

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ

**Методичні рекомендації
до семінарських і практичних завдань
для студентів усіх спеціальностей
першого (бакалаврського) рівня**

**Харків
ХНЕУ ім. С. Кузнеця
2019**

УДК 005.334.2(07.034)

У67

Укладачі: О. А. Єрмоленко
Х. Ф. Агавердієва
С. М. Голубєв

Затверджено на засіданні кафедри економіки і соціальних наук.
Протокол № 9 від 05.03.2019 р.

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Управління конфліктами [Електронний ресурс] : методичні
У67 рекомендації до семінарських і практичних завдань для студен-
тів усіх спеціальностей першого (бакалаврського) рівня / уклад.
О. А. Єрмоленко, Х. Ф. Агавердієва, С. М. Голубєв. – Харків : ХНЕУ
ім. С. Кузнеця, 2019. – 61 с.

Подано практичні завдання та плани семінарських занять, що призна-
чені для поглиблення, конкретизації та закріплення знань, здобутих у теоре-
тичній частині навчальної дисципліни. Наведено список основної та додатко-
вої літератури.

Рекомендовано для студентів усіх спеціальностей першого (бакалавр-
ського) рівня.

УДК 005.334.2(07.034)

© Харківський національний економічний
університет імені Семена Кузнеця, 2019

Вступ

Діяльність сучасних організацій свідчить про необхідність формування компетентностей, знань і навичок у сфері управління, діагностики, профілактики й прогнозування конфліктів. З розвитком ринкових умов і впровадженням конкурентних відносин в Україні ці питання набувають усе більшої значущості, оскільки конкуренція являє собою варіант конфліктної ситуації, яка за визначених умов переростає в конфлікт. Тому на етапі реформування національної вищої освіти набуває практичного значення питання впровадження дисципліни "Управління конфліктами" в систему підготовки фахівців усіх спеціальностей. Компетентності, що формуються, не тільки пізнавально-теоретичні, а суто практичні: допомогти людям зрозуміти, що робити в конфліктній ситуації.

Навчальна дисципліна "Управління конфліктами" буде корисна студентам усіх спеціальностей, особливо тим, хто прагне досягти успіхів у власній кар'єрі й ефективно керувати своїми підлеглими. Знання, які може здобути особистість, вивчаючи дисципліну "Управління конфліктами", підвищать її професійну й інтелектуальну компетентність, а вмиле їх використання на практиці реально засвідчить професійну майстерність фахівця й особистості.

У системі підготовки фахівців дисципліна "Управління конфліктами" розглядає аспекти визначення придатності людини до керівної діяльності; вивчає причини та наслідки конфлікту; розкриває зміст функцій конфлікту; значна увага приділяється взаєминам і спілкуванню людей під час виконання спільних завдань, вивченню методики прогнозування, діагностування та попередження конфліктів, генерації та пошуку нових ідей з управління конфліктами, створенню системи управління конфліктами в організації та визначенню ефективності управління конфліктами.

Метою навчальної дисципліни є надання майбутнім фахівцям знання необхідних теоретичних основ щодо природи конфліктів, методичних рекомендацій, практичних навичок у їх вирішенні, вироблення вмінь контролювати конфліктну ситуацію, ефективно управляти конфліктами в організаціях та прагматично їх використовувати задля реалізації власних цілей.

Для досягнення зазначеної мети вирішуються такі **завдання**:

- виявлення природи конфліктів;
- визначення їхніх видів і динаміки розвитку;

ознайомлення з психологічними аспектами міжособистісних ділових контактів;

вивчення методики прогнозування, діагностування та попередження конфліктів;

формування системи управління конфліктними ситуаціями в організації.

Об'єктом навчальної дисципліни є конфлікт як соціально-психологічне явище.

Предметом навчальної дисципліни є закони, закономірності, механізми протікання та процесів управління конфліктами.

Практичні завдання рекомендовано виконувати послідовно, оскільки таке виконання дозволяє краще засвоїти й закріпити матеріал навчальної дисципліни. Практичні завдання наведені стосовно основних тем дисципліни та ґрунтуються на теоретичному матеріалі відповідної теми, а також попередніх тем. Кожна робота містить мету та завдання для виконання.

У процесі проведення практичного заняття студенти самостійно або в малих групах вирішують запропоновані завдання, практичні ситуації, тести, беруть участь у ділових іграх та семінарських заняттях.

Вирішення тестів передбачає відповіді на теоретично й емпірично обґрунтовану систему висловлювань (завдань), яка дає змогу отримати оцінку відповідних психологічних властивостей особистості або групи.

Ділова гра – активна форма проведення практичного заняття, яка ґрунтується на моделюванні конкретної ситуації.

Семінарське заняття – це форма навчального заняття, спрямована на закріплення студентом теоретичних знань, отриманих як на лекційних заняттях, так і в ході самостійного вивчення матеріалу. Вона передбачає виступ студента з доповіддю з кожного питання теми семінару. Проведення семінарських занять передбачає попередню самостійну роботу студентів з опрацювання отриманих за темою семінару питань із використанням додаткової літератури та інформації.

Наприкінці заняття з метою виявлення ступеня засвоєння матеріалу студентами викладач проводить перевірку роботи, що виконана студентами, підбиває підсумки з виставленням відповідних оцінок залежно від результатів виконаної роботи.

Змістовий модуль 1

Загальна теорія конфлікту

Тема 1. Розвиток науки про конфлікт як навчальної дисципліни

1. Роль, мета й завдання конфліктології в системі наукових знань.
2. Об'єкт, предмет і методи дослідження науки конфліктології.
3. Історія розвитку конфліктології.

Компетентності, яких набуває студент: здатність визначати та грамотно використовувати науковий апарат й основні категорії науки управління конфліктами.

Практичне завдання 1.1.

Ідентифікація конфліктів (вирішення ситуаційних завдань)

Студентам пропонується вирішити завдання з конкретними ситуаціями, дати відповіді на запитання, що наведені в кінці кожного завдання. Варіанти вирішення завдання обговорюються в навчальній групі.

Ситуація 1

Між двома співробітниками організації виникла суперечка з приводу термінів упровадження нової технології. Один із них мотивував пропонувані терміни впровадження інтересами виробництва продукції, другий свою позицію обґрунтовував відповідно до інтересів персоналу, якому належить опанувати нову технологію. Є описана ситуація конфліктом? Які перспективи розвитку даної ситуації та механізми управління нею?

Ситуація 2

У бесіді керівника з підлеглими, котрі припустилися технологічної помилки, яка призвела до серйозного матеріального збитку фірми, керівник висловив претензії до підлеглого й наклав штраф у розмірі місячної заробітної плати. Чи є описана ситуація конфліктом?

Ситуація 3

Беручи на роботу співробітника, керівник фірми пообіцяв через два місяці перевести його на вищу посаду. Після закінчення зазначеного терміну обіцянку керівник не виконав. Чи можна описану ситуацію ідентифікувати як конфліктну дію? Якщо ні, то які перспективи розвитку описаної ситуації в конфлікт?

Семінарське заняття 1.1.

Розвиток конфліктології як науки та навчальної дисципліни

Мета семінарського заняття: формування навичок та вмінь публічного, аргументованого обговорення питань щодо ключових проблем науки управління конфліктами в професійній діяльності.

План семінарського заняття

1. Теоретичні передумови виникнення конфліктології.
2. Основні етапи розвитку конфліктології.
3. Практичне значення конфліктології.

Практичне завдання 1.2.

Тест "Чи конфліктна ви особистість?"

Інструкція:

У тесті наведено ряд ситуацій і надано варіанти їхнього вирішення. Оберіть той, що більше підходить вам.

Текст тесту:

1. Уявіть собі, що в громадському транспорті розпочинається сварка. Як ви поводитиметеся в такій ситуації:
 - а) не втручатимуся у сварку;
 - б) інколи можу втрутитися, стати на бік потерпілого, якщо він має рацію;
 - в) завжди втручаюся й до кінця відстоюю свою точку зору?
2. На зборах колективу, групи чи критикуєте ви керівництво за помилки, яких воно припускається:
 - а) ні;
 - б) так, проте залежно від мого особистого ставлення до керівника;
 - в) завжди критикую за помилки?
3. Ваш безпосередній начальник пропонує свій план роботи, який вам здається нераціональним. Чи готові ви запропонувати свій план, який, на вашу думку, кращий:
 - а) якщо всі інші співробітники мене підтримують, то так;
 - б) звичайно, я буду відстоювати свій план;
 - в) хвилююсь, що за це мене можуть позбавити преміальних?

4. Чи маєте звичку сперечатися зі своїми колегами, друзями:
- а) лише з тими, хто не ображається і якщо суперечки не псують наші стосунки;
 - б) так, проте лише в принципових, важливих питаннях;
 - в) я сперечаюся з усіма з будь-яких причин?
5. Якщо хтось прагне непорядно вас випередити, то ви:
- а) думаєте, що не гірший за нього, й теж намагаєтесь обійти його;
 - б) обурюєтесь, але про себе;
 - в) відкрито висловлюєте своє обурення.
6. Уявіть собі, що розглядається якась важлива ідея, смілива пропозиція, проте в ній трапляються помилки. Ви знаєте й те, що ваша думка буде важливою у вирішенні долі цієї роботи. Як ви вчините:
- а) висловлюся щодо позитивних і негативних боків цього і проєкту;
 - б) зазначу позитивні моменти в роботі й запропоную продовжити їх;
 - в) розкритикую роботу, бо неможна припускатися помилок?
7. Уявіть собі, що ваша дружина говорить вам про потребу бути ощадливим, а сама не шкодує грошей, і захотіла дізнатися вашу думку щодо своєї останньої покупки. Що ви їй на це скажете:
- а) схвалю покупку, якщо вона для неї приємна;
 - б) скажу, що ця річ не є цінною;
 - в) посварюся з нею із цього приводу?
8. У парку ви зустріли підлітків, які палять. Як ви на це відреагуєте:
- а) вважаю, що мені не потрібно псувати собі настрій;
 - б) зроблю їм зауваження;
 - в) якби це не було на очах людей, я б їм зауважив?
9. У їдальні, кафе ви помітили, що офіціант вас обрахував. Якими будуть ваші дії:
- а) я не дам йому чайові;
 - б) попрошу, щоб він при мені зробив перерахунок;
 - в) це дає мені підставу для суперечки?
10. Уявіть собі, що ви в будинку відпочинку. Адміністратор має сторонні справи. Чи викличе це у вас невдоволення:
- а) так, проте якщо я й висловлю йому якісь претензії, то це навряд чи щось змінить;
 - б) знайду спосіб поскаржитися на нього, аби його покарали чи навіть звільнили з роботи;
 - в) чіплятимусь до обслуговуючого персоналу або угамую свій гнів на дружині (чоловікові)?

11. Ви сперечаєтесь зі своїм сином-підлітком через якісь його дії та переконуєтесь, що він мав рацію. Чи наважитесь визнати свої помилки:

а) ні;

б) звичайно, визнаю;

в) який же в мене буде авторитет, якщо я зізнаюсь, що він мав рацію?

Оброблення результатів тесту:

Під час вибору відповідей: а – 4 бали; б – 2 бали; в – 0 балів.

Якщо кількість балів становить 30 – 44 – ви тактовні, уникаєте конфліктності.

15 – 29 балів – ви конфліктна особистість.

10 – 15 балів – ви шукаєте привід для проблем, провокуєте власною поведінкою виникнення та загострення конфліктів.

Практичне завдання 1.3.

Визначення власного типу темпераменту

За допомогою тестових методик студентам пропонується визначити власний темперамент та дослідити його вплив на виникнення конфліктів.

1. Тест Г. Айзенка

Інструкція:

Вам необхідно відповісти "так", "ні" на питання щодо особливостей вашої поведінки в різних умовах і ситуаціях.

Текст тесту:

1. Чи любиш ти шум і суєту навколо себе?

2. Чи часто маєш потребу в друзях, які могли б тебе підтримати?

3. Ти завжди знаходиш швидку відповідь, коли тебе про що-небудь запитують?

4. Чи правда те, що ти майже завжди й за будь-яких обставин виконуєш свої обіцянки?

5. Чи часто в тебе змінюється настрій?

6. Чи правда, що тобі звичайно приємніше й легше з книгами, ніж з людьми?

7. Чи часто тобі заважають заснути різні думки?
8. Ти завжди робиш так, як тобі говорять?
9. Чи любиш ти жартувати з когось?
10. Ти коли-небудь порушував правила поведінки в школі?
11. Чи можеш ти сказати, що ти весела, жива людина?
12. Ти коли-небудь відчував себе нещасливим, хоча для цього дійсно не було причини?
13. Чи правда, що ти часто буваєш роздратований чим-небудь?
14. Чи подобається тобі все робити у швидкому темпі?
15. Ти хвилюєшся через різні страшні події, що ледве не сталися, хоча все закінчилося добре?
16. Тобі можна довірити будь-яку таємницю?
17. Чи можеш ти пожвавити нудну компанію однолітків?
18. Чи буває так, що в тебе без усілякої причини б'ється серце?
19. Чи робиш ти зазвичай перший крок для того, щоб подружитися з ким-небудь?
20. Ти коли-небудь говорив неправду?
21. Чи легко ти розповідаєш веселі історії своїм друзям?
22. Ти часто відчуваєш себе втомленим?
23. Чи легко ти засмучуєшся, якщо критикують тебе чи твою роботу?
24. Ти завжди спочатку робиш уроки, а потім уже розважаєшся?
25. Ти зазвичай веселий і всім задоволений?
26. Чи ти вразливий?
27. Ти дуже любиш спілкування з приятелями?
28. Чи завжди ти виконуєш прохання рідних про допомогу по господарству?
29. Чи бувають у тебе запаморочення?
30. Чи любиш поставити кого-небудь у незручне становище?
31. Ти часто відчуваєш, що тобі що-небудь набридло?
32. Чи любиш ти іноді вихвалитися?
33. Ти найчастіше мовчиш у товаристві незнайомих людей?
34. Чи хвилюєшся іноді так, що не можеш усидіти на місці?
35. Ти зазвичай швидко приймаєш рішення?
36. Ти ніколи не шумиш у класі, навіть якщо немає вчителя?
37. Тобі часто сняться страшні сни?
38. Чи можеш ти дати волю своїм почуттям і повеселитися досхочу?
39. Тебе легко засмутити?

40. Чи доводилося тобі погано говорити про кого-небудь?
41. Чи правда, що ти зазвичай говориш і дієш швидко, не затримуючись на обмірковуванні?
42. Якщо ти опиняєшся в скрутному становищі, чи довго потім переживаєш?
43. Тобі дуже подобаються веселі та гучні ігри?
44. Ти завжди їси те, що тобі подають?
45. Тобі важко відповісти "ні", коли тебе про що-небудь просять?
46. Ти любиш часто ходити в гості?
47. Чи бувають такі моменти, коли тобі не хочеться жити?
48. Чи був ти коли-небудь грубий із батьками?
49. Чи вважають тебе діти живим і веселим?
50. Ти часто відволікаєшся, коли робиш уроки?
51. Ти частіше сидиш і дивишся, ніж береш активну участь у загальних веселошах?
52. Тобі зазвичай буває важко заснути через різні думки?
53. Чи буваєш ти зазвичай цілком впевненим у тому, що зможеш впоратися зі справою, що повинен виконати?
54. Ти соромишся заговорити першим з незнайомими людьми?
55. Чи буває, що ти відчуваєш себе самотнім?
56. Ти часто спохвачуєшся, коли вже буває пізно?
57. Ти іноді відчуваєш себе особливо веселим чи сумним без будь-якої причини?
58. Коли хтось із дітей кричить на тебе, ти теж кричиш у відповідь?
59. Ти вважаєш, що важко одержати справжнє задоволення від жвавої компанії однолітків?
60. Тобі часто доводиться хвилюватися через те, що ти зробив що-небудь не обміркувавши?

Оброблення результатів тесту:

Оброблення запитань тесту відбувається відповідно до даних табл. 1. Результати оцінки екстраверсії – інтроверсії, емоційної стійкості – невротизму проводиться шляхом підсумовування балів, отриманих за відповіді на запитання. Якщо відповідь випробовуваного збігається з ключем, то вона оцінюється в 1 бал, якщо не збігається, то випробовуваний отримує нульову оцінку.

Ключ до тесту Айзенка

Шкала	"Так"	"Ні"
Екстраверсії – інтроверсії	1, 3, 9, 11, 14, 17, 19, 21, 25, 27, 30, 35, 38, 41, 43, 46, 49, 51, 53, 57	6, 33, 55, 59
Емоційної стійкості – невротизму	2, 5, 7, 12, 13, 15, 18, 22, 23, 26, 29, 31, 34, 37, 39, 42, 45, 47, 50, 52, 54, 56, 58, 60	
Вірогідність	4, 8, 16, 24, 28, 36, 44	10, 20, 32, 40, 48

Якщо індивід за шкалою екстраверсії – інтроверсії набирає від 0 до 8 балів, то він інтроверт, і чим сума ближче до нуля, тим більше він інтроверт. 16 і більше балів говорять про екстраверсію, і чим сума балів ближче до 24, тим більше індивід екстраверт. Якщо за шкалою емоційної стійкості індивід набирає від 0 до 8 балів, то він емоційно стійкий, результат понад 16 балів свідчить на користь невротизму (рис. 1).



Рис. 1. Схематичне зіставлення типів темпераменту у двофакторній моделі Г. Айзенка

У цій методиці є шкала вірогідності. Вона дає можливість визначити, наскільки об'єктивно досліджуваний, оцінив себе. Якщо відповідно до ключа індивід набирає 6 і більше балів, то це означає, що його відповідям довіряти не можна, й дослідження вважається недійсним. Тому досліджуваному варто пояснити, що мова йде не про облудність як про рису характеру, а про неусвідомлювані тенденції трохи прикрасити себе.

2. Визначення формули темпераменту (за А. Бєловим)

Інструкція. Ознайомтеся з "паспортом" чотирьох типів темпераменту. Відзначте знаком "+" ті якості в "паспорті", які для вас зазвичай, повсякденні. Обробіть результати відповідно до "ключа".

"Паспорт" темпераментів

Холерик

Якщо ви: 1) непосидючі, метушливі; 2) нестримані, запальні; 3) нетерплячі; 4) різкі й прямолінійні в стосунках з людьми; 5) рішучі й ініціативні; 6) уперті; 7) влучні в суперечці; 8) працюєте ривками; 9) схильні до ризику; 10) незлопам'ятні; 11) володієте швидкою, пристрасною, з плутаними інтонаціями мовою; 12) невірноважені й схильні до гарячкості; 13) агресивний забіяка; 14) нетерпимі до недоліків; 15) володієте виразною мімікою; 16) здатні швидко діяти й вирішувати; 17) невпинно прагнете до нового; 18) володієте різкими поривчастими рухами; 19) наполегливі в досягненні поставленої мети; 20) схильні до різких змін настрою.

Сангвінік

Якщо ви: 1) веселі й життєрадісні; 2) енергійні й ділові; 3) часто не доводите розпочату справу до кінця; 4) схильні переоцінювати себе; 5) здатні швидко схоплювати нове; 6) нестійкі в інтересах і схильностях; 7) легко переживаєте невдачі й неприємності; 8) легко пристосовуєтеся до різних обставин; 9) із захопленням беретеся за будь-яку нову справу; 10) швидко втрачаєте інтерес, якщо справа перестає вас цікавити; 11) швидко включаєтеся в нову роботу й швидко перемикаєтеся з однієї роботи на іншу; 12) обтяжуєтеся одноманітністю буденної копіткої роботи; 13) товариський і чуйний, не відчуваєте скутості з новими для вас людьми; 14) витривалі й працездатні; 15) володієте гучною, швидкою, виразною мовою, що супроводжується жестами, виразною мімікою; 16) зберігаєте самовладання в несподіваній складній ситуації; 17) володієте завжди

батьорим настроєм; 18) швидко засинаєте й прокидаєтеся; 19) часто не зібрані, виявляєте поспішність у рішеннях; 20) схильні іноді ковзати по поверхні, відволікатися.

Флегматик

Якщо ви: 1) спокійні та холоднокровні; 2) послідовні та ґрунтовні в справах; 3) обережні та розсудливі; 4) вмієте чекати; 5) мовчазні й не любите даремно базікати; 6) володієте спокійною, рівномірною мовою, із зупинками, без різко виражених емоцій, жестикуляції та міміки; 7) витримані й терплячі; 8) доводите розпочату справу до кінця; 9) не витрачаєте даремно сил; 10) дотримуєтеся виробленого розкладу дня, життя, системи в роботі; 11) легко стримуєте пориви; 12) мало сприйнятливі до схвалення та осуду; 13) незлобиви, виявляєте поблажливе ставлення до прискіпливих зауважень на свою адресу; 14) постійні у своїх стосунках й інтересах; 15) поволі долучаєтесь до роботи й поволі перемикаєтеся з однієї справи на іншу; 16) рівні у відносинах зі всіма; 17) любите акуратність і порядок у всьому; 18) важко пристосовуєтеся до нових обставин; 19) володієте витримкою; 20) дещо повільні.

Меланхолік

Якщо ви: 1) сором'язливі й скромні; 2) губитесь у новому оточенні; 3) важко встановлюєте контакт з незнайомими людьми; 4) не вірите в свої сили; 5) легко витримуєте самоту; 6) відчуваєте пригніченість і розгубленість під час невдач; 7) схильні занурюватись у себе; 8) швидко стомлюєтеся; 9) володієте тихою мовою; 10) мимоволі пристосовуєтеся до характеру співрозмовника; 11) вразливі до сліз; 12) надзвичайно сприйнятливі до схвалення й осуду; 13) багато вимагаєте від себе й від оточуючих; 14) схильні до підозрливості, недовірливості; 15) хворобливо чутливі й легко вразливі; 16) надмірно образливі; 17) потайливі та нетовариські, не ділитесь ні з ким своїми думками; 18) малоактивні та боязкі; 19) поступливі, покірні; 20) прагнете співчуття й допомоги від тих, хто оточує.

Оброблення результатів тесту:

Якщо кількість позитивних відповідей в "паспорті" темпераменту того або іншого типу складає 16 – 20, то це означає, що у вас яскраво виражені риси даного типу темпераменту. Якщо ж відповідей налічується 11 – 15, це означає, що риси даного темпераменту властиві вам у значній мірі. Якщо позитивних відповідей 6 – 10, то якості даного типу властиві вам зовсім невеликою мірою.

А зараз визначите формулу темпераменту:

$$\Phi m = \left(X \times \frac{Ax}{A} \times 100\% \right) + \left(C \times \frac{Ac}{A} \times 100\% \right) + \left(\Phi \times \frac{A\phi}{A} \times 100\% \right) + \left(M \times \frac{Am}{A} \times 100\% \right), \quad (1)$$

де Φm – формула темпераменту;

X – холеричний темперамент;

C – сангвінічний темперамент;

Φ – флегматичний темперамент;

M – меланхолійний темперамент;

A – загальне число плюсів за всіма типами;

Ax – число плюсів у "паспорті" холерика;

$A\phi$ – число плюсів у "паспорті" флегматика;

Ac – число плюсів у "паспорті" сангвініка;

Am – число плюсів у "паспорті" меланхоліка.

У кінцевому вигляді формула темпераменту матиме такий, наприклад, вигляд:

$$\Phi m = 40\% X + 25\% C + 18\% \Phi + 13\% M. \quad (2)$$

Це означає, що даний темперамент на 40 % холеричний, на 25 % сангвінічний, на 18 % флегматичний, на 13 % меланхолійний. Якщо відносний результат числа позитивних відповідей за яким-небудь типом складає 40 % і вище, означає даний тип темпераменту є у вас домінуючим, якщо 30 – 39 % – то якості даного типу виражені середньою мірою, якщо 10 – 19 % – то якості даного типу виражені в малому ступені.

Практичне завдання 1.4.

Визначення акцентуацій характеру (Тест К. Леонгарда)

Інструкція. Вам пропонуються твердження, що стосуються вашого характеру. Якщо ви згодні з твердженням, поряд з його номером поставте знак "+" (так), якщо немає – знак "-" (немає). Над питаннями довго не думайте, правильних і неправильних відповідей немає.

Текст тесту:

1. У вас частіше веселий і безтурботний настрій?
2. Ви чутливі до образу?

3. Чи буває так, що у вас на очі навертаються сльози в кіно, театрі, під час бесіди і т. ін.?
4. Зробивши щось, ви сумніваєтеся, чи все зроблено правильно, й не заспокоюєтеся до тих пір, поки не переконаєтеся ще раз в тому, що все зроблено правильно?
5. У дитинстві ви були так само сміливі, як і ваші однолітки?
6. Чи часто у вас різко змінюється настрій від стану безмежного тріумфування до огиди до життя, до себе?
7. Чи є ви зазвичай центром уваги в суспільстві, компанії?
8. Чи буває так, що ви безпричинно знаходитеся в такому буркотливому настрої, що з вами краще не розмовляти?
9. Ви серйозна людина?
10. Чи здатні ви захоплюватися чимось?
11. Чи заповзятливі ви?
12. Ви швидко забуваєте, якщо вас хтось образив?
13. Чи м'якосерді ви?
14. Опускаючи лист в поштову скриньку, чи перевіряєте ви, проводячи рукою по щіліні ящика, що лист повністю впав у нього?
15. Чи прагнете ви завжди бути серед кращих працівників?
16. Чи бувало вам страшно в дитинстві під час грози або під час зустрічі з незнайомим собакою (а, можливо, таке відчуття буває й тепер, у зрілому віці)?
17. Чи прагнете ви в усьому й усюди дотримуватись порядку?
18. Чи залежить ваш настрій від зовнішніх чинників?
19. Чи люблять вас ваші знайомі?
20. Чи часто у вас буває відчуття внутрішнього неспокою, відчуття можливої біди, неприємності?
21. У вас часто дещо пригнічений настрій?
22. Чи бували у вас хоча б один раз істерика або нервовий зрив?
23. Чи важко вам довго усидіти на одному місці?
24. Якщо стосовно вас несправедливо вчинили, чи енергійно ви відстоюєте свої інтереси?
25. Чи можете ви зарізати курку або вівцю?
26. Чи дратує вас, якщо вдома завіса або скатертина висять нерівно, або ви відразу ж прагнете поправити їх?
27. Ви в дитинстві боялися залишатися один у будинку?
28. Чи часто у вас бувають коливання настрою?

29. Чи завжди ви прагнете бути достатньо сильним працівником у своїй професії?
30. Чи швидко ви починаєте сердитися або гніватися?
31. Чи можете ви бути абсолютно, безтурботно веселим?
32. Чи буває так, що відчуття безмежного щастя буквально пронизує вас?
33. Як ви вважаєте, вийшов би з вас ведучий гумористичної вистави?
34. Ви зазвичай висловлюєте свою думку людям достатньо відверто, прямо й недвозначно?
35. Вам важко переносити вид крові? Чи не викликає це у вас неприємних відчуттів?
36. Ви любите роботу з високою особистою відповідальністю?
37. Чи схильні ви виступати на захист осіб, стосовно яких вчинили несправедливо?
38. Чи важко, страшно вам спускатися в темний підвал?
39. Чи вважаєте ви кращою роботу, де діяти треба швидко, але вимоги до якості невисокі?
40. Чи товариські ви?
41. У школі ви охоче декламували вірші?
42. Чи тікали ви в дитинстві з дому?
43. Чи здається вам життя важким?
44. Чи буває так, що після конфлікту, образи ви були настільки засмучені, що йти на роботу здавалося нестерпним?
45. Чи можна сказати, що в разі невдачі ви не втрачаєте почуття гумору?
46. Зробили б ви перші кроки до примирення, якщо вас хтось образив?
47. Ви дуже любите тварин?
48. Чи повертаєтеся ви, щоб переконатися, що на вашому робочому місці або вдома нічого не трапилось?
49. Чи переслідує вас іноді неясна думка, що з вами й вашими близькими може трапитися щось страшне?
50. Чи вважаєте ви, що ваш настрій дуже мінливий?
51. Чи важко вам виступати на сцені перед великою кількістю людей?
52. Чи ви можете вдарити кривдника, якщо він вас образить?
53. У вас дуже велика потреба в спілкуванні з іншими людьми?
54. Чи ви належите до тих, хто за будь-яких розчарувань впадає в глибокий відчай?

55. Вам подобається робота, що вимагає енергійної організаторської діяльності?

56. Чи наполегливо ви дотримуетесь поставленої мети, якщо на шляху до неї доводиться долати багато перешкод?

57. Чи може трагічний фільм схвилювати вас так, що на очах виступають сльози?

58. Чи часто буває вам важко заснути через те, що проблеми пережитого дня або майбутнього весь час крутяться у ваших думках?

59. У школі ви іноді підказували своїм товаришам або давали списувати?

60. Чи буде потрібна вам велика сила волі, щоб пройти одному через кладовище?

61. Чи ретельно ви стежите за тим, щоб кожна річ у вашій квартирі була завжди на одному й тому самому місці?

62. Чи буває так, що перебуваючи перед сном у хорошому настрої, ви наступного дня встаєте в пригніченому, такому, що триває декілька годин?

63. Чи легко ви звикаєте до нових ситуацій?

64. Чи буває у вас головний біль?

65. Ви часто смієтеся?

66. Чи можете ви бути привітним навіть до того, кого ви не цінуєте, не любите, не поважаєте?

67. Ви рухлива людина?

68. Ви дуже хвилюєтесь через несправедливість?

69. Ви настільки любите природу, що можете назвати її своїм другом?

70. Йдучи з дому або лягаючи спати, чи перевіряєте ви, чи закритий газ, чи погашено світло, чи замкнені двері?

71. Ви дуже боязливі?

72. Чи змінюється ваш настрій після приймання алкоголю?

73. Чи охоче ви брали участь у гуртку художньої самодіяльності, коли ще навчалися в школі?

74. Ви сприймаєте життя дещо песимістично, без очікування на радість?

75. Чи часто вам хочеться подорожувати?

76. Чи може ваш настрій змінитися настільки різко, що стан радості раптом змінився на похмурий і пригнічений настрій?

77. Чи легко вам підняти настрій друзів у компанії?

78. Чи довго ви переживаєте образу?

79. Чи довго ви переживаєте смуток інших людей?

80. Чи часто, будучи школярем, ви переписували сторінку вашого зошиту, якщо випадково помилились?

81. Чи ставитесь ви до людей скоріш з недовірою й обережністю, ніж з довірою?

82. Чи часто у вас бувають страшні сновидіння?

83. Чи буває, що ви думаєте про те, що кинетеся під колеса поїзда, що проходить, або, стоячи біля вікна багатопверхового будинку, остерегаєтеся того, що можете раптово випасти з вікна?

84. У веселій компанії ви зазвичай веселі?

85. Чи здатні ви відвернутися від важких проблем, що вимагають рішення?

86. Ви стаєте менш стриманими й відчуваєте себе вільніше, випивши алкоголь?

87. У бесіді ви скупий до слів?

88. Якби вам було необхідно грати на сцені, ви змогли б ужитися в роль настільки, щоб забути про те, що це тільки гра?

Оброблення результатів тесту:

Під час підрахунку балів на кожній шкалі тесту Леонгарда для стандартизації результатів значення кожної шкали помножується на певне число. Це вказано в ключі до методики. Наявність акцентуації у особи не свідчить про патологію. Такі люди характеризуються виділенням яскравих рис характеру.

1. Гіпертимні (помножити значення на 3)

"+": 1, 11, 23, 33, 45, 55, 67, 77,

"–" немає

2. Збудливі (помножити значення на 2)

"+": 2, 15, 24, 34, 37, 56, 68, 78, 81,

"–": 12, 46, 59

3. Емотивні (помножити значення на 3)

"+": 3, 13, 35, 47, 57, 69, 79,

"–": 25

4. Педантичні (помножити значення на 2)

"+": 4, 14, 17, 26, 39, 48, 58, 61, 70, 80, 83,

"–": 36

5. Тривожні (помножити значення на 3)

"+": 16, 27, 38, 49, 60, 71, 82,

"–": 5

6. Циклотимні (помножити значення на 3)

"+": 6, 18, 28, 40, 50, 62, 72, 84,

"–": немає

7. Демонстративні (помножити значення на 2)

"+": 7, 19, 22, 29, 41, 44, 63, 66, 73, 85, 88,

"–": 51

8. Неврівноважені (помножити значення на 3)

"+": 8, 20, 30, 42, 52, 64, 74, 86,

"–": немає

9. Дистимні (помножити значення на 3)

"+": 9, 21, 43, 75, 87,

"–": 31, 53, 65

10. Екзальтовані (помножити значення на 6)

"+": 10, 32, 54, 76,

"–": немає

Опис акцентуації

1. Гіпертимічний тип. Високі оцінки свідчать про постійний підвищений фон настрою в поєднанні із жагою діяльності, високою активністю, заповзятістю, оптимізмом.

2. Збудливий тип. Таким людям властива підвищена імпульсивність, ослаблення контролю над потягами і збудженням, похмурість.

3. Емоційний тип. Це чутливі та вразливі люди, відрізняються глибиною переживань у ділянці тонких емоцій у духовному житті людини.

4. Педантичний тип. Високі оцінки свідчать про нерішучість, інертність психічних процесів, про довге переживання травмуючих подій, недовірливість.

5. Тривожно-боязливий тип. Основна риса – схильність до страхів, підвищена боязкість і вразливість, високий рівень тривожності.

6. Циклотимічний тип. Людям з високими оцінками за цією шкалою відповідає зміна гіпертимічних і дистимічних фаз.

7. Демонстративний тип. Високі оцінки за цією шкалою говорять про підвищену здібність до витіснення, демонстративності поведінки, егоїзм, пихатість.

8. Стійкий тип. Основна межа цього типу – надмірна стійкість афекту зі схильністю до формування надцінних ідей, образливість, недозрілість.

9. Дистимічний тип. Цей тип є протилежним попередньому, для нього характерні знижений настрій, фіксація на похмурих боках життя, ідеомоторна загальмованість, песимізм.

10. Афектно-екзальтований тип. Для осіб цього типу характерний великий діапазон емоційних станів, вони легко приходять в захват від радісних подій і в повний відчай від сумних.

Тема 2. Сутність конфлікту та його структура

1. Конфлікт як складне соціальне явище.
2. Структурна модель конфлікту.
3. Функції конфлікту.

Компетентності, яких набуває студент: здатність до визначення причин конфліктів, їхніх видів та регулювання границь конфлікту.

Практичне завдання 2.1.

Тест на визначення стилю поведінки в конфліктній ситуації (К. Томаса)

Пропонований тест допоможе вам виявити форми своєї поведінки, які ви використовуєте в конфліктних ситуаціях.

Інструкція. Надається 30 пар тверджень ("А" і "Б"). Уважно прочитайте кожний варіант і виберіть твердження ("А" або "Б"), які найбільше відповідають вашій поведінці в ситуаціях конфлікту.

Текст тесту:

1. А. Іноді я надаю можливість іншим взяти на себе відповідальність за вирішення спільного питання.
Б. Я намагаюся передусім звернути увагу на те, з чим ми обоє згодні, ніж обговорювати те, в чому ми маємо розбіжності.
2. А. Я намагаюся відшукати компромісне рішення.
Б. Я намагаюся залагодити справу з урахуванням усіх інтересів іншої людини та моїх власних.
3. А. Зазвичай я настійливо прагну досягти свого.
Б. Іноді я поступаюся своїми власними інтересами заради інтересів іншої людини.

4. А. Я намагаюся відшукати компромісне рішення.
Б. Я намагаюся не зачепити почуттів іншої людини.
5. А. Залагоджуючи спірну ситуацію, я весь час намагаюся знайти підтримку в іншого.
Б. Я стараюся робити все, щоб уникнути марної напруженості.
6. А. Я намагаюся уникнути неприємностей.
Б. Я стараюся досягти свого.
7. А. Я відкладаю вирішення спірного питання, щоб із часом вирішити його остаточно.
Б. Я вважаю за можливе чимось поступитися, щоб досягти свого.
8. А. Зазвичай я наполегливо прагну досягти свого.
Б. Я першим намагаюся визначити, в чому полягають усі зачеплені і інтереси й спірні питання.
9. А. Думаю, що не завжди варто хвилюватися через розбіжності, які виникли.
Б. Я докладаю зусиль, щоб досягти свого.
10. А. Я твердо прагну досягти свого.
Б. Я намагаюся знайти компромісне рішення.
11. А. Спочатку я намагаюся чітко визначити, в чому полягають усі зачеплені інтереси та спірні питання.
Б. Я намагаюся заспокоїти іншого та зберігати наші стосунки.
12. А. Я часто уникаю позиції, яка може призвести до суперечки.
Б. Я даю можливість іншому в чомусь залишитися зі своєю думкою, якщо він також іде назустріч.
13. А. Я пропоную середню позицію.
Б. Я наполягаю, щоб усе було зроблено по-моєму.
14. А. Я повідомляю іншому свою точку зору й запитую щодо його думки.
Б. Я намагаюся показати іншому логіку й переваги моїх поглядів.
15. А. Я намагаюся заспокоїти іншого й зберегти наші відносини.
Б. Я роблю все можливе, щоб уникнути напруженості.
16. А. Я намагаюся не зачепити почуттів іншого.
Б. Я зазвичай намагаюся переконати іншого в перевагах моєї позиції.
17. А. Як правило я настійливо прагну досягти свого.
Б. Я прагну зробити все, щоб уникнути марної напруженості.

18. А. Якщо це зробить іншого щасливим, я дам йому можливість домогтися свого.

Б. Я дам іншому можливість залишитися зі своєю думкою, якщо він іде мені на зустріч.

19. А. Спочатку я намагаюся визначити, в чому полягають усі зачеплені інтереси та спірні питання.

Б. Я намагаюся уникнути суперечливих питань, щоб із часом вирішити їх остаточно.

20. А. Я намагаюся негайно подолати наші розбіжності.

Б. Я шукаю найкраще співвідношення вигод і втрат для нас обох.

21. А. Ведучи переговори, я намагаюся бути уважним до іншого.

Б. Я завжди схильюся до прямого обговорення проблеми.

22. А. Я відшукую позицію, яка була б компромісною між моєю та позицією іншої людини.

Б. Я завжди відстоюю свою позицію.

23. А. Як правило, я стурбований тим, щоб задовольнити бажання кожного з нас.

Б. Іноді надаю змогу іншим взяти на себе відповідальність за рішення спірного питання.

24. А. Якщо позиція іншої людини дуже важлива, я намагаюся йти їй назустріч.

Б. Я переконую іншого піти на компроміс.

25. А. Я намагаюся переконати іншого у своїй правоті.

Б. Ведучи переговори, я поважаю аргументи іншого.

26. А. Я зазвичай пропоную компромісну позицію.

Б. Я майже завжди намагаюся задовольнити інтереси кожного.

27. А. Часто я прагну уникнути суперечок.

Б. Якщо це зробить іншу людину щасливішою, я дам їй можливість настояти на своєму.

28. А. Зазвичай я настійливо намагаюся досягти свого.

Б. Залагоджуючи ситуацію, я зазвичай прагну знайти підтримку в іншого.

29. А. Я пропоную проміжну позицію.

Б. Я думаю, що не завжди варто хвилюватися через розбіжності, які виникають.

30. А. Я прагну не зачепити почуттів іншого.

Б. Я завжди під час суперечки намагаюся, щоб ми спільно могли досягти успіху.

Для визначення власного стилю поведінки у конфлікті необхідно підрахувати суму балів за відповідями щодо кожного стилю (стовпчика) за схемою, наведеною в табл. 2 (кожна правильна відповідь: 1 бал).

Таблиця 2

Ключ до тесту К. Томаса

№ п/п	Примушування	Співробітництво	Компроміс	Ухиляння	Поступка
1				А	Б
2		Б	А		
3	А				Б
4			А		Б
5		А		Б	
6	Б			А	
7			Б	А	
8	А	Б			
9	Б			А	
10	А		Б		
11		А			Б
12			Б	А	
13	Б		А		
14	Б	А			
15				Б	А
16	Б				А
17				Б	А
18			Б		А
19		А		Б	
20		А	Б		
21		Б		А	
22	Б		А		
23		А		Б	
24			Б		А
25	А				Б
26			Б	А	
27				А	Б
28	А	Б			
29			А	Б	
30		Б			А

Практичне завдання 2.2.

Ситуаційні завдання

Студентам пропонують вирішити завдання з конкретними ситуаціями, відповівши на питання, наведені в кінці кожної ситуації. Варіанти вирішення завдань обговорюються в навчальній групі.

Ситуація 1

Вас нещодавно призначено менеджером із кадрів. Ви ще погано знаєте співробітників фірми, співробітники ще не знають вас в обличчя. Ви йдете на нараду до генерального директора. Проходите повз курильню кімнату й помічаєте двох співробітників, які курять і про щось жваво розмовляють. Повертаючись із наради, яка тривала одну годину, ви знову бачите тих же співробітників у курилці за бесідою. Як би ви вчинили в цій ситуації? Поясніть свою поведінку.

Ситуація 2

Ви начальник відділу. У відділі напружена атмосфера, зриваються терміни виконання робіт. Бракує співробітників. Від'їжджаючи у відрядження, ви випадково зустрічаєте свою підлеглу – молоду жінку, яка вже два тижні перебуває на лікарняному. Але ви знаходите її повну сили і здоров'я. Вона когось із нетерпінням зустрічає в аеропорту. Що ви будете робити в цьому випадку? Поясніть свою поведінку.

Ситуація 3

Одна співробітниця висловлює інші претензії з приводу численних і часто повторюваних помилок у роботі. Друга співробітниця приймає висловлювані претензії за образу. Між ними виник конфлікт. У чому причина конфлікту? Визначте конфліктну ситуацію.

Ситуація 4

Керівник прийняв на роботу фахівця, який повинен працювати в підпорядкуванні в його заступника. Прийом на роботу не було погоджено із заступником. Незабаром виявилася неспроможність прийнятого працівника виконувати свої обов'язки. Заступник службовою запискою доповідає цю ситуацію керівнику. Як би ви вчинили на місці керівника? Прорахуйте можливі варіанти.

Ситуація 5

У відповідь на критику з боку підлеглого, що прозвучала на службовій нараді, начальник почав чіплятися до нього через дрібниці і посилив

контроль за його службовою діяльністю. У чому причина конфлікту? Визначте конфліктну ситуацію.

Практичне завдання 2.3.

Тест на визначення ієрархії потреб особистості за А. Маслоу

Студентам пропонується відповісти на 20 запитань тесту, які мають сім варіантів відповідей (табл. 3).

Інструкція:

1. Прочитати питання та обрати відповідь, що вам підходить (характеризує особисту поведінку або відношення до певної події, явища чи процесу).
2. Запишіть отриманий результат у порожніх клітинах табл. 3.
3. Згідно з ключем підрахуйте кількість балів за видами потреб у відповідності до визначення характеру, структури потреб своєї особистості.

Текст тесту:

1. Заробітну плату звичайно підвищують тому, хто добре виконує роботу.
2. Детальне описання виконуваної роботи корисне, оскільки працівник точно знає, чого від нього чекають.
3. Працівникам необхідно періодично нагадувати, що від їх праці залежить конкурентоздатність 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 якіснішого 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 кожную роботу 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 в неформальних групах – необхідна умова гарної працездатності колективу.

16. Персональне стимулювання за допомогою премій поліпшує якість виконуваної роботи.

17. Можливість спілкуватися з вищим керівництвом багато значить для працівника.

18. Працівники зацікавлені в мінімальному контролі під час складання програми роботи та її реалізації.

19. Безпека праці важлива для працівника.

20. На думку працівників наявність хорошого обладнання необхідна умова успішної роботи.

Таблиця 3

Бланк відповідей

№ п/п	Повністю згоден	Згоден	Більше згоден ніж ні	Не знаю	Майже не згоден	Не згоден	Повністю не згоден
	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
1	2	3	4	5	6	7	8
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							

1	2	3	4	5	6	7	8
12							
13							
14							
15							
16							
17							
18							
19							
20							

Ключ до тесту:

Потреба в самовираженні (оцінюються сумою балів відповідей на запитання 10, 11, 13, 18).

Потреба в повазі (оцінюються сумою балів відповідей на запитання 6, 8, 14, 17).

Соціальна потреба (оцінюються сумою балів відповідей на запитання 5, 7, 12, 15).

Потреби в безпеці (оцінюються сумою балів відповідей на запитання 2, 3, 9, 19).

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

Кожен із студентів може порівняти свої результати тестування зі структурою потреб за А. Маслоу, визначити часткові закономірності й сформулювати принципи діяльності стосовно безконфліктної моделі поведінки в майбутньому.

Практичне завдання 2.4. Вирішення ситуаційних завдань

Проаналізуйте психологічну структуру суб'єктів конфлікту.

Ситуація 1

У родині Петренка виросла дочка Марія, разом з нею – і цілий ряд проблем. Вона вчиться в університеті, віддає багато часу заняттям, стомлюється. Батьки вважають, що дівчині на канікулах треба було б відпочити, з'їздити до пансіонату чи в будинок відпочинку, купують путівки для спільних (з ними) поїздок. Батьки знають, що Марія любить подорожувати,

але почала постійно відмовлятися, хоч раніше їздила із задоволенням. Останнім часом вона намагається залишитися вдома або піти куди-небудь з друзями, але не з сім'єю. Батьки ображаються. Але не знають, що робити.

Ситуація 2

Визначте потреби особистості, які вона бажає реалізувати.

У перукарні постійна клієнтка Смирнова робить зачіску в майстра Іваненко. Із часом клієнтка вирішила змінити майстра й перейшла до майстра Дмитренко, яка працює на цій же зміні. Іваненко та Смирнова мешкають в одному під'їзді та завжди віталися й розмовляли під час зустрічей. Після переходу клієнтки до іншого майстра Іваненко перестала помічати Смирнову, не вітається з нею ні в перукарні, ні у дворі будинку.

Тема 3. Види конфліктів та причини їх виникнення

1. Класифікація конфліктів.
2. Межі конфлікту.
3. Причини виникнення конфліктів.

Компетентності, яких набуває студент: здатність до аналізу динаміки конфлікту й управління ним на окремих етапах.

Практичне завдання 3.1.

Тест "Психологічний кліматичний круг" (Лутошкін А. Н.)

Інструкція:

У табл. 4 прочитайте твердження зліва, потім справа й після цього знаком "X" в порожніх клітинках поставте ту оцінку, яка, на вашу думку, найбільше характеризує настрій, а також активність у вашій групі. Оцінки означають:

- +3 – властивість виявляється в колективі завжди (твердження зліва);
- +2 – властивість виявляється в більшості випадків;
- +1 – властивість виявляється іноді;
- 0 – ні ця, ні протилежна властивість (справа) не виявляється або виявляється не досить чітко, або однаковою мірою виявляється й та й інша;
- 1 – властивість виявляється досить помітно (твердження справа);
- 2 – властивість виявляється в більшості випадків;
- 3 – властивість виявляється завжди.

Бланк відповідей

№ п/п	Твердження	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	Твердження
1	Переважає бадьорий, життєрадісний настрій								Переважає притінений настрій
2	Доброзичливість у взаємовідносинах, взаємні симпатії								Конфліктність у відносинах, агресивність, антипатії
3	Членам колективу (всій групі) подобається бути разом								Члени колективу виражають негативне ставлення до спільної діяльності
4	Успіхи або невдачі товаришів викликають співпереживання								Успіхи викликають заздрість, невдачі – зловтіху
5	Члени колективу з повагою ставляться до думки один одного								Кожний нетерпимий до думки товариша
6	Один за всіх, усі за одного								Кожний сам за себе
7	Почуття гордості за кожного члена колективу								Байдужі один до одного, до успіхів і невдач
8	Кожний активний, сповнений енергією								Кожний інертний, пасивний
9	Спільні справи всіх захоплюють								Колектив неможливо надихнути на спільну справу
10	У колективі справедливо ставляться один до одного			1					Колектив розпадається на привілейованих і тих, кого група відштовхує

Оброблення результатів тестування: сума балів за результатами відповідей відкладається на осях "кліматичного кола" (рис. 2): на вертикальній вісі – алгебраїчна сума відповідей на питання 1 – 5; на горизонтальній вісі – алгебраїчна сума відповідей на питання 6 – 10.

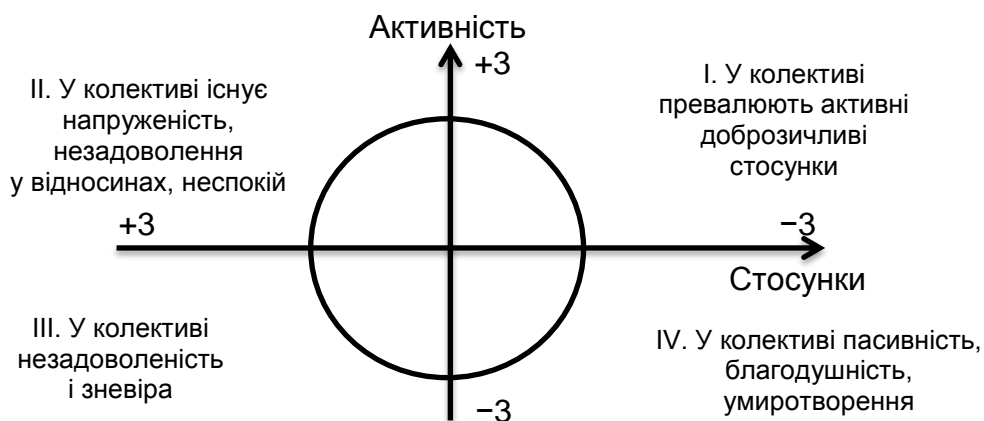


Рис. 2. Схема "кліматичного кола"

Залежно від отриманих результатів визначається стан психологічного клімату в колективі.

Практичне завдання 3.2.

Формули конфлікту (рішення ситуаційних завдань)

Необхідно визначити природу конфліктної ситуації та варіантів її розв'язання на основі застосування формул конфлікту (А, Б і В) конфліктних ситуацій.

Існує **три формули конфліктів** залежно від природи їхнього виникнення. Умовно вони позначені як конфлікти "А", "Б", "В".

Формулу конфлікту "А" можна подати так:

$$КГ_1 + КГ_2 + КГ_3 + \dots + КГ_n = К, \quad (3)$$

де $КГ_1$ – перший конфліктоген;

$КГ_2$ – другий конфліктоген (як відповідь на перший),

$КГ_3$ – третій конфліктоген (як відповідь на другий) і т. д.

У теорії та практиці конфліктології існує так званий закон ескалації конфліктогенів. За ним кожний наступний конфліктоген сильніший за попередній ($КГ_3 > КГ_2 > КГ_1$ і т. д.).

Формула конфлікту "Б" відображає залежність конфлікту (К) від конфліктної ситуації (КС) та інциденту (І):

$$К = КС + І. \quad (4)$$

Формула конфлікту "В" відображає залежність конфлікту (К) від декількох конфліктних ситуацій (КС):

$$К = КС_1 + КС_2 + \dots + КС_n, \quad (5)$$

при цьому $n \Rightarrow 2$.

Ситуація 1

Керівник прийняв на роботу непідготовленого працівника, не погодивши це із заступником, у якого той в підпорядкуванні. Незабаром з'ясовується

нездатність прийнятого працівника виконувати свою роботу. Заступник подає керівнику доповідну записку про це. Керівник одразу рве її.

Ситуація 2

Під час розподілу премії начальник не надала її одному з підлеглих. Підстав для депреміювання не було. На питання підлеглого керівник не змогла пояснити причини, сказавши тільки: "Це я вас учу".

Ситуація 3

Під час прийому на роботу претенденту на вакантну посаду керівник дав обіцянку надалі підвищити в посаді. Новоприйнятий із натхненням приступає до роботи, проявляючи високу працездатність та сумлінність. Керівництво постійно збільшує навантаження, не підвищуючи зарплатню і не підвищуючи на посаді. Через деякий час працівник починає проявляти ознаки невдоволення... Назриває конфлікт.

Ситуація 4

Начальник повідомляє підлеглого, що наступного місяця відправить його на курси підвищення кваліфікації. Підлеглий відмовляється, посиляючись на те, що до пенсії йому залишилося півтора роки.

Ситуація 5

Працівник, який досяг пенсійного віку, скаржиться начальнику, що майстер виживає його з роботи. Майстер клянеться, що ні найменшого приводу для цього не дає. Працівник же продовжує скаржитися.

Ситуація 6

Начальник ділянки дає завдання робітникам. Той відмовляється, мотивуючи свою відмову тим, що ця робота вимагає більш високого розряду, й додає при цьому, що йому вже п'ять років не підвищують розряд.

Ситуація 7

На нараді один із підлеглих, не витримавши натиску керівника, в напівжартівливої формі звернув на цей натиск увагу. Керівник не знайшов, що сказати, але після цього випадку став діяти ще жорсткіше, особливо щодо "жартівника".

Тема 4. Динаміка конфлікту та механізми його виникнення

1. Динаміка конфлікту.
2. Теорії механізмів виникнення конфліктів.
3. Трансактний аналіз конфліктів.

Компетентності, яких набуває студент: здатність до проведення діагностики конфлікту та вирішення конфліктів у процесі управління.

Семінарське заняття 4.1.

Тема "Динаміка конфлікту та механізми його виникнення"

План семінарського заняття:

1. Конфліктологія в міжособистісній взаємодії.
2. Теорії механізмів виникнення конфліктів.

Для підготовки до семінарського заняття слід використовувати матеріали, що наведені в рекомендованій літературі. Рекомендована література: основна [1; 3; 4; 6]; додаткова [10].

Практичне завдання 4.1.

Трансактний аналіз конфліктів

Методичні матеріали для виконання завдання:

Поняття "трансактний аналіз" означає аналіз взаємодій. Центральною категорією цієї теорії є "трансакція" – одиниця взаємодії партнерів, яка супроводжується визначенням їхніх позицій. Е. Берн помітив, що люди в різних ситуаціях обстоюють різні позиції один щодо одного, що знаходить своє відображення в певних конфліктних взаємодіях (трансакціях). У зв'язку з цим визначаються три основні позиції, які Е. Берн умовно позначив: "Батько", "Дорослий", "Дитина".

"Дитина" – виявляє почуття (образи, страху, провини та ін.), підкоряється, шкодить, виявляє безпорадність, ставить питання: "Чому?", "За що?", "Звідки?", вибачається у відповідь тощо.

"Батько" – вимагає, оцінює (засуджує та схвалює), вчить, керує, захищає.

"Дорослий" – працює з інформацією, розмірковує, аналізує, уточнює ситуацію, розмовляє на рівних, апелює до розуму, логіки тощо.

Алгоритм трансактного аналізу можна представити такою схемою.

1. Складання матриці трансактного аналізу (табл. 5) з визначенням суб'єктів міжособистісної взаємодії (ініціатор, мішень).

Матриця трансактного аналізу

Ініціатор конфлікту	Мішень конфлікту
"Батько"	"Батько"
"Дорослий"	"Дорослий"
"Дитина"	"Дитина"

2. З'ясування позицій суб'єктів міжособистісної взаємодії ("батько", "дорослий", "дитина").

3. З'ясування напряду позицій кожного суб'єкта (позначити стрілками у матриці).

4. Визначення суми розбіжностей у позиціях опонентів.

5. Зробити висновок: сума розбіжностей дорівнює нулю – відсутність конфліктної ситуації; сума розбіжностей від одного до чотирьох (як у поданому прикладі) – наявність конфліктної ситуації (чим більша сума, тим більший рівень конфліктності).

Студентам пропонуються завдання, які містять конкретні ситуації. Ситуації, описані в задачах, вони повинні оцінити на основі трансактного аналізу. Рішення задач обговорюється в навчальній групі. Проведіть аналіз на предмет конфліктності міжособистісної взаємодії в наступній ситуації.

Ситуація 1

Підприємець звертається до податкового інспектора: "На якій підставі ви наклали штраф?". Інспектор: "Давайте розберемося". І, використовуючи документи, роз'яснює причину штрафу.

Ситуація 2

Керівник запитує у свого заступника: "Як ви думаєте, що потрібно зробити, щоб уникнути запізнення на роботу співробітників?". Заступник: "У мене є деякі міркування із цього приводу".

Ситуація 3

Керівник звертається до свого заступника зі словами докору: "Ви не змогли забезпечити своєчасність виконання поставленого завдання". Заступник: "Мене відволікли сімейні обставини".

Ситуація 4

Начальник відділу в кінці робочого дня звертається до співробітника з проханням залишитися після роботи для складання термінового

звіту. Співробітник відмовляється, посилаючись на втому й на те, що робочий день вже закінчився.

Практичне завдання 4.2.

Тест "Батько – Дорослий – Дитина"

Тест дозволяє визначити позиції, що обстоює людина під час взаємодії та конфліктів з іншими за Е. Берна.

Інструкція:

Спробуйте оцінити, як поєднуються ці три "Я" у вашій поведінці. Для цього оцініть наведені висловлювання в балах від 1 до 10.

Текст тесту:

1. Мені часом не вистачає витримки.
2. Якщо мої бажання заважають мені, то я вмію їх придушувати.
3. Батьки, як більш зрілі люди, повинні влаштовувати сімейне життя своїх дітей.
4. Я іноді перебільшую свою роль у якій-небудь події.
5. Мене провести нелегко.
6. Мені б сподобалося бути вихователем.
7. Буває, мені хочеться подуріти, як маленькому.
8. Думаю, що я правильно розумію всі події, що відбуваються.
9. Кожен повинен виконувати свій обов'язок.
10. Нерідко я роблю не як треба, а як хочеться.
11. Приймаючи рішення, я намагаюся продумати його наслідки.
12. Молодше покоління має вчитися в старшого, як йому слід жити.
13. Я, як і багато людей, буваю уразливий.
14. Мені вдається бачити в людях більше, ніж вони говорять про себе.
15. Діти повинні безумовно дослухатися до порад батьків.
16. Я – людина, що часто захоплюється.
17. Мій основний критерій оцінювання людини – об'єктивність.
18. Мої погляди непохитні.
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 повинні дотримуватися правила незалежно від обставин.

Оброблення результатів тесту:

Підрахуйте окремо суму балів:

1, 4, 7, 10, 13, 16, 19 – "Д" (Дитина);

2, 5, 8, 11, 14, 17, 20 – "В" (Дорослий);

3, 6, 9, 12, 15, 18, 21 – "Р" (Батько).

Розмістіть відповідні символи в порядку зменшення ваги. Якщо у вас вийшла формула ВДР, то ви маєте розвинене почуттям відповідальності, достатньою мірою імпульсивні, безпосередні й не схильні до повчань. Вам можна побажати лише зберегти ці якості й надалі. Вони допоможуть вам у будь-якій справі, пов'язаній зі спілкуванням, колективною працею, творчістю.

Гірше, якщо на першому місці стоїть "Р", категоричність і самовпевненість протипоказані, наприклад, педагогу, організатору, словом, усім, хто в основному має справу з людьми, а не з машинами.

Поєднання РДВ часом здатне ускладнити життя власникові такої характеристики. "Батько" з дитячою безпосередністю ріже "правду-матку", ні в чому не сумніваючись.

"Д" на чолі пріоритетної формули – цілком прийнятний варіант, скажімо, для наукової роботи. Ейнштейн, наприклад, одного разу жартівливо пояснив причини своїх наукових успіхів тим, що він розвивався повільно й над багатьма питаннями замислювався лише тоді, коли люди зазвичай переставали про них думати.

Але дитяча безпосередність – це добре до певних меж. Якщо вона починає заважати справі, то, значить, настав час узяти свої емоції під контроль.

Практичне завдання 4.3.

Дискусія на тему: "Трансактний аналіз у повсякденному житті"

Питання для обговорення:

1. Проаналізуйте власну позицію, наслідки її зміни. Які конкретні трансактні комбінації призводять до загострення ситуації, а які – до конструктивного спілкування?

2. З ким вам легше та приємніше спілкуватися: з "Батьками", "Дітьми" або "Дорослими"? Як ви думаєте, чому? Чи є у вас "улюблена" позиція? Змінюєте ви свою трансакцію залежно від ситуації? Чи треба узгоджувати свою позицію з позицією партнерів?

Змістовий модуль 2

Регулювання конфліктної взаємодії

Тема 5. Процес управління конфліктами

1. Сутність управління конфліктом та його діагностика.
2. Зміст процесу управління конфліктами.
3. Управлінські рішення в конфліктних ситуаціях.

Компетентності, яких набуває студент: здатність аналізувати конфліктну ситуацію, визначати її зміст та особливості протікання.

Практичне завдання 5.1.

Аналіз конфліктної ситуації

Методичні матеріали для виконання завдання:

Процес конфлікту складається з багатьох структурних елементів, які взаємопов'язані й відіграють визначені ролі.

Визначення основних структурних елементів конфлікту:

сторони конфлікту – це суб'єкти соціальної взаємодії, які перебувають у стані конфлікту або ж явно підтримують конфліктуючих;

предмет конфлікту – це те, через що виникає конфлікт; образ конфліктної ситуації – це відображення предмета конфлікту в свідомості суб'єкта конфліктної взаємодії;

мотиви конфлікту – це внутрішні спонукальні сили, які підштовхують суб'єктів соціальної взаємодії до конфлікту (вони виступають у формі потреб, інтересів, мети, ідеалів, переконань);

позиції конфліктуючих сторін – це те, про що вони заявляють один одному в ході конфлікту, або їхні дії, виражені в конкретних формах протистояння.

У сучасних умовах роботи підприємств постійно виникає необхідність у виборі різноманітних методів впливу на конфлікти й управління ними. Для їхньої ефективності важливо підбирати конкретні методи та форми залежно від того чи іншого виду конфлікту, а для цього необхідно вміти своєчасно визначати, до якого виду він належить.

Кожен конфлікт може бути віднесений до всіх або декількох видів.

Класифікації конфліктів наведено в табл. 6.

Класифікація конфліктів

Критерій класифікації конфліктів	Вид конфліктів
Залежно від кількості учасників	внутрішньоособистісні
	міжособистісні конфлікти
	міжгрупові
	між особистістю та групою
Залежно від природи виникнення конфліктів	політичні
	соціальні
	організаційні
	економічні
За рівнем виразності конфліктного протистояння	відкриті
	закриті
Залежно від зачеплених потреб	когнікативний (поглядів)
	інтересів
Залежно від спрямованості впливу	вертикальні
	горизонтальні
За способом вирішення	насильницькі (антагоністичні)
	ненасильницькі (компромісні)
Залежно від можливих функцій конфлікту	функціональні
	дисфункціональні

Проаналізуйте конфлікти в наведених ситуаціях, визначте їхній вид, причини виникнення та зміст можливих варіантів їхнього розв'язання.

1. Працівники одного із цехів підприємства неодноразово заявляли керівництву щодо незадовільних умов праці, висловлювали побоювання за своє здоров'я (в цеху не приділяється належна увага забезпеченню безпеки праці). Їм уже більше трьох місяців не виплачували заробітну плату. Два дні тому з одним із працівників на виробництві стався нещасний випадок. У працівників увірвався терпець. Вони відмовилися від роботи й запросили на збори керівництво підприємства.

2. Запровадження нових технологій у виробничий процес підприємства призвело до того, що на думку головного технолога, існування однієї з ділянок складального цеху стало недоцільним. На одній із нарад головний

інженер висунув ідею про злиття цієї ділянки з іншою, суміжною з технологічною лінією. Пропозиція головного інженера викликала опір із боку начальника цеху й начальника ділянки, що підлягає реорганізації.

Тема 6. Методи та форми управління конфліктами

1. Принципи та методи управління конфліктами.
2. Структурні методи управління конфліктами.
3. Міжособистісні методи (стилі) управління конфліктами.
4. Внутрішньоособистісні та персональні методи вирішення конфліктів.
5. Переговори як універсальний метод вирішення конфліктів.

Компетентності, яких набуває студент: здатність до застосування методів управління конфліктами.

Практичне завдання 6.1. Методи управління конфліктами

Методичні матеріали для виконання практичного завдання:

Метод картографічного аналізу полягає в графічному відображенні складових компонентів конфлікту, послідовному аналізі поведінки учасників конфліктної взаємодії, формулюванні основної проблеми, потреб та побоювань учасників, способів усунення причин, що призвели до конфлікту (рис. 3).

Учасник 1	Учасник 2
<p>Потреби: повага, самовираження.</p> <p>Бажання: зайняти посаду завідувача відділу.</p> <p>Побоювання: втрата особистих взаємовідносин з керівництвом</p>	<p>Потреби: повага, соціальна взаємодія.</p> <p>Бажання: зберегти гарний мікроклімат у колективі.</p> <p>Побоювання: втрата авторитету серед колег</p>
Взаємовідносини	
Учасник 4	Учасник 3
<p>Потреби: влада, повага.</p> <p>Бажання: зберегти владу, зберегти виробничу дисципліну.</p> <p>Побоювання: втрата перспективи кадрового зростання</p>	<p>Потреби: соціальна взаємодія, повага.</p> <p>Бажання: налагодити особисті відносини з неформальним лідером.</p> <p>Побоювання: втрата роботи у випадку розростання конфлікту</p>

Рис. 3. Приклад картографічного аналізу конфлікту

Алгоритм діяльності керівника в процесі управління конфліктами залежить від багатьох факторів: змісту самого конфлікту, умов його виникнення й розвитку та ін. Тому універсального алгоритму управління конфліктами немає. Можна визначити лише окремі кроки (табл. 7).

Таблиця 7

Алгоритм управління конфліктом

Етап	Зміст діяльності	Методи (способи) реалізації
1	Вивчення причин виникнення конфлікту	спостереження; аналіз результатів діяльності; бесіда; вивчення документів; біографічний метод
2	Обмеження кількості учасників	робота з лідерами у мікрогрупах; перерозподіл функціональних обов'язків; заохочення або покарання (стягнення)
3	Додатковий аналіз конфлікту за допомогою експертів	опитування експертами; психоаналіз (залучення психоаналітиків; переговорний процес (медіація)
4	Прийняття рішення	адміністративні методи; економічні методи; соціально-психологічні (педагогічні) методи (бесіда, переконання, прохання)

Персональні методи управління конфліктами акцентують увагу на можливостях суб'єкта (керівника) активно протистояти конфліктам та використовувати особистісні (персональні) стилі керівництва (адміністративні, соціально-психологічні та ін.) залежно від стилю керівництва (авторитарного, демократичного, ліберального):

використання влади, позитивних і негативних санкцій, заохочення й покарання учасників конфлікту;

зміна конфліктної мотивації співробітників за допомогою впливу через адміністративні методи;

переконання учасників конфлікту, проведення роз'яснювальної бесіди щодо значимості безконфліктної поведінки;

зміна складу учасників конфлікту й системи їхньої взаємодії переміщенням людей у середині організації, звільнення;

входження керівника в конфлікт у якості експерта або арбітра та пошук згоди шляхом спільних переговорів та ін.

Інструкція:

Проаналізуйте запропоновані ситуації, оберіть методи управління конфліктами й обґрунтуйте власний вибір.

Ситуація 1

Наприкінці року на підприємстві, що займається виробництвом і реалізацією меблів "Світ меблів" виникла потреба в ще одному працівникові. Усе розпочалося з того, що головний бухгалтер підприємства Семенова Катерина Михайлівна звернулася до директора підприємства Кононенка Геннадія Яковича за допомогою. Вона прохала директора найняти на роботу на підприємство помічника головного бухгалтера, аби він виконував досить просту й дрібну роботу, але водночас досить важливу й необхідну. Сутність роботи помічника полягала в тому, аби виконувати збір первинних документів щодо кожного клієнта підприємства, вести документацію та займатися виписками з банку. Семенова аргументувала це тим, що під кінець року їй одній досить важко виконувати всі ці обов'язки, оскільки необхідно готувати до здачі річний баланс підприємства, а помічник їй у цьому якраз і допоміг би. Кононенко, з розумінням вислухавши прохання Семенової, яку дуже поважав і цінував як працівника з великим досвідом, пообіцяв задовольнити її прохання.

Не зволікаючи, директор звернувся до начальника відділу кадрів Наливайка Петра Івановича. Детально виклавши сутність проблеми, Кононенко попросив підшукати відповідного працівника. Помічника знайшли швидко. Це була знайома Петра Івановича – Шевчук Світлана Юріївна, яку він рекомендував як відповідального та організованого працівника.

Дівчина одразу стала до роботи, проте Семенова не була задоволена помічницею. Майже з першого дня Семенова відчувала, що дівчина невідповідальна. Одного дня, головний бухгалтер, збираючись від'їжджати на нараду, попросила помічницю надіслати факс клієнту щодо виконання його замовлення. Семенова наголосила, що зробити це потрібно обов'язково. Шевчук запевнила, що вона все зрозуміла й сказала, що все зробить. Наступного дня, Кононенко отримав дзвінок від клієнта, який скаржився на те, що підтвердження на отримання ним замовлення підприємство не надало, незважаючи на попередню оплату, яку він здійснив.

Керівник запевнив, що розбереться із цим і його питання буде вирішене.

Кононенко одразу звернувся до головного бухгалтера, вимагаючи пояснення. Семенова здивовано зустріла цю скаргу й сказала, що клієнт повинен був отримати факс на свій запит. Проте сказала, що все з'ясує та вирішить питання. Головний бухгалтер звернулася до помічниці: "Світлано, ви надсилали факс клієнту, щодо якого я Вас попереджала?". Світлана, злякано згадала про факс, який вона просто забула відправити, проте себе не виказала: "Звісно, я все виконала, як Ви й просили". Семенова не зупинялася: "Але чому клієнт скаржиться, що його не отримав? Ви точно все зробили так, як я наказувала?". Шевчук емоційно відповідала: "Невже Ви думаєте, що я цього не зробила? Я ж висококваліфікований робітник, маю гарні рекомендації з інших місць роботи". Про рекомендації звісно Шевчук додала своє. Аби завищити свою компетентність. Ця ситуація змусила замислитися Семенову, оскільки більшу довіру вона відчувала до клієнта, аніж до помічниці. Так, після двох тижнів із дня початку роботи Шевчук на підприємстві, головний бухгалтер знову звернулася до директора вже зі скаргами на помічницю. Вона стверджувала, що Шевчук не справляється зі своєю роботою, забуває про те, що вона має зробити протягом дня, свої завдання виконує лише після декількох нагадувань. Кононенко запевнив Семенову, що це не так, що дівчина старається та що їй потрібно дати шанс.

Минув деякий час, але ситуація на підприємстві не змінилася. Семеновій було ще важче, ніж раніше, оскільки сподіваючись на допомогу помічниці, результату вона не отримувала. Шевчук ніби ігнорувала претензії та зауваження головного бухгалтера й робила вигляд, що все гаразд. Одного разу Семенова, зайшовши до кабінету, побачила досить несподівану картину. Помічниця під час робочого часу розкладала пасьянс на комп'ютері замість того, аби виконувати безпосередньо покладені на неї обов'язки. Це переповнило чашу терпіння головного бухгалтера, вона була обурена. Розгнівана такою поведінкою, Семенова дуже емоційно виказала своє обурення до так званої організованої помічниці. Та зі свого боку терпіти не стала, перебиваючи Семенову, хвиля невдоволення помічниці покотилася в бік головного бухгалтера. Між співробітницями виник конфлікт.

Ситуація 2

На базі ТОВ "Еллада" у зв'язку зі зміною кон'юнктури ринку, а також політики державного регулювання підприємництва засновниками товариства було вирішено змінити організаційно-правову форму підприємства

шляхом його реорганізації на командитне товариство. Таким чином частина засновників ТОВ повинні були взяти на себе повну відповідальність в межах усього власного майна та перетворитися на засновників командитного товариства, а інша частина – бути відповідальними за зобов'язання даного підприємства лише в межах власного внеску до статутного фонду даного підприємства, тобто – мати статус вкладників командитного товариства. Ці заходи були тимчасовими й через рік планувалося проведення повторної реорганізації та відновлення ТОВ.

Проте колишні рівноправні партнери все ж виявилися в різному правовому статусі, в їхніх руках вже було зосереджено нерівні організаційно-управлінські повноваження з точки зору законодавства.

До проведення реорганізації кожен засновник відповідав за певний сектор роботи підприємства, ним же призначалися й відповідні начальники відділів. Після ж створення командитного товариства між засновниками виникли суперечки саме з приводу кадрового забезпечення планово-економічного відділу, оскільки саме тут визначалася політика функціонування та розвитку підприємства.

До проведення реорганізаційних заходів начальник планово-економічного відділу Родзінський Р. Р. був призначений на дану посаду Свечкіним С. С., який мав належну економічну освіту й за згодою всіх засновників займався даною сферою роботи. Але за нових умов Свечкін втратив частину своїх повноважень, серед яких і призначення на дану посаду.

Протягом кількох років Родзінський обіймав згадану посаду й усі засновники були повною мірою задоволені результатами роботи як відділу, так і його начальника. Надалі ж виявилось, що в планах засновника з повною відповідальністю Хлебова Х. Х. було заміщення Родзінського на даній посаді Сахаровим С. С., якого йому як кваліфікованого спеціаліста порадили ділові партнери. Своїми планами Хлебов поділився зі Свечкіним, а точніше сказати поставив того перед фактом. Між ними відбулась дуже жорстка розмова, з взаємними образами, хоча до цього випадку вони були в дружніх стосунках. Кожен мав цілу низку заперечень проти позиції іншого, зокрема Свечкін аргументував свої погляди тим, що Родзінський має значний досвід роботи в даній галузі й виконує свої обов'язки належним чином, а Хлебов посилався на блискучі рекомендації Сахарова від попередніх роботодавців, а також необхідність зміни стратегії розвитку підприємства та запровадження нових методів управління.

Іншими словами, кожен відстоював свою позицію, не намагаючись прислухатися до думки іншого. Консенсусу вони не досягли й Хлебов заявив, що він зробить так як він хоче, не зважаючи на думку Свечкіна. Отже, попри заперечення Свечкіна, Сахарова було призначено на посаду заступника начальника планово-економічного відділу. Проте такий стан речей не задовольнив жодного з них і за будь-якої нагоди між ними виникали суперечки стосовно даного питання.

Із цього часу на засіданнях засновників значно менше уваги приділялося нагальним питанням роботи підприємства, а більше вирішенню проблем особистого характеру між конфліктуючими засновниками.

Родзінський же не підозрював про суперечки між засновниками та вкладниками товариства, він продовжував виконувати свої посадові обов'язки. Призначення Сахарова він сприйняв не дуже позитивно, оскільки це був потенційний претендент на його посаду, але розумів, що під час відряджень йому необхідна людина, яка могла б його замінити. Проте за декілька днів роботи Родзінський помітив, що деякі документи, які часом навіть містили комерційну таємницю, на певний час зникали з його робочого столу, а потім з'являлися. Родзінський провів невелике розслідування серед працівників, проте ніхто з них не зміг цього пояснити. Родзінський пов'язав ці події з появою нового працівника, хоча насправді ніяких доказів цього в нього не було, й повідомив про все Свечкіна як особу, яку досі вважав своїм безпосереднім начальником та мав гарні стосунки. Свечкін, у свою чергу, мав неприємну розмову з Хлебовим, після чого їхні стосунки лише загострилися.

Наступного дня Сахаров увійшов до кабінету Родзінського й почав на нього кричати та звинувачувати в обмовлянні його перед керівниками. Свою ж причетність до зникнення документів Сахаров вже не заперечував, а пояснив це тим, що просто вирішив ознайомитися з ними. Сахаров звинуватив Родзінського в тому, що він через занепокоєння щодо можливої невігідної для себе конкуренції намагається усунути його, Сахарова, зі свого кар'єрного шляху. Родзінський же зі свого боку пояснив Сахарову, в досить категоричній формі, що той є лише заступником і має виконувати свої обов'язки в межах дозволеного, й що, взагалі, за таке можна й ув'язнити.

З того часу Сахаров почав відверто вороже ставитися до Родзінського, за нагоди не втрачав жодного шансу вказати на недоліки його роботи в присутності колективу відділу та засновників підприємства.

Й хоча ці зауваження були часто необґрунтованими, але це підірвало авторитет Родзінського перед засновниками й вкладниками товариства.

У такій ситуації виникали також постійні суперечки між Свечкіним та Хлєбовим, кожен з яких мав власне бачення будь-якої управлінської проблеми. Й під час суперечок, які виникали між ними, тема розмови переходила на особистості. Тобто дискутування щодо роботи підприємства практично зникли, а кожен із керівників відділів видавав свої власні накази для виконання на підприємстві.

Особовий же склад відділу був добре ознайомлений з методами управління Родзінського, знали ціну його порад та поважали його як кваліфікованого спеціаліста й керівника. Після призначення Сахарова працівники відчули новий негативний стиль управління. До того ж зазвичай ці вказівки йшли в розріз із наказами Родзінського. В такій ситуації для підтримання стабільності підприємства працівники планово-економічного відділу вирішили приймати до виконання накази лише одного з керівників, але ця модель поведінки також не виправдала себе, оскільки Сахаров залишив увесь відділ без премії за невиконання його розпоряджень. У такій ситуації багато працівників звільнилися й робота відділу, а разом із тим й усього підприємства, значно погіршилася.

Ситуація 3

Робота продавців у великому продуктовому магазині організована позмінно. Кожна зміна працює протягом тижня по 12 годин на день. Наступного тижня – вільна. Кожна зміна складається з продавців і касирів. У зміні 12 продавців та 4 касири. Двоє продавців – чоловіки, інші – жінки. Стаж роботи в магазині в усіх різний, але в основному продавці працюють у цьому магазині по 3 – 4 роки, за винятком Наталі, що працює на цій роботі близько року. До цього вона в торгівлі не працювала. За освітою Наталя – інженер-конструктор, після закінчення інституту працювала в КБ, а коли проектні роботи стали скорочуватися, КБ було розформовано, й вона залишилася без роботи. Майже два роки вона намагалася знайти роботу за спеціальністю, а потім за порадою подруги влаштувалася продавцем у магазин.

За характером Наталя – людина сумлінна, доброзичлива й чуйна. На своїй колишній роботі вона була душею колективу, до неї зверталися за порадами, за допомогою в рішенні особистих проблем. Відкрита й щира манера спілкування залучала людей, і Наталя ніколи не очікувала зустрітися з якими-небудь труднощами у взаєминах.

З перших днів роботи в магазині Наталя легко увійшла в колектив. Вона старанно намагалася опанувати нову професію. Уже через місяць у неї з'явилися постійні покупці, яких вона впізнавала в обличчя та які спеціально приходили в магазин саме до неї. Директор магазину відзначав гарну роботу нового продавця й навіть одного разу поставив її в приклад колегам. Здавалося, все складалося добре. Але одного разу, обслуговуючи чергового покупця, вона почула за спиною недобрый шепіт Катерини: "Бачиш, вислужується!". Спочатку вона навіть не сприйняла це на свій рахунок. Потім вона помітила, як замовкли продавчині, які щось обговорювали в обідню перерву, коли вона до них підійшла. Потім Наталя одержала відсіч від Катерини, спробувавши втрутитись у якусь суперечку на виробничу тему. Відносини ставали все гіршими. З нею вже ніхто не розмовляв, усі її спроби з'ясувати, в чому ж справа, натикалися на презирливе мовчання. Як людина горда й незалежна, Наталя перестала намагатися "з'ясовувати стосунки", вирішивши, що її нові колеги просто грубі й невиховані люди, з якими неможливі нормальні взаємини.

Так тривало доти, поки в секції, де працювала Наталя, не виявили нестачу. Сума була невелика, й за нормальних умов ніхто б не звернув на це особливої уваги. Покрили б нестачу, й забули про це. Але цього разу вибухнув грандіозний скандал. Уся зміна здійнялася на Наталю війною. У нестачі звинуватили її, звучали заяви, що вона – злодійка, що таким як вона не місце у сфері торгівлі, що вона ганьбить колектив. Наталя цього разу не змовчала. Вона пригадала колегам усі випадки брутальності стосовно покупців, ображення й обрахування, орфографічні помилки в оголошеннях і ціниках, та багато чого іншого. У скандал, який спалахнув, змушений був втрутитися директор магазину. Він не без труднощів його залагодив. До речі, з'ясувалося, що в нестачі винна не Наталя, а касирка, що помилилася, вибиваючи чек.

Ситуація 4

Калину Оксану Юріївну – молоду, перспективну робітницю, що працювала на міжнародному торговельному підприємстві "N", за досягнення в роботі було підвищено на посаді до заступника директора планово-наукового відділу, що займався стратегічним плануванням діяльності фірми та її розвитком. Нова начальниця – Паровенко Галина Марківна, привітала Оксану з підвищенням та зазначила, що вона може розраховувати на її допомогу.

Працюючи у відділі, Оксана виявила на ринку товаровиробників вільний сектор, у якому б фірма могла розвиватися далі. Розробивши відповідний проект, вона подала його на розгляд до керівництва фірми.

Через деякий час Галина Марківна повернула проект і повідомила, що керівництво, на жаль, ним не зацікавилось. Також вона сказала, що вважає Оксану ще недостатньо компетентною для розроблення проектів такого масштабу, й у майбутньому, якщо в неї з'являться будь-які ідеї, Оксані краще спочатку порадитись із нею. Якщо їй сподобається певна ідея, то вона особисто сприятиме її ухваленню керівництвом фірми, а поки що Оксані варто займатися роботою, яка більше відповідає її кваліфікації.

Після цього Галина Марківна не доручала Оксані серйозних справ, а лише змушувала відповідати на телефонні дзвінки, ксерокопіювати документи, готувати їй каву. Оксана виконувала цю роботу, хоча її обурювало те, що вона, висококваліфікована працівниця з двома вищими освітами змушена виконувати роботу простої секретарки. Але вона мирилася із цим, розраховуючи на сприяння директорки в затвердженні проекту. Час від часу Галина Марківна зверталась до Оксани за черговим звітом стосовно доробок у проекті.

Через деякий час Галина Марківна поїхала у відрядження. За відсутністю директорки, Оксана перебирала робочу документацію й побачила схвалений вищим керівництвом план свого проекту, але його автором була Галина Марківна. З документу Оксана також дізналася, що згідно з планом проекту в місті, до якого поїхала (нібито у відрядження) Галина Марківна, нещодавно було створено новий філіал підприємства спільно із закордонними партнерами. Керівником філії було призначено Галину Марківну. Оксана подала до керівництва скаргу на Галину Марківну, яка привласнила її проект. Повернувшись з відрядження, директорка відразу ж викликала Оксану до свого кабінету, де порадила їй звільнитися за власним бажанням. Оксана відповіла, що вона не збирається звільнитися, і якщо буде необхідно, то вона звернеться навіть до суду, щоб відстояти свої права.

Керівництво зібрало директорат, щоб розглянути справу стосовно скарги й виявити хто саме насправді є автором проекту. Галина Марківна наполягала на тому, що це її власний проект і заступниця лише намагається, скориставшись ситуацією, зайняти її місце. Адже власної кваліфікації та досвіду як особі, що працює на підприємстві лише незначний

час, Оксані не вистачає для того, щоб зробити кар'єру. Керівництво опинилося в складній ситуації, адже в результаті розголосу, якщо справа піде до суду може постраждати репутація підприємства.

Ситуація 5

Підприємець С. Поздєєв, що має постійне місце проживання в Харкові, вирішив побудувати магазин у себе на батьківщині в селі Огульці Валківського району. Місцева сільська адміністрація відмовила йому в цьому через те, що він не мешкає в даному районі. Підприємець дуже швидко вирішив цю проблему й оформив усі документи на будівництво магазину на свого родича П. Зиміна.

Почалося будівництво магазину. Всі видатки оплачує підприємець С. Поздєєв, але водночас укладає договір із родичем П. Зиміним про те, що після закінчення будівництва він повинен буде сплатити йому всі витрати. Якщо це не відбудеться, то магазин переходить у власність підприємця С. Поздєєва.

Магазин був побудований. Державна приймальна комісія прийняла об'єкт в експлуатацію. Відбулося відкриття магазину. Підприємець С. Поздєєв звернувся до Бюро технічної інвентаризації (БТІ) із заявою зареєструвати права власності на будівлю магазину.

Керівник БТІ Ірина Михайлівна, розглянувши представлені документи, відмовила в реєстрації, письмово обґрунтувавши відмову тим, що відповідно до існуючих нормативних документів, підприємець С. Поздєєв не є власником магазину. Договір між підприємцем С. Поздєєвим і його родичем П. Зиміним не є договором відчуження об'єкта, а може бути тільки договором на інвестування будівництва магазину. Ірина Михайлівна запропонувала зареєструвати об'єкт на П. Зиміна, а потім (можливо, одночасно) зареєструвати угоду з відчуження магазину або звернутися до суду щодо визнання права власності на будівлю магазину за С. Поздєєвим, тоді реєстрація буде зроблена на підставі рішення суду.

П. Зимін оцінив ситуацію, швидко подав заяву на реєстрацію об'єкта на своє ім'я, а відчужувати об'єкт відмовився, запропонувавши підприємцеві С. Поздєєву користуватися магазином на умовах оренди. С. Поздєєв із такою пропозицією не погодився й подав заяву з позовом до Державної установи "БТІ Харківської області". У ході розгляду справи в арбітражному суді підприємець С. Поздєєв надав додатковий позов до свого родича П. Зиміна. Під час розгляду справи в арбітражному суді підприємець С. Поздєєв вимагав визнати право власності на будівлю магазину за собою, тому що він мав усі витрати на будівництво. Його родич П. Зимін

затверджував, що вони з С. Поздєєвим спочатку домовилися, що він буде здавати йому магазин на умовах безоплатної оренди.

Справа в арбітражному суді розглядалася протягом 6 місяців. Суд виніс рішення на користь підприємця С. Поздєєва, що зазнав усіх судових витрат, оплатив послуги адвоката, збитки від магазину, що не працював. Конфлікт закінчився тим, що будинок магазину наразі зареєстровано за підприємцем С. Поздєєвим.

Практичне завдання 6.2. Оцінювання глибини конфлікту

З метою оцінювання конфліктної ситуації й характеру поведінки суб'єкта, що залагоджує конфлікт, вашій увазі пропонується даний тест. У тесті представлено вісім основних позицій, що мають безпосереднє відношення до конфліктної ситуації.

Інструкція:

Ваше завдання полягає в тому, щоб оцінити вираженість кожного чинника за 5-бальною шкалою. Сильна вираженість чинник лівого боку тесту оцінюється 1 балом, а правого – 5 балами (табл. 8).

Таблиця 8

Бланк відповідей

Сторони усвідомлюють причину конфлікту	1 2 3 4 5	Сторони не усвідомлюють причину конфлікту
Причина конфлікту має емоційний характер	1 2 3 4 5	Причина конфлікту має матеріальний характер
Мета конфліктуючих прагнення до соціальної справедливості	1 2 3 4 5	Мета конфліктуючих – отримання привілеїв
Є загальна мета, до якої всі прагнуть	1 2 3 4 5	Немає загальної цілі
Сфери зближення виражені	1 2 3 4 5	Сфери зближення не виражені
Сфери зближення стосуються емоційних проблем	1 2 3 4 5	Сфери зближення стосуються матеріальних (службових) проблем
Лідери думок не виділяються	1 2 3 4 5	Помітний вплив лідерів думок
В процесі спілкування опоненти дотримуються норм поведінки	1 2 3 4 5	В процесі спілкування опоненти не дотримуються норм поведінки

Оброблення результатів тесту:

Після оцінки кожної позиції в тесті слід підрахувати загальну суму балів, яка буде свідчити про глибину конфлікту.

Сума балів, що дорівнює 35 – 40, свідчить про те, що ті, хто конфліктує знаходяться в жорсткій позиції один до одного.

Сума балів, що дорівнює 25 – 34, вказує на коливання в стосунках сторін, що конфліктують.

Рекомендації суб'єктам для залагодження конфлікту:

а) якщо ви керівник, то:

за сумою балів 35 – 40 ви повинні виступати в ролі обвинувача й для вирішення конфліктної ситуації в основному слід вдаватися до адміністративних заходів;

за сумою балів 25 – 34 ви повинні виступати в ролі консультанта й для вирішення конфліктної ситуації в основному слід вдаватися до психологічних заходів;

за сумою балів менше 24 ви повинні виступати в ролі вихователя й в цьому випадку для вирішення конфліктної ситуації доцільно використовувати педагогічні заходи;

б) якщо ви є медіатором, то:

за сумою балів 35 – 40 слід вжити заходів щодо роз'єднання сторін, що конфліктують, і почати переговори з ними диз'юнктивним способом до зниження напруження боротьби між ними;

за сумою балів 25 – 34 можна спробувати на черговій зустрічі в переговорному процесі перевести конфлікт у конструктивну фазу;

за сумою балів менше 24 можна активізувати зусилля щодо підготовки конструктивного рішення.

Інструкція:

Оцініть глибину конфлікту в запропонованих ситуаціях й оберіть методи вирішення конфлікту. Відповідь обґрунтуйте.

Ситуація 1

Чоловік приходять додому пізніше, ніж звичайно. Сьогодні він закінчив черговий підробіток і отримав за неї гроші. Він у хорошому настрої й трохи напідпитку. Дружина стомилася і ображена на чоловіка. Виникає конфлікт. Дружина обвинувачує чоловіка в тому, що він зовсім не думає про сім'ю, що у нього своє особисте життя, а вона за своїми сімейними

турботами нічого доброго в цьому житті не бачить. Чоловік виправдовує свої затримки на роботі тим, що намагається заробляти більше грошей саме для сім'ї. Взаємні звинувачення набувають емоційного забарвлення.

Ситуація 2

Ваш безпосередній керівник, обминаючи вас, дає термінове завдання вашому підлеглому, який уже виконує інше відповідальне завдання. Ви і ваш керівник вважаєте свої завдання невідкладними.

Практичне завдання 6.3. Тест "Неефективний керівник"

Тест пропонується з метою профілактики конфліктів у колективі від внутрішньоособистісного конфлікту щодо неадекватної самооцінки чи дій.

Інструкція:

На запитання необхідно надати відповіді "так" чи "ні" залежно від того, як ви думаєте.

Текст тесту:

1. Вам постійно трапляються непередбачені труднощі?
2. Ви більш компетентні, ніж інші, а тому прагнете все робити самостійно?
3. Основна частина вашого часу витрачається на деталі або другорядні проблеми?
4. Чи багато справ доводиться робити вам одночасно?
5. Ваш робочий стіл завжди завалений паперами незалежно від їхньої важливості?
6. Вам доводиться працювати й після роботи?
7. Часто буває так, що й удома доводиться займатися виробничими справами?
8. Чи передбачаєте інколи відкласти вирішення питань, щоб із часом розв'язати їх остаточно?
9. Чи прагнете найкращого вирішення проблеми, якщо воно не зовсім реальне?
10. Чи думаєте ви про те, аби ваш авторитет не постраждав у жодному разі?

11. Чи доводиться вам іти на компроміси?
12. У разі провалу справи чи шукаєте винних серед підлеглих?
13. Чи відчуваєте себе зняряддям у руках інших?
14. Чи берете в екстремальних умовах відповідальність за колектив на себе, чи радитеся, що робити?
15. Чи вважаєте ви, що підлеглі не повинні обговорювати розпорядження керівника?
16. Чи намагаєтеся не ризикувати?
17. Чи працюєте у вузькій професійній сфері, а все інше вас не цікавить?

Оброблення результатів тесту:

Ваші слабкі місця як керівника у відповідях "так". Відповіді "ні" повинні бути в 10 питаннях, це норма. Якщо у вас менше ніж 10 відповідей "ні", то керівна діяльність викликає у вас значні проблеми.

Практичне завдання 6.4.

Тест "Ефективність керівництва"

Тест дозволяє визначити ефективність керівництва та здатність виконувати роль керівника.

Інструкція:

На запитання необхідно надати відповіді "так" чи "ні" залежно від того, як ви думаєте.

Текст тесту:

1. Чи прагнете ви використовувати в роботі найновіші досягнення в професійній галузі?
2. Чи прагнете до співпраці з іншими людьми?
3. Чи розмовляєте зі співробітниками коротко, чітко, зрозуміло, ввічливо?
4. Чи пояснюєте причини, що змусили вас прийняти те чи інше рішення?
5. Чи довіряють вам підлеглі?
6. Чи долучаєте виконавців до процесу обговорення завдань, часу, методів, відповідальності тощо?

7. Чи заохочуєте співробітників проявляти ініціативу, вносити пропозиції й зауваження?
8. Чи пам'ятаєте імена всіх людей, з яким спілкуєтесь?
9. Чи надаєте свободу дій виконавцям у досягненні мети?
10. Чи контролюєте хід виконання завдань?
11. Чи допомагаєте підлеглим тоді, коли просять, чи в разі потреби?
12. Чи виявляєте свою вдячність підлеглому за кожне старанно виконане завдання?
13. Чи проявляєте прагнення віднайти в людях найкращі якості?
14. Чи знаєте, як ефективно використати можливості кожного підлеглого?
15. Чи відомі вам інтереси й прагнення ваших підлеглих?
16. Чи дякуєте співробітникові за його роботу на людях?
17. Чи вмієте уважно вислухати співробітника?
18. Чи робите критичні зауваження підлеглим наодинці?
19. Чи відзначаєте успішну роботу свого колективу в доповідях вищому керівництву?
20. Чи довіряєте своїм підлеглим?
21. Чи даєте підлеглим інформацію, яку отримуєте адміністративними та управлінськими каналами?
22. Чи залишаєте собі й підлеглим час для планування роботи?
23. Чи є в колективі план підвищення кваліфікації персоналу відповідно до вимог часу?
24. Чи регулярно читаєте спеціальну літературу?
25. Чи любите виконувати складну, але цікаву роботу?
26. Чи тримаєте певну дистанцію з підлеглими?
27. Чи впевнені в собі?
28. Чи знаєте свої слабкі та сильні сторони?
29. Чи достатньо гнучкі в своїй поведінці з людьми?
30. Чи готові змінити свій стиль роботи з метою підвищення його ефективності?

Оброблення результатів тесту:

Нормальний стан керівництва характеризують 20 позитивних відповідей. Більше 23 таких відповідей свідчить про перебільшення в оцінюванні своїх якостей, завищену самооцінку, невимогливість до себе.

Практичне завдання 6.5.

Тест "Чи шанують мене в колективі"

Тест дозволяє визначити самооцінку конфліктності чи лояльності особистості серед оточуючих. Ці запитання використовувати для самоконтролю в період адаптації працівника в колективі для самоконтролю керівника.

Інструкція:

На запитання необхідно надати відповіді "так" чи "ні" залежно від того, як ви думаєте.

Текст тесту:

1. Пам'ятаю, що майже весь день мене бачать і за мною спостерігають люди.
2. Вважаю, що для мене корисно серйозно обдумувати все, аби впевнено діяти.
3. Досить важливо зберегти гідність навіть тоді, коли є спокуси.
4. Якщо людина бачить помилки у співрозмовника, то з її боку тактовно про них не говорити.
5. З незнайомими бажано бути контактним, аби справити на них приємне враження.
6. Якщо під час знайомства ви не запам'ятали або не дочули чиєсь ім'я, потрібно тактовно й увічливо попросити повторити його.
7. Щоб вас поважали, не дозволяйте кепкувати із себе.
8. Якщо людина дотепна й ви відчуваєте її переваги в справі, поверніть розмову в русло, де ви сильніші.
9. Ввійшовши до колективу, підтримуйте його наміри, але, якщо ви цікава особистість, то задля перспективи нових контактів внесіть свій свіжий струмінь.
10. Будьте доброзичливі, допомагайте друзям, просто людям, тому що добро сіє добро.
11. Прагніть до таких взаємин, за яких ви не будете залежати від когось, але будете корисним.
12. Намагайтеся проявляти свої найкращі якості, бо те, що не є цінним, ніколи не дістане схвалення інших.

13. Якщо ви відмовляєте приятелю, то знайдіть вагому причину, бо друзі хочуть, щоб ваші вчинки відповідали їхній зацікавленості.

14. Коли в дискусії ви маєте рацію, не прагніть багато разів про це нагадувати.

Оброблення результатів тесту:

Окремо підрахуйте відповіді "так" і "ні". 7 пунктів, оцінені "так" і 7 пунктів, оцінені "ні" – норма. Відхилення в той чи інший бік – негативний стан, що потребує детального аналізу.

Тема 7. Профілактика конфліктів в організації

1. Профілактика конфліктів, сутність, підходи й напрями.
2. Профілактика конфліктів за стратегією управління персоналом.
3. Управління компетенцією працівників як напрям профілактики конфліктів.
4. Управління поведінкою особистості з метою запобігання конфліктів.

Компетентності, яких набуває студент: здатність до застосування методів профілактики конфліктів.

Практичне завдання 7.1.

Тест "Взаємини особистості й колективу"

Інструкція:

Студентам пропонується 13 тверджень, які необхідно оцінити за шкалою "згоден" та "незгоден".

Текст тесту:

1. Особистість має знати, що протягом дня за нею спостерігають чи так ви оцінюєте цей стан?
2. В особистості повинно бути достатньо розвинене почуття відповідальності й незалежності, аби, обговорюючи своє хобі, почуватися незалежно, незважаючи на те, що його, можливо, не сприймають.
3. Наймудрішим для вас завжди буде збереження гідності, незалежно від спокуси, бажання повести себе по-іншому.
4. Якщо особа помічає помилки в мові іншого, доцільно їх виправляти.

5. Коли ви зустрічаєтеся з незнайомими людьми, важливо виявити свій інтелект, бути привабливим, комунікабельним, щоб справити на них приємне враження.

6. Якщо вас відрекомендували людині, а ви не розчули її ім'я, ви повинні, вибачившись, попросити її назватися ще раз.

7. Чи переконані ви в тому, що вас поважають за те, що ви ніколи не дозволяли кепкувати із себе?

8. Якщо ви спілкуєтеся з освіченою людиною, то краще не змагатись, а, віддавши їй належне, вийти з гри.

9. Ви завжди повинні допомагати своїм товаришам, бо прийде час, коли буде потрібно звернутися за допомогою.

10. Недоцільно надавати багато уваги іншим, бо дуже рідко хто оцінить ці послуги.

11. Людина повинна вміти подати свої найкращі властивості, щоб її належним чином оцінили й сприйняли.

12. Вас запрошують у гості, а ви не маєте настрою йти. Придумайте вагому відмову.

13. Справжній товариш вимагає, щоб його близькі вчиняли завжди найкращим для нього чином, навіть якщо вони цього й не хочуть.

Оброблення результатів тесту:

Чотири позитивні відповіді свідчать про посередні оцінки; шість позитивних відповідей – норма; більше – ваш характер тривожний, бажано подумати над завищеною самооцінкою.

Практичне завдання 7.2. Тест "Раціональні потреби особистості" (для психопрофілактики)

Цей тест сприяє самооцінці, мірі речей, запобіганню внутрішньо-особистісним конфліктам, коли респондент оцінює пізнане через призму "Я прагну саме так". Студентам необхідно оцінити, чи відповідають зазначені твердження їхнім поглядам.

1. Домогтися мети через власну працю, ставлення до людей, визнання та повагу.

2. Мати теплі стосунки з людьми через оцінювання їхньої праці та повагу до людей.

3. Забезпечити майбутнє через працю над собою і порядність до людей та країни, в якій я живу.

4. Забезпечити нормальне життя, виходячи з моральних норм, які панують у суспільстві.

5. Знаходити співрозмовників, від яких можна отримати приємну, цікаву інформацію, які дбають про свій інтелект, чесність, правдивість.

6. Посилити свій статус у колективі, сім'ї шляхом виявлення найкращих рис і дій стосовно людей.

7. Й надалі вдосконалювати себе, свої сили, здібності з метою самореалізації.

8. Уникати неприємних висловлювань стосовно людей, товаришів, сім'ї.

9. Розвивати свій інтерес до всього цікавого в межах власних можливостей.

10. Бути завжди цікавим, непізнаним, інтригуючим для сім'ї, бо сім'я – це найперший скарб щасливого життя.

11. Знайти свою нішу в суспільстві, щоб близьке оточення та співвітчизники пишалися мною.

12. Посадити за своє життя не менше п'яти дерев.

13. Виховати своїх дітей чесними, працьовитими, відповідальними перед суспільством.

14. Ніколи й нікого не паплюжити.

Результати: якщо 7 пунктів помічено "так", ви добра людина, в іншому разі – поспішайте зайнятися самоконтролем, самокритикою, змінювати свій імідж.

Практичне завдання 7.3.

Аналіз передумов конфліктних ситуацій

Підготуйте відповіді на запитання:

1. Визначте рівень неминучості конфліктів у сфері зовнішньої політики України залежно від наявності конфліктної ситуації між нашою країною та її стратегічними партнерами.

2. Проаналізуйте конструктивну й деструктивну функції одного з виробничих конфліктів, свідком якого ви були під час виробничої практики.

3. Проаналізуйте передумови побутового конфлікту свідком якого ви були. Визначте способи його вирішення та попередження.

Рекомендована література

Основна

1. Анцупов А. Я. Конфликтология : учебник для вузов / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов. – Москва : ЮНИТИ, 2009. – 507 с.
2. Вишнякова Н. Ф. Конфликтология : учеб. пособ. / Н. Ф. Вишнякова. – 2-е изд. – Минск : Университетское, 2002. – 318 с.
3. Лукин Ю. Ф. Конфликтология : управление конфликтами : учебник для вузов / Ю. Ф. Лукин. – Москва : Академический проект ; Трикста, 2007. – 799 с.
4. Нагаєв В. М. Конфліктологія: курс лекцій (модульний варіант) : навч. посіб. / В. М. Нагаєв. – Київ : Центр навчальної літератури, 2004. – 198 с.

Додаткова

5. Берн Э. Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры / Э. Берн ; пер. с англ. А. Грузберга. – Москва : Эксмо, 2008. – 576 с.
6. Большаков А. Г. Конфликтология организаций : учеб. пособ. / А. Г. Большаков, М. Ю. Несмелова. – Москва, 2001. – 182 с.
7. Ботавина Р. Н. Этика деловых отношений : учеб. пособ. / Р. Н. Ботавина. – Москва : Финансы и статистика, 2001. – 208 с.
8. Ворожейкин И. Е. Конфликтология : учебник / И. Е. Ворожейкин, А. Я. Кибанов, Д. К. Захаров. – Москва : ИНФРА-М, 2000. – 240 с.
9. Вудкок М. Раскрепощенный менеджер : пособие для руководителя-практика / М. Вудкок, Д. Френсис ; пер. с англ. – Москва : Дело, 1991. – 320 с.
10. Гришина Н. В. Психология конфликта / Н. В. Гришина. – Санкт-Петербург : Питер, 2002. – 463 с.
11. Денисенко І. Д. Конфлікт та спілкування: теорія і практика створення позитивного іміджу сучасного педагога : навч. посіб. / І. Д. Денисенко, І. О. Ковальова. – Харків : Константа, 2001. – 100 с.
12. Емельянов С. М. Практикум по конфликтологии / С. М. Емельянов. – Санкт-Петербург : Питер, 2001. – 368 с.

13. Зигерт В. Руководить без конфликтов / В. Зигерт, Л. Ланг. – Москва : Экономика, 1990. – 335 с.
14. Кибанов А. Я. Конфликтология : учебник / И. Е. Ворожейкин, А. Я. Кибанов, Д. К. Захаров. – Москва : ИНФРА-М, 2008. – 302 с.
15. Конфліктологія : підруч. для студ. вищ. навч. закл. / [Л. М. Герасіна, М. І. Панов, Н. П. Остова та ін.] ; за ред. проф. Л. М. Герасіної та М. І. Пано́ва. – Харків : Право, 2002. – 256 с.
16. Корнелиус Х. Выиграть может каждый : как разрешать конфликты / Х. Корнелиус, Ш. Фэйр. – Москва : Стрингер, 1992. – 116 с.
17. Линчевский Э. Э. Контакты и конфликты / Э. Э. Линчевский. – Москва : Экономика, 2008. – 345 с.
18. Ложкин Г. В. Практическая психология конфликта : учеб. пособ. / Г. В. Ложкин, Н. И. Повякель. – Киев : МАУП, 2000. – 256 с.
19. Мириманова М. С. Конфликтология : учебник для студ. сред. пед. учеб. завед. / М. С. Мириманова. – 2-е изд., испр. – Москва : Изд. центр "Академия", 2004. – 320 с.
20. Основы конфликтологии : учеб. пособ. / под ред. В. Н. Кудрявцева. – Москва : Юристъ, 1997. – 512 с.
21. Чернышев А. С. Практикум по решению конфликтных педагогических ситуаций / А. С. Чернышев. – Москва, 1999. – 188 с.
22. Шейнов В. П. Конфликты в нашей жизни и их разрешение / В. П. Шейнов. – Минск : Амалфея, 2006. – 118 с.

Інформаційні ресурси

23. Ємельяненко Л. М. Конфліктологія [Електронний ресурс] / Л. М. Ємельяненко. – Режим доступу : <http://metodkabinet.in.ua/sociologiya/konfliktologiya>.
24. Конфликтология [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://psyznaiyka.net/konfliktologiya.html>.
25. Орлянський В. С. Конфліктологія [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://westudents.com.ua/knigi/510-konflktologya-orlyanskiy-BC.html>.

Зміст

Вступ.....	3
Змістовий модуль 1. Загальна теорія конфлікту	5
Тема 1. Розвиток науки про конфлікт як навчальної дисципліни.....	5
Практичне завдання 1.1. Ідентифікація конфліктів (вирішення ситуаційних завдань).....	5
Семінарське заняття 1.1. Розвиток конфліктології як науки та навчальної дисципліни.....	6
Практичне завдання 1.2. Тест "Чи конфліктна ви особистість?" ..	6
Практичне завдання 1.3. Визначення власного типу темпераменту.....	8
Практичне завдання 1.4. Визначення акцентуацій характеру (Тест К. Леонгарда)	14
Тема 2. Сутність конфлікту та його структура	20
Практичне завдання 2.1. Тест на визначення стилю поведінки в конфліктній ситуації (К. Томаса).....	20
Практичне завдання 2.2. Ситуаційні завдання.....	24
Практичне завдання 2.3. Тест на визначення ієрархії потреб особистості за А. Маслоу	25
Практичне завдання 2.4. Вирішення ситуаційних завдань	27
Тема 3. Види конфліктів та причини їх виникнення	28
Практичне завдання 3.1. Тест "Психологічний кліматичний круг" (Лутошкін А. Н.)	28
Практичне завдання 3.2. Формули конфлікту (рішення ситуаційних завдань).....	30
Тема 4. Динаміка конфлікту та механізми його виникнення....	31
Семінарське заняття 4.1. Тема "Динаміка конфлікту та механізми його виникнення"	32
Практичне завдання 4.1. Трансактний аналіз конфліктів	32
Практичне завдання 4.2. Тест "Батько – Дорослий – Дитина" ...	34
Практичне завдання 4.3. Дискусія на тему: "Трансактний аналіз у повсякденному житті"	35
Змістовий модуль 2. Регулювання конфліктної взаємодії	36
Тема 5. Процес управління конфліктами.....	36
Практичне завдання 5.1. Аналіз конфліктної ситуації.....	36

Тема 6. Методи та форми управління конфліктами	38
Практичне завдання 6.1. Методи управління конфліктами	38
Практичне завдання 6.2. Оцінювання глибини конфлікту	48
Практичне завдання 6.3. Тест "Неефективний керівник".....	50
Практичне завдання 6.4. Тест "Ефективність керівництва"	51
Практичне завдання 6.5. Тест "Чи шанують мене в колективі"	53
Тема 7. Профілактика конфліктів в організації.....	54
Практичне завдання 7.1. Тест "Взаємини особистості й колективу".....	54
Практичне завдання 7.2. Тест "Раціональні потреби особистості" (для психопрофілактики).....	55
Практичне завдання 7.3. Аналіз передумов конфліктних ситуацій	56
Рекомендована література.....	57
Основна	57
Додаткова	57
Інформаційні ресурси	58

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ

**Методичні рекомендації
до семінарських і практичних завдань
для студентів усіх спеціальностей
першого (бакалаврського) рівня**

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Укладачі: **Єрмоленко** Олексій Анатолійович
Агавердієва Халіда Фаїддіновна
Голубєв Станіслав Миколайович

Відповідальний за видання *Г. В. Назарова*

Редактор *О. І. Черненко*

Коректор *О. В. Анацька*

План 2019 р. Поз. № 115 ЕВ. Обсяг 61 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.*