чому причина настільки строгого ставлення, але нічого не могли довести, оскільки викладач завжди висував об'єктивні критерії оцінок.

**Методичні рекомендації до виконання завдання.** Під час виконання завдання слід використовувати лекційний матеріал та літературні джерела за темою дослідження.

**Завдання 69.** Покажіть, в чому Ви вбачаєте існування психологічних бар'єрів нововведенням в організації?

**Методичні рекомендації до виконання завдання.** Під час виконання завдання слід використовувати лекційний матеріал та літературні джерела за темою дослідження.

**Завдання 70.** Визначте характерні риси основних стилів поведінки під час конфліктів (конкуренція, співробітництво, компроміс, пристосування, ухилення).

**Методичні рекомендації до виконання завдання.** Під час виконання завдання слід використовувати лекційний матеріал та літературні джерела за темою дослідження.

## **Плани семінарських занять**

### **Змістовий модуль 1**

#### **Особливості формування та реалізації менеджменту у соціальній сфері**

##### **Семінарське заняття за темою 2. Історія і сучасний стан розвитку психології управління**

*Мета заняття* – провести аналіз сучасного стану розвитку психології управління.

1. Основні джерела та передумови виникнення психології управління як самостійної галузі знання.

2. Розвиток ідей психології управління в межах філософії та соціології.

3. Етапи історичного поступу психології управління.

*Теми доповідей для поглибленого вивчення матеріалу*

1. Формування психологічних знань про управління в організації в теорії управління.

2. Психологічні основи сучасної системи поглядів на менеджмент.

3. Історія розвитку психології управління.

4. Сучасний стан та перспективи розвитку психології управління.

## **Семінарське заняття за темою 4. Психологічні особливості керівника**

*Мета заняття* – оволодіти основними психологічними закономірностями управлінської діяльності керівника.

1. Визначення поняття "керівник".
2. Співвідношення понять "індивід", "особистість", "індивідуальність".
3. Прояв індивідуальності керівника в темпераменті, здібностях, характері, якостях пізнавальних процесів, стилі діяльності.

*Теми доповідей для поглибленого вивчення матеріалу*

1. Структура особистості керівника.
2. Активність особистості керівника та її спрямованість.
3. Форми спрямованості особистості керівника: інтереси, переконання, схильності, світогляд.
4. Основні функції управлінської діяльності.
5. Характеристика лідерства та основні теорії лідерства.
6. Підходи до визначення професійно важливих якостей керівника.

## **Семінарське заняття за темою 5. Психологія управлінської діяльності**

*Мета заняття* – розробити основні психологічні закономірності управлінської діяльності.

1. Підготовка й прийняття управлінських рішень.
2. Делегування повноважень.
3. Види управлінських рішень.
4. Психологія діяльності керівника в процесі прийняття управлінських рішень.
5. Методи індивідуального та групового прийняття рішень.

*Теми доповідей для поглибленого вивчення матеріалу*

1. Стратегія і тактика прийняття управлінського рішення в складних ситуаціях.
2. Усвідомлення керівником відповідальності за прийняте рішення.

## **Змістовий модуль 2**

### **Соціально-психологічні особливості управління**

#### **Семінарське заняття за темою 7. Психологічні особливості стилів та типів керівництва**

*Мета заняття* – здійснити діагностику специфіки психологічних особливостей стилів та типів керівництва.

1. Цілі і завдання психології управління людськими ресурсами.
2. Психологія планування людських ресурсів.
3. Методи добору кадрів.

*Теми доповідей для поглибленого вивчення матеріалу*

1. Оцінювання діяльності персоналу.
2. Психолого-акмеологічне консультування.
3. Ефективне управління людськими ресурсами.

#### **Семінарське заняття за темою 8. Імідж особистості керівника та організації**

*Мета заняття* – обґрунтувати та охарактеризувати імідж особистості керівника та організації.

1. Проєктування освіти і навчання.
2. Психологічні чинники ефективності навчання.
3. Комунікативна підготовка персоналу.

*Теми доповідей для поглибленого вивчення матеріалу*

1. Психологічне забезпечення системи формування кадрів.
2. Психологічне консультування персоналу в галузі освіти.
3. Психологічна служба в галузі освіти.

#### **Семінарське заняття за темою 10. Конфлікти в системі управління. Психологічна підготовка до нововведень**

*Мета заняття* – обґрунтувати та проаналізувати психологічну підготовку до конфліктних ситуацій в системі управління.

1. Соціально-психологічні передумови конфлікту.
2. Індивідуальні особливості особистості як схильність до конфліктних відносин з іншими людьми.

3. Аналіз видів конфліктів, домінуючих у конкретній організації.

4. Методи подолання внутрішньоособистісних конфліктів.

*Теми доповідей для поглибленого вивчення матеріалу*

1. Вивчення типів конфліктів, домінуючих у конкретній організації.

2. Ескалація конфлікту як спосіб його вирішення.

3. Післяконфліктний період: методи подолання бар'єрів.

4. Компроміс як стратегія взаємної поступки.

5. Ефективне застосування методів аргументації в переговорному процесі.

## Рекомендована література

### Основна

1. Бакаленко О. А. Психологія управління : навч. посіб. / О. А. Бакаленко. – Харків : ХНУРЕ, 2020. – 120 с.

2. Гавриш О. А. Управління персоналом сучасної організації : навч. посіб. / Т. В. Лазоренко. – Київ : "Київ. політехн. ін-т", 2017. – 333 с.

3. Загірняк М. В. Психологія управління : навч. посіб. / М. В. Загірняк, А. Б. Почтовюк ; ред. : Л. П. Гобельовська. – Харків : Точка, 2015. – 193 с.

4. Зайченко О. І. Управління людськими ресурсами : навч. посіб. / О. І. Зайченко, В. І. Кузнецова. – Івано-Франківськ : Лілея-НВ, 2015. – 232 с.

5. Прищак М. Д. Психологія управління в організації : навч. посіб. / М. Д. Прищак, О. Й. Лесько. – Вінниця : Вінницький національний технічний університет, 2016. – 150 с.

6. Психологія управління : навч. посіб. / Н. А. Липовська, І. В. Письменний. – Дніпро : ГРАНІ, 2019. – 198 с.

7. Ходаківський Є. І. Психологія управління : підручник / Є. І. Ходаківський, Ю. В. Богоявленська, Т. П. Грабар. – Київ : Центр учбової літератури, 2016. – 492 с.

### Додаткова

8. Внукова Н. Компетентнісний підхід до підготовки фахівців з вищою освітою / Н. Внукова, В. Пивоваров // VZDELÁVANIE A SPOLOČNOSŤ II. medzinárodný nekonferenčný zborník. – 2017. – P. 376–392.

9. Концептуально-методичне та модельне забезпечення механізму управління державним замовленням у межах ВНЗ : монографія / В. С. Пономаренко, О. В. Раєвнева, В. Є. Єрмаченко. – Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2017. – 444 с.

10. Лідерські якості в професійній діяльності : навч. посіб. / О. Г. Романовський та ін. – Харків : НТУ "ХПІ", 2017. – 143 с.

11. Марчук А. А. Шляхи формування комунікативної культури майбутніх менеджерів / А. А. Марчук // тези доповіді // матеріали Міжнародної науково-практичної конференції "Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика" // Харківський національний економічний університет імені С. Кузнеця, 30 – 31 березня 2017 р. – Харків. – С. 345–347.

12. Полякова Г. А. Соціально-психологічні дослідження освітнього середовища закладу вищої освіти в контексті забезпечення якості / Г. А. Полякова // Наукові записки. Серія "Педагогічні науки". – 2018. – Вип. 161. – С. 141–147.

13. Психологія управління: робоча програма навчальної дисципліни для студентів другого (магістерського) рівня освіти, спеціальності 073 "Менеджмент", освітньої програми "Управління навчальними закладами" [Електронний ресурс] / уклад. Г. Ю. Кравченко. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. – 10 с.

14. Степанова Е. Р. Психологія впливу: як досягти бажаного результату та не втратити персонал / Е. Р. Степанова // Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., 3 – 4 бер. 2020 р., м. Харків – м. Торунь. – Харків : ФОП Панов А. М., 2020. – С. 194–195.

## **Інформаційні ресурси**

15. Бібліотека українських підручників. – Режим доступу : <http://pidruchniki.ws>.

16. Національна бібліотека України ім. І. І. Вернадського. – Режим доступу : [www.nbuv.gov.ua](http://www.nbuv.gov.ua).

17. Сайт персональних навчальних систем ХНЕУ ім. С. Кузнеця з навчальної дисципліни "Психологія управління". – Режим доступу : <https://pns.hneu.edu.ua/course/view.php?id=7713>.

## Зміст

Вступ .....	3
Тематика практичних занять .....	5
Тематика семінарських занять .....	6
Методичні рекомендації до практичних завдань за темами.....	8
Змістовий модуль 1. Загальні засади психології управління .....	8
Тема 1. Загальні засади психології управління .....	8
Тема 2. Історія і сучасний стан розвитку психології управління .....	12
Тема 3. Психологія особистості та організації в управлінні ....	13
Тема 4. Психологічні особливості керівника .....	16
Тема 5. Психологія управлінської діяльності.....	23
Змістовий модуль 2. Соціально-психологічні особливості управління .....	25
Тема 6. Соціально-психологічні особливості управління.....	25
Тема 7. Психологічні особливості стилів та типів керівництва .....	27
Тема 8. Імідж особистості керівника та організації .....	28
Тема 9. Психологічні основи взаємодії керівників та працівників освітніх організацій .....	30
Тема 10. Конфлікти в системі управління. Психологічна підготовка до нововведень.....	33
Плани семінарських занять .....	42
Змістовий модуль 1. Особливості формування та реалізації менеджменту у соціальній сфері .....	42
Змістовий модуль 2. Соціально-психологічні особливості управління .....	44
Рекомендована література .....	45
Основна.....	45
Додаткова.....	45
Інформаційні ресурси.....	46

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

# ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ

**Методичні рекомендації  
до практичних завдань  
та плани семінарських занять  
для студентів усіх спеціальностей  
другого (магістерського) рівня**

*Самостійне електронне текстове мережеве видання*

Укладач **Малюкіна** Анастасія Олександрівна

Відповідальний за видання *Г. В. Назарова*

Редактор *В. О. Дмитрієва*

Коректор *Н. В. Завгородня*

План 2022 р. Поз. № 132 ЕВ. Обсяг 48 с.

---

Видавець і виготовлювач – ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 61166, м. Харків, просп. Науки, 9-А

*Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру*

**ДК № 4853 від 20.02.2015 р.**