

**Державний заклад «Південноукраїнський національний  
педагогічний університет імені К.Д. Ушинського**

**Кафедра освітнього менеджменту та публічного управління**

**ПОСТОЯН Т. Г.  
МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ  
ДО ПРОВЕДЕННЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ,  
ОРГАНІЗАЦІЇ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ З  
НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «ПСИХОЛОГІЯ  
УПРАВЛІННЯ»**

**Для студентів першого (бакалаврського) рівня підготовки  
за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування**

Одеса 2021

**УДК 15.018:331.054**

**П63**

*Рекомендовано до друку вченою радою Університету Ушинського  
(протокол № 2 від 30 серпня 2021 р.)*

**Рецензенти:**

*Корнещук В. В.* – доктор педагогічних наук, професор, завідувачка кафедри соціальної роботи та кадрового менеджменту Одеського національного політехнічного університету;

*Яворська Г. Х.* – доктор педагогічних наук, професор, професор кафедри мистецтвознавства та загальногуманітарних дисциплін Міжнародного гуманітарного університету.

**Постоян Т. Г.**

Методичні рекомендації до проведення практичних занять, організації самостійної роботи з навчальної дисципліни «Психологія управління»: метод. реком. Одеса : Університет Ушинського, 2021. 80 с.

Методичні рекомендації до проведення практичних занять, організації самостійної роботи з обов'язкової навчальної дисципліни «Психологія управління» містять плани проведення, зміст практичних занять та самостійної роботи студентів; питання для самоперевірки, тестові завдання, питання до екзамену, ситуативні вправи, міні-кейси, приблизну тематику індивідуального навчально-дослідного завдання та методичні рекомендації щодо їх виконання.

**УДК 15.018:331.022+331.054**  
@ Університет Ушинського, 2021  
@ Т. Г. Постоян

## ЗМІСТ

<b>ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ У СТРУКТУРІ ПІДГОТОВКИ КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ.....</b>	<b>4</b>
<b>РОЗДІЛ 1. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ПРОВЕДЕННЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ.....</b>	<b>6</b>
<b>РОЗДІЛ 2. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ.....</b>	<b>42</b>
<b>РОЗДІЛ 3. КОНТРОЛЬНІ ЗАСОБИ ПЕРЕВІРКИ РЕЗУЛЬТАТІВ ПРАКТИЧНОЇ ТА САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ.....</b>	<b>58</b>
<b>ГЛОСАРІЙ.....</b>	<b>68</b>
<b>РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ .....</b>	<b>77</b>

Соціально-економічні процеси в країнах світу призвели до того, що ефективність управлінської діяльності у сфері публічного управління та адміністрування залежить від психологічної компетентності фахівців публічної сфери, адже всі аспекти управлінської діяльності безпосередньо пов'язані зі взаємодією людьми, що передбачає встановлення вертикальних та горизонтальних зв'язків управління та міжособистісних комунікацій.

**Мета навчальної дисципліни «Психологія управління»:** сформувати у здобувачів систему спеціальних знань щодо психологічних підходів у сучасній управлінській парадигмі; забезпечити оволодіння сучасними психологічними методами ефективного використання людських ресурсів; усвідомлення психологічних засад системного управління публічними організаціями; сформувати практичні навички психологічного забезпечення професійної діяльності, прийняття адекватних управлінських рішень.

Сформувати мотивацію щодо використання набутих знань у професійній діяльності.

#### **Очікувані програмні результати навчання**

ПРН 05. Знати стандарти, принципи та норми діяльності у сфері публічного управління та адміністрування.

ПРН 08. Розуміти та використовувати технології вироблення, прийняття та реалізації управлінських рішень.

ПРН11. Уміти здійснювати пошук та узагальнення інформації, робити висновки і формулювати рекомендації в межах своєї компетенції.

ПРН12. Уміти налагодити комунікацію між громадянами та органами державної влади і місцевого самоврядування.

ПРН14. Уміти коригувати професійну діяльність у випадку зміни вихідних умов.

#### **Очікувані результати вивчення дисципліни**

##### **знати:**

- теоретичні підходи щодо ролі соціально-психологічних чинників у процесі вдосконалення системи управління;
- основи психології спілкування та міжособистісної ефективної взаємодії;

- сутність та відмінність феноменів лідерства та керівництва;
- методи запобігання та шляхи подолання конфліктів;
- шляхи формування прийняттого соціально-психологічного клімату в колективі;

#### **уміти:**

- аналізувати власний стиль життя, управління та застосовувати психологічні механізми самовдосконалення, саморозвитку;
- створювати систему мотивації персоналу організації;
- налагоджувати ефективну комунікацію у процесі управління;
- володіти механізмами формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі;
- аналізувати причини конфліктів, знаходити варіанти їх розв'язання, будувати систему профілактики.

**Унаслідок досягнення результатів навчання здобувачі вищої освіти у контексті змісту навчальної дисципліни мають опанувати такі компетентності:**

#### **Загальні компетентності:**

- ЗК04. Здатність бути критичним і самокритичним.
- ЗК05. Здатність до адаптації та дії в новій ситуації.
- ЗК06. Здатність працювати в команді.
- ЗК 08. Вміння виявляти, ставити та вирішувати проблеми..
- ЗК 12. Навички міжособистісної взаємодії.
- ЗК 13. Здатність спілкуватися з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів діяльності)

#### **Спеціальні компетентності:**

- СК01. Здатність до соціальної взаємодії, до співробітництва й розв'язання конфліктів.
- СК03. Здатність забезпечувати дотримання нормативно-правових та морально-етичних норм поведінки.
- СК 11. Здатність у складі робочої групи проводити прикладні дослідження в сфері публічного управління та адміністрування

# РОЗДІЛ 1.

## МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ПРОВЕДЕННЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

### Теми практичних занять

№ теми	Назва теми
1	<i>Семінар</i> «Становлення психолого-управлінської думки»
2	<i>Вирішення практичних завдань</i> «Психологічна структура особистості».
3	<i>Дискусія</i> «Темперамент і характер у трудовій діяльності».
4	<i>Семінар-практикум</i> «Увага у трудовій діяльності»
5	<i>Семінар-практикум</i> «Емоційно-вольова сфера особистості в процесі управління».
6	<i>Семінар-практикум</i> «Діяльність особистості підлеглого»
6	<i>Семінар-практикум</i> «Психологія адміністративної діяльності»
7	<i>Вирішення практичних завдань</i> «Соціальна, матеріальна мотивація підлеглих»
7	<i>Круглий стіл:</i> «Мотивація трудового колективу – запорука ефективного управління»
8	<i>Тренінг</i> з цілепокладання «Шлях до мети»
8	<i>Тренінг</i> з тимблдіingu (командоутворення) «Ми одна команда!»
9	<i>Вирішення практичних завдань</i> «Психологічний аспект процесу делегування »
9	<i>Семінар-практикум</i> «Захист від маніпуляцій»
10	<i>Семінар</i> «Професійні якості керівника»
10	<i>Дискусія</i> «. «Стили керівництва та лідерства »
11	<i>Дискусія</i> «Імідж керівника у сучасному світі»
12	<i>Вирішення практичних завдань</i> «Формування сприятливого соціально-психологічного клімату колективу»
13	<i>Семінар</i> «Ефективне спілкування та взаємодія у професійній діяльності»
13	<i>Вирішення практичних завдань.</i> «Ефективне спілкування та взаємодія у професійній діяльності менеджерів освіти».
14	<i>Кейс-стаді:</i> «Конфліктні ситуації та шляхи їх вирішення».
14	<i>Тренінг:</i> «Стратегія поведінки в конфліктних ситуаціях».

## ПЛАН ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

### Семінар. Становлення психолого-управлінської думки

#### *Питання до обговорення*

1. Соціально-психологічні теорії європейського менеджменту.
2. Теорії та практика психології американського менеджменту.
3. Практика японського менеджменту

**Практичне заняття.** *Вирішення практичних завдань «Психологічна структура особистості та управлінська діяльність».*

#### *Питання до обговорення*

1. Психологічні теорії особистості (З. Фрейд, Д. Юнг, А. Маслоу).
2. Психічний стан і успіх в діяльності. Психологічний супровід фахівця.
3. Виконавська діяльність.
4. Мотивація підлеглих.

#### *Практичні завдання*

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

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

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

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

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

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

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

*Завдання 7.* Робота в мікрогрупах. Кожна група вибирає сферу діяльності. Завдання: описати структуру обраної діяльності і скласти список критеріїв



ефективного виконання цієї діяльності. Результати обговорення представити іншим групам.

*Завдання 8.* Виберіть посаду, знайому вам (на якій працювали ви чи ваші знайомі, родичі): проведіть аналіз діяльності людини, що займає цю посаду; сформулюйте перелік завдань, з якими вона стикається (компетенції); складіть перелік компетентностей, необхідних для виконання управлінських функцій на цій посаді.

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

*Завдання 10.* Визначте власну систему мотивації. У парах обміняйтеся результатами. Побудуйте для свого партнера мотиваційну модель найоптимальнішу для нього.

*Завдання 11.* Робота на занятті в мікрогрупах. Кожна група вибирає вид діяльності та одну з моделей мотивації. Розробіть систему мотивації співробітників в межах обраної мотиваційної моделі. Групи готують презентації власних проєктів, кожен проєкт обговорюється, робиться висновок про те, яку з моделей доцільно застосовувати в закладах освіти різного рівня і типу.

*Завдання 12.* Розробіть рекомендації керівнику: що потрібно робити, щоб підвищити мотивацію до праці у співробітників. Визначіть дії керівника, що можуть знизити мотивацію у підлеглих.

**Практичне заняття.** *Дискусія* «Темперамент і характер у трудовій діяльності».

*Питання до обговорення*

*1 блок*

- Темперамент людини. Історія розвитку вчення про темперамент.
- Фізіологічні основи темпераменту.

- Які істотні зміни наукового тлумачення темпераменту спричинило вчення І. П. Павлова про типи нервової системи та вищої нервової діяльності.
- Чотири головні типи нервової системи.
- Характеристика типів темпераменту.
- Роль темпераменту в трудовій та навчальній діяльності

## *2 блок*

- Характер людини, його структура.
- Риси характеру. Акцентуація рис характеру.
- Характер найбільш тісно пов'язаний з темпераментом, що, як відомо, визначає зовнішню, динамічну форму вираження сутності людини.
- Характер людини можна зрозуміти тільки в її суспільній діяльності, суспільних відносинах.

Компоненти структури характеру:

- ✓ спрямованість
- ✓ переконання
- ✓ розумові риси
- ✓ емоції
- ✓ воля
- ✓ темперамент
- ✓ повнота
- ✓ цілісність
- ✓ визначеність
- ✓ сила

Формування характеру в колективі.

дійовими чинниками є самостійність і самостійна діяльність у праці, навчанні

## *Практичне завдання*

*Завдання 1.* Сформулювати власне визначення поняття «характер»

*Характер - це сукупність постійних індивідуально-психологічних властивостей людини, які виявляються в її діяльності та суспільній поведінці, ставленні до колективу, інших людей, праці, навколишньої дійсності та до самої себе.*

*Завдання 2. Довести, що характер - це єдність типологічного та набутого життєвого досвіду.*

### **Семінар-практикум «Увага у трудовій діяльності»**

*Питання до обговорення*

- Увага як спрямованість і зосередженість свідомості
- Увага як підвищений рівень сенсорної, інтелектуальної та рухової активності індивіда.
- *Спрямованість* як характеристика уваги вибірковість та збереження обраної психічної діяльності.

*Зосередженість* – як характеристика уваги.

*Фізіологічна основа уваги* – сутність досліджень у працях І.П. Павлова, О.О. Ухтомського

Характеристика видів уваги: мимовільна, довільна, після довільна увага.

Властивості уваги: це об'єм, розподіл, концентрація, стійкість, переключення.

*Практичне завдання*

*Завдання 1.*

Робота у парах. Підібрати методики розвитку уваги, організувати їх проведення.

*Завдання 2.*

Індивідуальне завдання. Підібрати вправи для розвитку власної уваги.

**Семінар-практикум «Емоційно-вольова сфера особистості в процесі управління».**

*Питання до обговорення*

## 1. Емоційні процеси та управління емоціями.

- Основні компоненти емоційного процесу: емоційне збудження, значимість емоційної події.
- Емоційні стани: стеничний, астеничний. Стан афекту.
- Почуття як стійкий психічний стан. Групи почуттів: моральні, естетичні, практичні.
- Настрій та його вплив на продуктивність праці.
- Стрес в процесі управління, природа його виникнення.
- Емоційний інтелект, як механізм успішної діяльності.
- Структуру емоційного інтелекту: саморозуміння (усвідомлення власних емоцій, впевненість у собі, самоповага, самоактуалізація); комунікативний потенціал (емпатія, соціальна відповідальність);

### 1. Поняття про волю як форму активності людини.

- Потяги, бажання і прагнення особистості.
- Ризик.
- Характеристика структури вольового акту.

#### Перший етап:

- потреби, прагнення, потяг або бажання);
- підстава вольових дій, спрямованих на досягнення значущих особистісних цілей.

#### Другий етап:

- прийняття рішення про вибір певної мети і способу її досягнення;
- результат виконання прийнятого рішення - вчинок.

#### Характеристика вольових якостей людини:

- ✓ мужність,
- ✓ цілеспрямованість,
- ✓ рішучість, самостійність,
- ✓ наполегливість,
- ✓ ініціативність,

- ✓ витримку
- Формування вольових якостей людини.
- Прояви волі і вольові якості особистості за Є.П. Ільїним

### *Практичне завдання*

#### *Завдання 1.*

Робота у парах. Підібрати методики розвитку волі, розробити рекомендації щодо їх використання.

#### *Завдання 2.*

Індивідуальне завдання. Підібрати вправи для розвитку власних емоційно-вольових якостей.

### **Семінар- практикум.** «Діяльність особистості підлеглого.

#### *Питання до обговорення*

1. Психологія поведінки та діяльності як джерело виникнення і розвитку психології управління.
2. Цілі діяльності.
3. Структура діяльності.
4. Професійна діяльність.
5. Психічний стан і успіх в діяльності.
6. Психологічний супровід фахівця.
7. Виконавська діяльність.

#### *Практичні завдання*

*Завдання 1.* Робота в мікрогрупах. Кожна група вибирає сферу діяльності. Завдання: описати структуру обраної діяльності і скласти список критеріїв ефективного виконання цієї діяльності. Результати обговорення представити іншим групам.

*Завдання 2.* Ознайомтеся з рекомендаціями психолога і визначте, для роботи з якими співробітниками вони призначені.

- ✓ Співробітнику можна дати завдання проконтролювати чийось діяльність.
- ✓ Співробітнику можна давати будь які доручення, що йому під силу виконати.
- ✓ Співробітника слід залучати до колективних заходів.
- ✓ Не завжди слід приймати близько до серця вчинки співробітника.
- ✓ Співробітнику необхідно надавати більше самостійності.
- ✓ При підготовці будь якого заходу або проєкту співробітника недоцільно ставити на чолі.

### **Семінар-практикум. Психологія адміністративної діяльності**

#### *Питання до обговорення*

1. Психологія адміністративної діяльності.
2. Контролююча функція менеджера: психологічний вимір.
3. Психологічні методи в мотиваційній діяльності менеджера.

*Завдання 1.* Виберіть посаду, знайому вам (на якій працювали ви чи ваші знайомі, родичі): проведіть аналіз діяльності людини, що займає цю посаду; сформулюйте перелік завдань, з якими вона стикається (компетенції); складіть перелік компетентностей, необхідних для виконання управлінських функцій на цій посаді.

*Завдання 2.* У режимі «мозкового штурму» запропонуйте якомога більше способів полегшення адаптації нового співробітника. У процесі критичного аналізу відберіть ті з них, що найбільше підходять для закладу освіти (реального чи вигаданого, якщо вище не працюєте).

*Завдання 3.* Опишіть основні завдання, що доводиться вирішувати представнику вашої майбутньої професії. Визначте, які характеристики

особистості необхідні для досягнення вершин майстерності в цій професії. Використовуйте для підготовки модель особистості за К. Платоновим.

*Завдання 4.* Розробіть рекомендації керівнику: що потрібно робити, щоб підвищити мотивацію до праці у співробітників. Визначіть дії керівника, що можуть знизити мотивацію у підлеглих.

**Практичне заняття.** *Вирішення практичних завдань «Соціальна, матеріальна мотивація підлеглих»*

*Питання до обговорення*

1. Специфіка мотивація співробітників: мотив, провідний мотив, смислоутворювальний мотив, зовнішня мотивація, внутрішня мотивація
2. Актуальність теорій та моделей мотивації у практиці сучасної організації.
3. Виявлення індивідуальних і узагальнених мотивів – запорука ефективного менеджменту сучасної організації.

*Практичне завдання*

*Завдання 1.* Доведіть, що управління – особлива діяльність з досягнення певної мети.

*Завдання 2.* Сформулюйте власне визначення поняття мотив діяльності.

*Тренінг «Як мотивувати співробітників?»*

*Мета:* сформувати вміння мотивувати співробітників

*Зміст тренінгу:*

- ✓ Чому менеджер повинен працювати над вдосконаленням системи
- ✓ мотивації своїх підлеглих? (визначення показників
- ✓ результативності).
- ✓ Демонстрація існування психологічних чинників у мотивації до
- ✓ роботи (експеримент Елтона Майо на підприємстві «General
- ✓ Electric»).

- ✓ Класифікація факторів мотивації за Герцбергом.
- ✓ Ієрархія потреб у відповідності з пірамідою А. Маслоу.
- ✓ Чи знаєте Ви важелі своєї мотивації?
- ✓ Як ефективно давати завдання своїм співробітникам?
- ✓ Як надавати сенс роботі?
- ✓ Мотивувати за допомогою роботи у складі групи (порівняння інформаційного зібрання та зібрання-дискусії).

**Семінарське заняття.** *Круглий стіл:* «Мотивація членів колективу – запорука ефективного управління».

*Питання до обговорення*

1. Специфіка мотивація співробітників: мотив, провідний мотив, смислоутворювальний мотив, зовнішня мотивація, внутрішня мотивація
2. Актуальність теорій та моделей мотивації у практиці сучасної організації.
3. Виявлення індивідуальних і узагальнених мотивів – запорука ефективного менеджменту сучасної організації.

**Практичне заняття** *Тренінг* з цілепокладання «Шлях до мети»

*Мета:* сформувати вміння визначати мету та завдання.

*Завдання:*

1. Створити умови для формування мотивації на свідоме визначення життєвих і професійних цілей;
2. Створити умови для формування досвіду визначення мети (робота з життєвими і професійними цілями);
3. Створити умови для формування мотивації досягнення визначеної мети.

*Критерії оцінки ефективності тренінгу:*



- суб'єктивне переживання «я хочу ставити цілі і досягати їх» (наявність мотивації на визначення цілей);
- вміння формулювати мету відповідно до спеціальних вимог.

## Блок 1

Мета: формування мотивації на визначення життєвих цілей.

Завдання: показати роль цілепокладання в життєвих досягненнях людини; аналіз наявності процесу власного цілепокладання.

Вправа 1. Мета: аналіз наявності власного процесу цілепокладання.

Хід вправи. Інструкція. За 1 хвилину треба сформулювати три цілі, бажання, які б ви обов'язково хотіли щоб здійснилися у житті».

Аналіз вправи.

- Оцінюється, чи всі учасники змогли сформулювати стільки цілей, скільки потрібно.
- Учасники висловлюють можливі причини, що завадили сформулювати необхідну кількість бажань.
- Обговорення: якщо студент не може висловити, сформулювати власні цілі, чи означає це, що він до кінця не знає, чого хоче?

Вправа 2. Мета: показати роль цілепокладання в життєвих досягненнях людини.

Хід вправи. Вступне слово. За даними дослідників, більшість людей не знає, чого вони хочуть, тому вони нічого і не отримують. Отримати можна лише те, до чого прагнеш.

Ознайомлення з результатами психологічного експерименту.

Мета експерименту полягала у визначенні того, чи знають люди що їм треба, чи ставлять вони відповідні цілі. Завдання учасникам експерименту полягало у тому, щоб за 1 хвилину сформулювати 3 власних бажання такі, що можна було б виконати психологам-експериментаторам.

Хід експерименту. За телефонним довідником протягом 5 днів з 8 до 17 телефонували абонентам з пропозицією: «Здрастуйте, я золота рибка. Якщо ви за одну хвилину сформулюєте три ваших бажання, я їх виконаю».

Кількість задіяних людей у експерименті понад 200 осіб. У результаті: тільки 2 людини змогли за 1 хвилину чітко сформулювати три власних бажання. Причому, бажання одного з них в принципі не можливо було виконати. А бажання іншого були цілком конкретні: хочу мішок грошей, ключі від квартири у новобудові та червону Феррарі. Ці бажання було виконано таким чином: У банку розміняли 5000 грн по 50 копійок, котрі розмістили у банківському мішку для перевезення грошів. Перше бажання виконано. У відділі маркетингу забудовника, попросили ключі від нової квартири з довідкою про те, що це дійсно ключі від нової квартири. Купили колекційну іграшку червоної Феррарі. Таким чином психологи виконали три бажання учасника експерименту.

Питання до аналізу результатів експерименту.

- Який висновок можна зробити з результатів експерименту?
- Чи знаєте ви, чого хочете?
- Чи можете ви це швидко конкретно, чітко і ясно сформулювати?
- Як незнання мети відбивається на досягненнях?
- Чи мають рацію люди, що не ставлять цілі?
- Який досвід отримав переможець опитувань?
- Чи можна його участь в експерименті визначити як результативну?

Блок 2 Мета: формування вміння визначати мету.

Завдання: формування мотивації на постановку «правильних» цілей, що відповідають певним вимогам; формування вміння визначати цілі.

Хід вправи. Ознайомлення з вимогами до визначення мети, їх характеристика, запис на дошці (постер з вимогами). Вимоги до визначення мети:

- Мета повинна бути масштабною – чим масштабніше мета, тим значнішими будуть досягнення людини.
- Мета повинна бути конкретною – що, якої форми, якого кольору, якого запаху, якого віку тощо. Створення колажу мети.

- Термін – визначається термін досягнення мети.
- Формулювання критеріїв досягнення мети, – за якими показниками можна зрозуміти, що мету досягнуто, що зміниться, що з'явиться?
- Позитивність – мету формулювати в стверджувальній формі, без частки «не» – наприклад, неправильно: «не хочу бути професійно некомпетентною», правильно: «хочу бути професійно компетентною».
- Досягнення мети повинно залежати від самої людини – у визначенні мети не повинні фігурувати інші люди, тому що у них є власні цілі та бажання, і вони не зобов'язані виконувати бажання іншої людини.
- Екологічність – досягнення поставленої мети не повинно нікому нашкодити.

Вправа 1 Мета: формування мотивації на визначення масштабної мети.

Хід вправи. «Стрибки до стелі». Аналіз вправи, порівняння досягнень: В якому випадку досягнення більше? Які висновки можна зробити? Чи треба ставити реальні досяжні цілі без напруження, чи ставити високі, може навіть на межі можливостей?

Практичне завдання. Визначити цілі професійного зростання. Обговорення їх індивідуально з викладачем-коучем.

**Практичне заняття** *Тренінг* з тимблдіingu (командоутворення) «Ми одна команда!»

*Мета:* формування та посилення загального командного духу, прийняття особливостей один одного, згуртованість колективу, формування навичок спільної роботи і навчання прийомам вироблення загальної стратегії.

*Завдання:*

формування і посилення загального командного духу, шляхом

згуртованості групи людей; Розвиток відповідальності та вкладу кожного учасника у вирішення загальних задач;

отримання емоційного і фізичного задоволення від результатів тренінгу;

усвідомлення себе членом команди.

Прогнозовані результати: підвищення рівня комунікації; поліпшення взаємодії між студентами; збільшення швидкості прийняття командного рішення;

вміння вирішувати спірні ситуації.

формування позитивного погляду на можливості команди.

*Хід тренінгу.*

Привітання. Мета: формування довіри один до одного, позитивний настрій на подальшу роботу.

Добрий день. Пропоную вам почати нашу зустріч з чогось теплого, доброго і світлого. Але тепле і світле саме по собі не з'являється, його роблять люди. І якщо ви хочете привнести це у власне життя, то потрібно що небудь для цього зробити. З приводу цього є притча. Жив-був Чернець. Переважну частину власного життя він намагався з'ясувати, чим відрізняється Пекло від Раю. В одну з ночей йому наснилося, що він потрапив в Пекло. Озирнувся він кругом і бачить: сидять люди перед котлами з їжею виснажені і голодні. Придивився він – у кожного в руках ложка з довжелезним держакон, –зачерпнути їжу з котла вони можуть, а донести до рота – ніяк. Раптом до нього підбігає місцевий служитель (судячи з усього, Чорт) і кричить: Швидше, а то ти запізнишся на поїзд, що йде в Рай. Приїхав Чернець в Рай, а там така ж картина, що й в Аду. Котли з їжею, люди з ложками з довжеленими держаками. Але всі веселі та ситі. Придивився Чернець – люди ложками годують один одного.

Всім нам хочеться, щоб у нас в житті було більше світлого, теплого, доброго. Але для того, щоб це з'явилося, потрібно кожному щось зробити. Зараз, у вас є можливість поділитися чимось теплим, світлим і радісним. Ви можете підійти до будь кого, сказати і зробити те, що у її душі викличе тепло

і світло. Ця людина може на це вам відповісти. Сподіваюся, що таких зустрічей буде якомога більше.

2. Актуалізація теми тренінгу. Мета: ознайомити учасників з темою і метою роботи, знайомство з складовою корпоративної культури – тимбілдингом. тимбілдинг (англ. Team building – побудова команди), або командоутворення. Нині тимбілдинг є однією з перспективних моделей корпоративного управління, забезпечення повноцінного розвитку колективу, ефективним інструментом управління персоналом.

3. Вправа «Граємо за правилами». Мета: ознайомлення учасників групи з правилами роботи. Групі пропонується прийняти певні правила поведінки і спілкування під час заняття за правилами:

- Поважати один одного;
- Виявляти активність;
- Правило «одного мікрофона» (всі мовчать, коли хтось говорить)
- Виступаючи, не відходити від теми, дотримуватися затвердженого регламенту
- Я-висловлювання (говорити тільки від свого імені: «Мені не подобається...» «Я не можу ...», «Я не хотів би ...» тощо);
- Правило – дотримуватися правил.

4. Вправа «Секрет сумочки панянки» Мета: згуртування групи, створити атмосферу довіри. Учасникам пропонується уявити себе від імені будь якої речі, що знаходиться зазвичай у сумочці.

5. Вправа «Ланцюжки» Цілі: мотивація учасників до спільної роботи; допомогти зняти напругу; дати кожному відчути відповідальність перед іншими членами команди; викликати довіру один до одного; працювати над об'єднанням команди. Гра проводиться в декілька етапів. Учасники поєднуються в пари потилицею один до одного. Завдання: Учасник, що стоїть позаду, керує рухом гравця, який спереду (можна словесно). Той, хто стоїть попереду заплющує очі, намагаючись відповідно до команд партнера

ходити по кімнаті протягом 2-х хвилин. Темп руху пришвидчується (повільно, швидше, ще швидше) за командою тренера. Завдання полягає в тому, щоб не зіткнутися з іншими парами, що рухаються. Через 2 хвилини учасники в парах міняються ролями і ще 2 хвилини продовжують рух в іншому порядку.

Учасники об'єднуються в трійки. Виконують те ж саме завдання, тепер при русі очі заплющують двоє перших, бачить лише третій учасник, який і керує рухом. Час виконання завдання – 6 хвилин (по 2 хвилини на те, щоб кожен учасник керував рухом).

Група вибирає трьох лідерів для виконання третього етапу. Команди шикуються один за одним. У першого учасника очі відкриті, всі інші їх заплющують. Завдання першого учасника полягає у тому, щоб провести свою команду на певну відстань або поступово пришвидчуючи рух.

Групове обговорення:

- Що при виконанні вправи було найлегше?
- Що при виконанні вправи було найважче?
- Як ви себе почували в ролі керманича і в ролі ведомого?
- Яка роль важче і чому?
- Чи відчували ви довіру до членів команди, коли були в ролі ведомого?

6. Вправа «Закон гармонії». Матеріал: аркуші паперу, олівці.

У цивілізованому соціумі існує неписаний закон гармонії спілкування і міжособистісних відносин. Дотримуючись його можна попередити виникнення протиріч, конфліктів, образ. Цей закон-правило сформульовано так: «Дозволяючи собі – дозволяй іншим. Забороняючи іншим – забороняй собі». Досить справедливо, що виконання цього правила позбавляє нас від взаємних докорів. Але поняття норми відносин і спілкування сприймається, розуміється, оцінюється суб'єктивно. Так, наприклад, ми не дозволяємо іншим підвищувати на нас голос, вказувати, критикувати нас, встановлювати нам заборони. Водночас дозволяємо собі кричати на інших, лаємо і повчаємо їх, намагаємося обмежити їхні дії. Яким же чином контролювати власні дії в

тих чи інших ситуаціях спілкування?

Завдання: Розділіть аркуш на дві частини: Одна частина аркуша «Дозволяю собі, забороняючи іншим». Перелічіть ваші вчинки, спрямовані на отримання переваги за рахунок оточуючих. Визначте рівень свободи ваших дій. Чи дозволяєте ви собі: спізнюватися, підвищувати голос на інших, ігнорувати чийсь думку (товариша, сокурсника, дитини та ін.), висміювати когось тощо. Друга частина аркуша «Забороняю іншим, дозволяючи собі». Перерахуйте, на які дії оточуючих накладаєте заборону, але дозволяєте собі. Наприклад: критикувати, оцінювати, спричинювати безлад, байдикувати.

Обговорення: Чи варто забороняти собі бути вільним, щоб мати підстави засуджувати інших? Чи варто дозволяти собі помилятися, забороняючи іншим, ви маєте на це право?

7. Вправа «Будинок». Поділ на 2 команди. «Кожна команда повинна стати повноцінним «будинком». Кожен учасник повинен вибрати якою частиною будинку він буде – дверима, стіною, а може шпалерами або предметом меблів, квіткою або телевизором? Вибір за учасниками. Але учасники повинні стати повноцінним і функціональним будинком. Протягом декількох хвилин потрібно «побудувати» свій будинок, домовляючись між собою.

Обговорення: Як проходило обговорення в командах? Відразу Ви змогли визначити власну роль в «будинку»? Чому Ви вибрали саме цю роль?

Висновок: кожна частина «дому» важлива і потрібна, кожна несе певну функцію, без якої будинок не може бути повноцінним. Аналогічно, кожна людина є важливою ланкою команди.

Давайте поговоримо про те, що таке команда.

8. Визначення команди. Команда – форма взаємодії, в якій проявляється «синергетичний ефект». За рахунок взаємодоповнення, прийняття відповідальності за загальний результат, відкритості при обміні ресурсами стає можливим результат, не доступний за іншими видами взаємодії. У цьому випадку 10 осіб, що володіють 10-ма одиницями енергії

кожна, здатні зробити корисної роботи на 130 одиниць.  $10 * 10 = 130$  При такій взаємодії немає втрат на міжособистісні конфлікти, на з'ясування функціональної відповідальності, додаткове стимулювання до діяльності, при цьому спрацьовує командний дух і формується корпоративна культура. Цьому виду взаємодії характерна філософія «Я виграю, тоді, коли виграєш ти», «Я виграю, коли ми всі виграємо».

9. Вправа «Безлюдний острів». «Ваша група летіла на килимі-літаку і випадково потрапила невідомо куди. Виявилось, що це безлюдний острів, що представляє собою високо підняте над морем плато зі скелястими берегами і вузькою смужкою землі внизу, на узбережжі. На плато є дерева, тварини, прісна вода, всі умови для життя. На узбережжі немає нічого. Тому на острові можна проіснувати лише кілька днів. Досліджуючи острів, ви виявляєте в скелі печеру, і від випадково вимовлених слів, яких ніхто не запам'ятав, вона несподівано відкрилася. У ній є різні предмети. Кожен з вас може взяти 10 предметів. Радитися з іншими не можна. Поділитися, обмінятися предметами з іншими учасниками теж неможливо. Складіть перелік тих предметів, які ви хотіли б винести з печери. Після виконання цієї частини завдання, буде наступне: «У кожного з вас є по 10 предметів, проте ситуація така, що вся група може винести з печери тільки 10 предметів. Протягом декількох хвилин ви повинні порадитися між собою і скласти загальний перелік. Обговорення: Чи вдалося учасникам групи домовитися? Якщо ні, то чому? Які форми взаємодії в групі сприяли досягненню результату, а які перешкоджали? Чи був у дискусії лідер? Призначили його свідомо або він проявив себе сам? В процесі обговорення можна вийти на алгоритм прийняття рішення.

10. Вправа «Сполучна нитка». Матеріали: міцні товсті нитки. Встаньте в коло на відстані витягнутих рук і заплющіть очі. Розповідь: У стародавні часи на землі жив мудрець, який довгі роки провів спочатку в подорожах по дивним містам, а потім присвятив роки роздумів про сутність людську. І сплів мудрець довгу тонку нитку. Замислив він обійти людей з



добрим серцем і зв'язати їх цієї чудодійною ниткою. Розповідаючи історію ведучий обходить учасників, вкладаючи кожному в руки нитку. На останньому учаснику ведучий відрізає нитку і зав'язує кінці. Таким чином, нитка утворює замкнуте коло. Воістину, нитка була унікальна. Гладка, тонка, вона була зовсім непомітна для людини, але, незважаючи на це, впливала на його взаємини з іншими людьми. Ті, кому мудрець передав чудодійну нитку, стали добрішими, спокійніші, терплячішими. Вони стали більш уважно ставитися один до одного, прагнули зрозуміти думки і почуття один одного. Інколи, коли вони сперечалися, нитка натягувалася, але не рвалася, а коли сварилися, нитка розривалася, але при примиренні обірвані кінці нитки зв'язувалися знову. Тільки вузлик нагадував про минулі сварки. Що зробили люди з подарунком мудреця? Хтось дбайливо зберігав, передаючи її таємницю з покоління у покоління. Хтось, не відчуваючи присутності нитки, залишав на ній безліч вузликів, при цьому характер цієї людини ставав «вузлуватим». Але, головне, у кожного з'явилася здатність простягати нитки до тих, кого людина вважала близькими і друзями, соратниками та партнерами.

Гра «Натянуті відносини». Зараз ви відчуваєте в своїх руках чудодійну нитку, подарунок мудреця. Давайте перевіримо, що може статися, якщо кожен потягне її на себе. Нитка натяглася і ріже руки. Такі відносини називаються натягнутими. А якщо хтось потягне нитку на себе, а хтось не зробить цього, то рівновага кола порушиться. Про такі ситуації говорять: «Тягне ковдру на себе». Деякі люди вважають за можливе повісити нитку собі на шию. Хочете спробувати? Відчули, як боляче нитка ріже шию? У подібних ситуаціях кажуть: «Посадив собі на шию». Різні експерименти можна проводити з цією ниткою. Багато людей присвячують цьому ціле життя. Натягнуть, розірвуть, зав'яжуть вузол, повісять на шию або взагалі відпустять. Учасникам пропонується знайти позицію натягіння нитки зручною для всіх.

Обговорення: Які були ваші враження від зіткнення з чудодійною ниткою, подарунком мудреця? Що було легко, що важко в цій грі? Чому ця гра може навчити команду? Відчуття невидимого зв'язку допомагає встановити довірчі стосунки в команді, комфортність взаємин залежить від того, в якому стані знаходиться нитка: натягнутому або вільному. Експериментуючи з натягінням нитки, ми символічно проживали різні типи взаємостосунків. Головне, попри все, вміти відновлювати комфортний стан нитки.

Завершення тренінгу.

**Практичне заняття** *Вирішення практичних завдань «Психологічний аспект процесу управління»*

*Тренінг*

***Як організувати та ефективно провести збори, що пов'язані із розв'язанням проблем***

Зміст тренінгу:

- ✓ Констатація проблем, що можуть виникати під час зборів.
- ✓ Визначення причин основних проблем, з якими стикаються учасники зборів.
- ✓ Діаграма причин-наслідків (метод Ішикава).
- ✓ Аналіз причин проблем, що виникають під час зборів.
- ✓ Складання порядку денного.
- ✓ Скликання учасників зборів.
- ✓ Організація матеріально-технічного забезпечення приміщення для зборів.
- ✓ Вибір засобів проведення зборів залежно від питань порядку денного.
- ✓ Відкриття зборів: „соціалізація” групи учасників і оголошення порядку денного.
- ✓ «Фасилітація» та регулювання зборів з метою активізації

- ✓ учасників.
- ✓ Часткові узагальнення по кожному пункту порядку денного.
- ✓ Заключний висновок зборів.
- ✓ Складання протоколу зборів.
- ✓ Затвердження протоколу зборів.
- ✓ Використання протоколу зборів.

У результаті студенти мають розвинути наступні вміння:

- стимулювати процес генерації раціоналізаторських та новаторських пропозицій окремими працівниками;
  - готувати та проводити наради, збори з урахуванням психологічних методик;
  - застосовувати різні засоби керівництва: інформування, індивідуальну бесіду, обговорення, визнання, критика, осудження;
  - поєднувати офіційні повноваження та особистий авторитет, формувати власний гнучкий стиль керівництва;
- володіти методами збирання соціальної інформації (спостереження, аналіз документації, опитування).

#### **Тестування Самооцінка вміння делегувати повноваження**

Опитування допоможе оцінити, наскільки успішно особа вміє делегувати повноваження своїй команді

Пропонуються два твердження. Обведіть ту цифру, яка найбільш правдиво описує Ваші почуття, тоді як:

- 1 і 5 - найближчі до протилежних тверджень;
- 2 і 4 - менш близькі до протилежних тверджень, але все одно відображають Вашу поведінку;
- 3 - середина між двома протилежними судженнями.

Підрахунок балів

34 або менше: Ви делегуєте повноваження добре. Збалансованість довірених завдань раціональне. Ви також визнаєте, що в таких умовах Ваш персонал набуває знання й досвіду.

35 або більше: Ваше делегування повноважень могло б бути кращим.

Команда може вважати, що Ви просто „скидаєте” їм завдання, а не довіряєте

Передаєте повноваження, щоб розвантажити свій обсяг роботи	1	2	3	4	5
Надаєте перевагу опрацюванню всього самостійно	1	2	3	4	5
Довіряєте своїм працівникам у виконанні роботи	1	2	3	4	5
Не довіряєте своїм працівникам у виконанні роботи	1	2	3	4	5
Дозволяєте команді самостійно працювати над даним завданням	1	2	3	4	5
Перевіряєте, як працівники виконують роботу	1	2	3	4	5
Орієнтуєтесь у сильних та слабких сторонах Ваших працівників	1	2	3	4	5
Не орієнтуєтесь у сильних та слабких характеристиках Ваших працівників .Даєте вичерпні вказівки перед передачею повноважень	1	2	3	4	5
Помічаєте, що до Вас звертаються за додатковою інформацією. Вбачаєте в передачі повноважень можливість для розвитку інших	1	2	3	4	5
Вбачаєте в передачі повноважень можливість для виконання роботи. Проводите тренінги для недосвідчених працівників з питань успішного виконання завдань	1	2	3	4	5
Переважно не доручаєте важливу роботу недосвідченим	1	2	3	4	5
Встановлюєте точний час виконання завдання і здійснюєте його ретельну перевірку	1	2	3	4	5
Сподіваюсь, що працівники справляться із завданням якомога швидше. Роз'яснюєте працівникам, які їх повноваження для виконання поставленого завдання	1	2	3	4	5
Не згадуєте, якою владою розпоряджаються Ваші працівники. Встановлюєте відповідні стандарти виконання завдання	1	2	3	4	5
Встановлюєте високі стандарти незалежно від рівня завдання. Є толерантними щодо помилок, адже люди на них вчаться	1	2	3	4	5
Сподіваєтесь, що робота буде безпомилковою	1	2	3	4	5
Зважуєте навантаження Вашої команди	1	2	3	4	5
Передаєте повноваження певним працівникам в більшій мірі, ніж іншим. Визначаєте завдання, які не підлягають передачі іншим	1	2	3	4	5
Передаєте іншим якомога більше завдань. Обдумуєте наслідки передачі неприємних чи нудних завдань	1	2	3	4	5

Вважаєте, що неприємні завдання якраз і слід перепоручати. Запитуєте, чи не надто завантажені працівники Вашої команди	1	2	3	4	5
Вважаєте, що саме Ваше завдання найнагальніше для виконання. Обдумуєте, який обсяг роботи слід передавати з огляду на власне навантаження та навантаження Ваших підлеглих	1	2	3	4	5
Думаєте в більшій мірі про власне завантаження, ніж про навантаження своїх працівників. Даєте як позитивну, так і негативну оцінку виконаній роботі Не даєте безпосередніх оцінок	1	2	3	4	5

### Семінар-практикум. «Захист від маніпуляцій»

#### *Питання до обговорення:*

1. Маніпуляція як соціально-психологічний феномен
2. Маніпулятивні методи – мета застосування.
3. Як маніпулятори контролюють своїх жертв.
4. Як розпізнати маніпуляцію

#### *Практичні завдання.*

##### 1. Рольова гра «Впізнай маніпуляцію».

Оберіть маніпулятивну роль, придумайте сценарій, переконливо зіграйте, запропонуйте доцільний варіант поведінки-відповіді.

#### Маніпулятивні техніки:

- Заперечення(спростування).
- Раціоналізація.
- Вибіркова неуважність або увага.
- Диверсія (відволікання).
- Ухилення.
- Обман (через упущення).
- Приховане залякування.
- Насадження почуття провини.
- Ганьба (сором).

- Розігрування ролі жертви.
  - Звинувачення жертви.
  - Розігрування ролі слуги.
  - Зваблення.
  - Проекціювання провини (звинувачення інших).
  - Удавана невинність.
  - Удавана розгубленість.
  - Розмахування гнівом.
  - Ефект вагону з оркестром.
  - Знецінення.
2. Вправа для підвищення впевненості та самооцінки.
    - А) Розписати всі позитивні якості.
    - Б) . Створити список досягнень.
    - В)Створити список базових цінностей.
  3. Тест Три тварини.
  4. Притча про перстень.

### **Семінар «Професійні якості керівника»**

#### *Питання до обговорення*

Схарактеризувати психологічні здібності до управлінської діяльності:

- атенційні (розвиток процесів уваги),
- імажинативні (розвиток процесів уявлення),
- практичний психологічний розум,
- психологічний такт, емоційна стабільність,
- упевненість у собі,
- домінантність.

#### *Практичне завдання*

Довести, доцільність формування та розвитку професійних навичок та вмінь сучасного керівника:

- ✓ запобігати стресу, використовувати соціально-припустимі способи
- ✓ його зняття;
- ✓ створювати та підтримувати гармонійну соціальну мережу ділових та
- ✓ особистісних контактів як передумову психічного здоров'я та ділового
- ✓ успіху;
- ✓ здійснювати саморегуляцію (підтримувати та відтворювати
- ✓ працездатність, швидко відновлювати фізичні та духовні сили);
- ✓ вести здоровий спосіб життя (дозувати навантаження, уникати
- ✓ систематичного перевантаження, розвивати власну стресовитривалість,
- ✓ підтримувати позитивний настрій);
- ✓ зберігати трудову активність в екстремальних ситуаціях;
- ✓ використовувати психотехнології у самопрограмуванні
- ✓ самоствердженні;
- ✓ займатися самоаналізом, використовувати методи адекватно
- ✓ самооцінки,
- ✓ самокритику, долати власні недоліки та шкідливі звички

### **Практичне заняття. Дискусія «Стилі керівництва та лідерства»**

*Питання до обговорення*

1. Сутність поняття стилю керівництва.
2. Типологія стилів керівництва.
3. Деструктивна і термінативна поведінка керівника.
4. Особиста схильність до стилю керівництва.
5. Гендерна типізація стилів керівництва.

*Практичні завдання.*

*Завдання 1.* Аналіз особистісних якостей менеджера.

Запишіть на аркуші 20 якостей, необхідних менеджеру вашої спеціальності. У групі обговоріть ці якості і складіть загальний перелік якостей, з якими погодилася група. Проранжуйте перелік за рівнем значущості якостей (від 1 до 20). (Виконується тільки при високому рівні довіри і згуртованості студентської групи). Кожен член групи бере N аркушів (за числом осіб в групі). На кожному аркуші студент пише ім'я члена групи і три якості з переліку, характерні для нього. Ведучий збирає аркуші, віддає їх цій особі і так по колу. Коли коло завершиться, кожен аналізує власні аркуші, випишує три характеристики, що найчастіше зустрічаються і ранжує кожен відповідно до загального переліку якостей. Середній ранг покаже, наскільки кожен студент відповідає ідеалу менеджера з погляду академічної групи. Якщо група недостатньо готова до вправи, то ця вправа замінюється на самооцінку. Кожен студент самостійно оцінює себе за переліком якостей і потім вираховує середній ранг. Результати публічно не оголошуються.

Обговоріть у групі отримані результати, порівняйте їх з реальним розподілом ролей у вашій групі, зі своїм уявленням про себе.

*Завдання 2.* Проаналізуйте власні обмеження як менеджера, використовуючи тест «Розкутий менеджер» (М. Вудкок, Д. Френсіс). Порівняйте отримані результати з вашим сприйняттям себе і з результатами попередньої вправи. Обговоріть отримані результати в групі.

*Завдання 3.* Підготуйте звіт за результатами виконання вправи.

Розділіть аркуш навпіл. Праворуч випишіть всі ваші якості, які допомагають вам керувати людьми, ліворуч – ті, що заважають. Які якості переважають? Розробіть програму саморозвитку. Якщо виникне бажання, обговоріть результати в групі, або з викладачем-коучем.

*Завдання 4.* Виберіть ситуацію, пов'язану з керівництвом знайомим вам колективом (це може бути будь яка знайома організація). Якщо ви працюєте, можете проаналізувати позицію керівника на підприємстві, закладі освіти. Оберіть керівника будь якого рівня, діяльність якого вам відома, складіть аналіз структури його діяльності (діяльність – мотив – мета – дії – операції –



умови). Проаналізуйте, які дії спрямовані на здійснення основних функцій керівництва.

*Завдання 5.* Виберіть будь яку проблемну ситуацію. Вирішіть цю ситуацію за моделлю «Сім рівнів». Для цього надайте відповідь на сім запитань.

1. У чому полягає проблема?
2. Які дані необхідно отримати для аналізу, щоб чітко сформулювати проблему?
3. Чи існують альтернативні варіанти вирішення?
4. До яких наслідків призведе той чи інший варіант рішення?
5. Яке рішення є кращим (виберіть критерії: короткостроковий або довгостроковий ефект; обсяг матеріальних і людських ресурсів; чи виправдає результат витрачені зусилля; чи необхідна підтримка когось із співробітників; чи допоможе цей варіант вирішити проблему або усуне тільки її симптоми)?
6. Як буде здійснюватися контроль за результатом?
7. Чи можлива зміна рішення за результатами контролю?

Доповісти результати.

*Завдання 8.* Виберіть процедуру прийняття рішення для кожної з двох ситуацій. Обґрунтуйте вибір.

*Міні-кейс 1.* Ваш Центр професійної підготовки робітничих кадрів, організований на виробничій базі заводу працює п'ять років. Майстри професійного навчання отримують стабільну заробітну плату. Вона майже не залежить від їхньої професійної майстерності. Назріла необхідність змінити умови оплати праці так, щоб майстри професійного навчання високого рівня отримували більше. Бухгалтером підготовлена нова схема зарплати. Як ви будете приймати рішення про її запровадження в організації?

*Міні-кейс 2.* У закладі освіти започатковано актуальну на ринку додаткову освітню послугу, що дозволяє підвищити загальний рівень якості освіти на засадах самоокупності. Вам потрібні педагогічні кадри для заняття вакансій. За якою технологією ви будете заповнювати посади? Процедури прийняття

рішень (за Врумом, Яго):

- ✓ Авторитарна. Рішення приймається керівником самостійно без консультації з підлеглими.
- ✓ Квазіавторитарна. Менеджер використовує підлеглих на етапі збору інформації, необхідної для прийняття рішень, потім рішення приймає самостійно.
- ✓ Консультативна. Менеджер проводить консультації з підлеглими окремо і самостійно приймає рішення з урахуванням думки підлеглих або без нього.
- ✓ Квазіколегіальна. Збір необхідної для вирішення інформації та її обговорення проводиться спільно керівником і підлеглими. Останнє слово у вирішенні залишається за керівником.
- ✓ Колегіальна. Всі етапи роботи проводяться спільно. Менеджер бере участь у остаточному формулюванні рішення нарівні з підлеглими.
- ✓ Запропонуйте власний варіант.

**Практичне заняття.** *Дискусія «Імідж керівника у сучасному світі».*

Питання до дискусії

1. Чому керівнику потрібно піклуватися про власний імідж? В яких ситуаціях це особливо необхідно? Наведіть приклади з нинішньої або майбутньої професійної діяльності, коли вам необхідно піклуватися про власний імідж.
2. Яка роль самопрезентації в побудові іміджу?
3. Як впливає атракція на імідж? Наведіть приклади з власного життя, коли проявлялася дія цих механізмів і ефектів.
4. Виділіть основні складові іміджу керівника.

Підведіть результат дискусії.

**Практичне заняття.** *Кейс-стаді «Формування сприятливого психологічного клімату колективу».*

*Питання до обговорення*

1. Соціально-економічні особливості трудового колективу.
2. Потенціал групи.
3. Роль менеджера у формуванні колективу
4. Шляхи формування сприятливого психологічного клімату

Вирішення професійних міні-кейсів щодо формування сприятливого психологічного клімату

### **Семінар . Ефективне спілкування та взаємодія у професійній діяльності**

#### *Питання до обговорення*

1. Феномен ділового спілкування і комунікативна компетентність.
2. Спілкування як взаємодія.
3. Спілкування як комунікація.
4. Психологічний вплив у процесі спілкування.
5. Види і форми управлінського спілкування.

#### *Практичні завдання.*

*Завдання 1.* Виконується в парах або по колу. Зробити комплімент партнеру, дотримуючись правил зворотного зв'язку (правила: щирість, специфічність, безоцінність).

*Завдання 2.* Виконується в парах або по колу. Висловити критичне зауваження партнеру, дотримуючись зворотного зв'язку. Партнер повинен відреагувати на зауваження з позиції «дорослого». Викладач стежить за дотриманням правил і припиняє будь які порушення.

*Завдання 3.* Виконується в мікрогрупах. Проаналізуйте будь яку ситуацію управлінського впливу (з вашого особистого досвіду, з літератури). Чи правильно був вибраний спосіб впливу? Яких помилок препустився керівник? Який спосіб впливу слід було б, з вашого погляду, використати в цій ситуації?

*Завдання 4.* Можна виконувати в парах або в групі. Студент у ролі «маніпулятора», звертається до партнера з будь-яким висловлюванням з позиції «зверху», наприклад: «Ти чому сьогодні запізнився?» Завдання партнера захиститися від маніпуляції шляхом переведення трансакції на рівень «дорослий – дорослий». Правила переходу на рівень «дорослого»: прийняття власної відповідальності; розуміння і відображення почуттів іншої людини; готовність до співробітництва, до вирішення проблеми. Наприклад: «Я розумію, що тебе дратує (обурює, засмучує, злить) те, що я часто спізнююся, буду прагнути враховувати це (я врахую ваші зауваження)». Головне – не стати на позицію «дитини», не виправдовуватися (в цьому випадку маніпуляція вдалася), але і не звинувачувати у відповідь з позиції «батька» – в цьому випадку неминучий конфлікт. Треба показати, що ви зрозуміли те, що вам сказали, але чи будете ви цьому слідувати – це ваша справа.

***Завдання для рольової гри у парах.***

*Завдання 1.* Відпрацювання технік слухання. Студенти працюють у парах. Завдання: один з партнерів, «Оповідач», розповідає будь-яку ситуацію. Другий партнер, «Слухач», слухає, використовуючи техніки слухання: невербальне відзеркалення, «угу-ага», «відлуння», парафраз (набір технік викладач може вар'ювати). Потім учасники міняються ролями. По завершенні вправи студенти обмінюються враженнями, розповідають про труднощі, що виникали.

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

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

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

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

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

**Практичне заняття.** *Кейс-стаді «Конфліктні ситуації та шляхи їх вирішення»*

*Питання до обговорення*

1. Керований конфлікт: типи; структура; стадії протікання.
2. Суб'єкти, які схильні до конфліктів.

*Практичні завдання.*

*Завдання 1.* Міні-кейси щодо запобігання виникнення конфліктної ситуації

<p>Запроновані конфліктні ситуацій узяті з реального життя. Прочитайте кожну ситуацію і вирішіть, яка фраза зі стовпчика праворуч найкраще розкриває прихований зміст висловлювань. Правильно обраний варіант дасть можливість запобігти конфліктної ситуації та</p>	<p><i>Варіанти фраз для підтримки розмови</i></p>
--	---

продовжити щирі бесіди з умовним співрозмовником.

*Конфліктні ситуації (висловлення)*

1. Керівник проєктної групи пояснює молодому працівникові, що треба

дотримуватися встановлених правил, а не чинити на власний розсуд. Працівник роздратовано відповідає: „Ви закликаєте до творчості, а самі перешкоджаєте будь-якій ініціативі”

2. У бесіді з керівником молода робітниця скаржилася на труднощі в колективі. Наприкінці бесіди вона сказала: „Багато хто, кого я вважала друзями, виявилися зовсім не тими, за кого я їх приймала”. Потім, поміркувавши, додала: „Може, я занадто багато очікую від тих, з ким близько спілкуюся?”

3. Сорокап’ятирічний чоловік із захопленням вигукує: „Я працював у багатьох організаціях. Зрештою, я зрозумів, що краще, ніж це місце, мені й бажати не слід”

4. Тридцятирічний чоловік говорить

а) Чому Ви не радитеся зі мною, перш ніж щось розпочати?

б) Ви не задоволені тим, що я роблю Вам зауваження?

в) Очевидно, мені потрібно більше вчити Вас.

г) Ви вважаєте, що рутинну роботу повинен робити хтось інший?

а) Ви думаєте, що треба піти з колективу?

б) Коли пізнаєш людей ближче, утрачаєш до них інтерес.

в) Вам здається, що не слід очікувати від людей досить багато?

г) Ви думаєте, що якщо підете, то Ваші проблеми будуть розв’язані?

а) Ви багато очікуєте від цієї організації?

б) Вам, очевидно, не подобалися попередні місця.

в) Дивлячись як порівнювати.

г) Ви, ймовірно, довго на одному місці не працювали.

а) Ви думаєте, що здатні на більше?

своєму начальникові: „Я не боюся роботи: хоча, щоправда, не всяка робота мені подобається. Робота, з якою впорається кожний, мені не по душі”.

Помічник, жінка середніх років, сказала, коли менеджер нагадав їй, що вже вдруге цікавиться про потрібний документ: „Адже ж я хочу зробити якомога краще. Ви ж знаєте, я не можу працювати абияк! Якщо тепер я не влаштовую Вас, скажіть мені про це”

6. У бесіді з керівником щойно призначений менеджер сказав: „З перших днів на новому місці мене захопив паперовий потік. Спочатку думалося: це від того, що я новачок, не опанував мудрості керування. Потім зрозумів, що напням, який я очолюю, нашій справі не потрібен”

7. Один співробітник говорить начальнику: „Я не хочу працювати разом з Петуховим. Він ледар, занадто багато думає про себе, а сам скаржиться, що йому не допомагають. Мені набридло робити за нього роботу”

б) Ви вважаєте себе здібнішим за інших?

в) Ви прагнете виділитися.

г) Ви вважаєте, що Вас недооцінюють?

а) Ви нервуєте.

б) Ви відчуваєте, що до вас змінилося ставлення з боку начальника?

в) Ви вважаєте, що Вам стало важко тут працювати?

г) Чому Ви робите такі висновки?

а) Ви зрозуміли, що треба змінити режим роботи?

б) Ви розчарувалися в цій роботі?

в) У Вас поганий настрій?

г) Ви вважаєте, що Ви здатні на щось більше?

а) Ви вважаєте, що Петухова треба підтягти?

б) Петухов не хоче працювати з Вами, чи не так?

в) Ви вважаєте, що Петухов вносить розлад?

г) Ви думаєте, що Петухову краще піти?

8. Молодий співробітник уже місяць працює в команді. Під час бесіди з

керівником він сказав: „Я не знаю, чому, але я не почуваю себе повноправним членом команди. Усі приємні люди, однак вони якось замкнулися в тісне коло, я почуваюся чужим серед них.

Можливо все це мені здається? Не знаю”

9. Менеджер з фінансування сказав своєму начальникові: „Я вже давно працюю на цій посаді і не пам’ятаю випадку, щоб мене змушували переробляти мій звіт. Ви перший, хто це зробив. Можливо, у звіті є якісь неточності, ніхто від них не застрахований. Але переробляти усе!..”

10. Молодого співробітника, що допустив брак, викликали для пояснення. Увійшовши до керівника, він сказав: „Не розумію, навіщо Ви викликали мене. Я ні на що не скаржуся, крім того, мене відірвали від роботи. Прошу Вас: не затримуйте мене, робота не виконується”

а) Чому б Вам не зробити їм щонебудь приємне?

б) Вам не здається, що команда Вас не приймає?

в) Здається, що Ви чимось не подобаєтеся членам команди.

г) Ви думаєте, що вони повинні вважати Вас своїм?

а) Ви вважаєте, що несправедливо змушувати Вас усувати помилки?

б) Сподіваюся, Ви перевірили звіт перед тим, як показати його мені?

в) Вам здається, що Вас обвинувачують за дрібні неточності?

г) Ви вважаєте, що я занадто чіпляюся?

а) Ви вважаєте, що допомоги Вам не треба?

б) Ви не вірите, що Вам допоможуть?

в) Ви думаєте, що Вам будуть читати нотацію?

г) Не робіть поспішних висновків



## Семінар-практикум «Стратегія поведінки в конфліктних ситуаціях».

### *Питання до обговорення*

1. Керований конфлікт: типи; структура; стадії протікання.
2. Суб'єкти, які схильні до конфліктів.
3. Основні стилі поведінки у конфліктах.
4. Стратегії конфліктної взаємодії.
5. Інтегративний підхід до вирішення конфліктних ситуацій.

### *Практичні завдання*

*Завдання 1.* Пройдіть тест К. Томаса. Проаналізуйте результати. Згадайте випадки з власного життя, коли ви використовували кожен із способів поведінки в конфліктній ситуації. Який спосіб поведінки у вас переважає? Який варто розвивати?

*Завдання 2.* Згадайте ситуації, з приводу якої у вашій студентській групі виникали протиріччя. Обговоріть цю ситуацію, скориставшись правилами конструктивних переговорів: проясніть позиції сторін; перефразуйте позиції сторін у термінах їх інтересів; знайдіть рішення, що задовольняє інтереси обох сторін.

*Завдання 3.* Розробіть міні-кейс конфліктної ситуації, в якій стратегією поведінки одного з учасників було б:

- ✓ домінування;
- ✓ ухилення;
- ✓ співробітництво;
- ✓ пристосування;
- ✓ компроміс.

## РОЗДІЛ 2. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ

№ з/п	Назва теми	Форми контролю
1	Психологія управління як науковий феномен	Індивідуальна, групова співбесіда усне опитування, перевірка практичних завдань, екзамен
2	Особистість та її потенціал в системі управління	
3	Темперамент і характер у трудовій діяльності.	
4	Пізнавальні процеси і увага у трудовій діяльності	
5	Емоційно-вольова сфера особистості в процесі управління.	
6	Основи діяльнісного підходу	
7	Мотивація праці	
8	Психофізіологічні основи управління	
9	Психологія прийняття рішень	
10	Соціально психологічні проблеми керівництва	
11	Імідж та репутація керівника	
12	Психологічний аспект управління трудовим колективом	
13	Психологія ділового спілкування	
14	Психологія управління конфліктами	

### ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ ЗА ЗМІСТОВИМИ МОДУЛЯМИ

#### Змістовий модуль I. Особистість та її потенціал в системі управління

##### Тема 1. Психологія управління як науковий феномен.

1. Психологія управління як прикладна галузь науки, її зв'язок з іншими науками.
2. Виникнення та становлення психолого-управлінської думки.
3. Психосоціологічні теорії європейського менеджменту.

4. Теорії та практика психології американського менеджменту.
5. Інженерна психологія в класичному менеджменті.
6. Практика японського менеджменту.
7. Розвиток психолого-управлінської думки в Україні.

## **Тема 2. Особистість та її потенціал в системі управління.**

Поняття особистості в психології.  
Здібності в структурі особистості.

## **Тема 3. Темперамент і характер у трудовій діяльності..**

Темперамент в системі управління.  
Якості темпераменту.  
Вплив темпераменту на характер людини.  
Оцінка характеру.

## **Тема 4. Пізнавальні процеси і увага у трудовій діяльності.**

Види пам'яті: оперативна, короткочасна, довготривала. Процеси пам'яті: збереження, відтворення, забування.

*Мислення.* Історичний розвиток мислення: наочно-діяльнісне, наочно-образне, абстрактно-логічне. Типи людей за характером мислення: інтуїтивний, міркуючий. Індивідуальні особливості мислення: широта, глибина, самостійність, гнучкість, швидкість, поспіх, критичність

*Уява.* Уява та психофізичний стан працівника. Види уяви: пасивна, активна (відтворююча та творча); мрія, конкретизована мрія як мета діяльності. Творча праця та розвиток уяви.

*Увага.* Зв'язок уваги зі сприйняттям. Увага менеджера, її виховний вплив на підлеглих.

### **Тема. Емоційно-вольова сфера особистості в процесі управління.**

Емоційні процеси та управління емоціями.

Групи почуттів: моральні, естетичні, практичні.

Настрій та його вплив на продуктивність праці. Негативні наслідки стресу.

Адаптаційні здібності (вміння вирішувати проблеми, долати труднощі, емоційна лабільність); антистресовий потенціал (стійкість до стресів, самоконтроль); загальний настрій (оптимістичність).

Воля в процесі управління.

### **Тема. Основи діяльнісного підходу**

1. Соціально-психологічна характеристика діяльності.

2. Суб'єктність, предметність, активність, цілеспрямованість, усвідомленість діяльності.

3. Функціональні компоненти змісту діяльності: предмет, засоби, способи, продукт, результат діяльності.

4. Зрвнішня структура діяльності: дії, операції.

5. Корегування цілей діяльності та її структури

### **Тема. Мотивація праці.**

Теорії мотивації, їх характеристика.

теорія А. Маслоу,

теорія Ф. Герцберга.

### **Тема. Психофізіологічні основи управління.**

Стадії працездатності.

Вікові зміни працездатності

## **Змістовий модуль II. Психологічні аспекти управління організацією**

### **Тема. Психологія прийняття рішень.**

Прийняття рішень як найважливіша складова управлінської діяльності.  
Вплив людей один на одного в процесі прийняття рішень.

### **Тема. Соціально- психологічні проблеми керівництва**

1. Типи особистості (NT, NF, SP, SJ), обмеження особистої ефективності менеджера.
2. Пряма іміджформуюча інформація (ПФІ), непряма іміджформуюча інформація, лідер думки, конфабулятор.
3. Імідж середовища, габітарний імідж, вербальний імідж, невербальний імідж, саморозкриття.
4. Етапи іміджування.

### **Тема. Імідж та репутація керівника.**

Імідж керівника.

Габітарний імідж,

### **Тема. Психологічний аспект управління трудовим колективом.**

Групова динаміка, конформізм, груповий тиск, згуртованість, сумісність.

Етапи розвитку групи.

Чинники впливу на формування сприятливого соціально-психологічного клімату колективу.

Нездоровий морально-психологічного клімату в колективі.

Психологічні особливості «важких» співробітників.

### **Тема. Міжособистісне спілкування в управлінні**

Спілкування як взаємодія. Спілкування як комунікація.

Перешкоди в комунікаціях.

Зворотний зв'язок у процесі комунікації.

Етапи ділового спілкування.

Психологічні аспекти підготовки та проведення нарад і зборів (мозкова атака, авторитарна нарада, послідовне узгодження рішення).

**Тема. Психологічні засади управління конфліктами Психологія управління конфліктами**

Типологія конфліктів.

Основні стилі поведінки при конфліктах (конкуренція, співробітництво, компроміс, пристосування, ухилення).

Попередження та протидія булінгу в закладі освіти

## ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

*Завдання виконуються з метою поглибленого засвоєння теоретичного матеріалу.*

1. Сформулюйте об'єкт і предмет психології управління.
2. Визначте основні управлінські функції.
3. Охарактеризуйте основні концепції в теорії управління.
4. Виділіть особливості сучасної стратегічної концепції управління.
5. Виділіть і проаналізуйте основні тенденції у розвитку публічного управління та адміністрування .
6. Визначте роль і завдання психології управління в практиці сучасного менеджменту.
7. Виділіть основні ознаки організації.
8. Виберіть певну країну і дайте аналіз національних особливостей публічного управління, характерного для цієї країни.
9. Визначте значення формальної і неформальної структури груп для ефективної діяльності групи.
10. Дайте характеристику традиційного підходу до стилів управління.
11. Складіть соціально-психологічний портрет фахівця публічного управління та адміністрування.
12. Складіть приватне резюме для влаштування на роботу.
13. Розкрийте основні підходи до прийняття рішень.
14. Опрацюйте методи організації групової дискусії.
15. У процесі аналізу конкретних ситуацій виділіть основні моделі поведінки на переговорах.
16. Розкрийте основні соціально-психологічні проблеми переговорів.
17. Розкрийте структуру, функції і засоби ділової бесіди.
18. Проаналізуйте структуру міжособистісного конфлікту.

19. Схарактеризуйте основні стратегії поведінки людей в конфліктних ситуаціях і визначте їх адекватне застосування в тих чи інших управлінських ситуаціях на прикладах міні-кейсів.

20. Чому переговори вважаються найбільш ефективним способом вирішення конфліктів? Обґрунтуйте свою позицію.

### **МІНІ-КЕЙСИ** (ситуаційні задачі).

Знайдіть одне або декілька правильних рішень у наведених ситуаціях.

Обґрунтуйте вибір.

*Завдання 1.* Молодий науковець пройшов конкурсне випробування у вищому закладі освіти де працює його знайомий. Він попросив знайомого розповісти колегам, що скоро до них прийде перспективний молодий фахівець, відповідальний, працьовитий, діяльний, легкий у спілкуванні. Які ефекти соціальної перцепції він вирішив таким чином використати?

- а) ореолу;
- б) Пігмаліона;
- в) первинності;
- г) новизни;
- д) Кассандри.

*Завдання 2.* Вчителька початкових класів Н. прийшла у школу в молодому віці. Відчуваючи себе наймолодшою і найменш досвідченою, вона прийняла роль підлеглої, старанно виконувала всі доручення, але не проявляла ініціативи. Через п'ять років роботи вона відчула, що досить досвідчена і здатна взяти на себе більш відповідальну роботу. Але до неї продовжували відноситися як до «нетями». Які ефекти соціальної перцепції вона може використати, щоб змінити ситуацію?

- а) плацебо;
- б) новизни;
- в) стереотипізації;
- г) каузальної атрибуції;



д) первинності.

*Завдання 3.* Співробітник Р. з самого початку роботи у дослідницькій лабораторії університету проявив себе як талановитий молодий фахівець. Він відразу заслужив повагу і навіть любов керівництва, став швидко просуватися по службовій драбині, випереджуючи старших за віком колег. До того ж він володів привабливою зовнішністю, був легкий у спілкуванні, здавалося, неможливо знайти в цій людині будь якої вади. Спочатку всі були у захваті від нього, прагнули до спілкування. Але чим яскравіше був його успіх, тим неоднозначніше відбувалося ставлення до нього колег: стали говорити, що насправді причина не в його талантах, а в тому, що йому складають протекцію впливові люди, що йому просто щастить тощо. Які механізми соціальної перцепції спрацювали?

- а) атракції;
- б) соціальної рефлексії;
- в) емпатії;
- г) каузальної атрибуції;
- д) фасилітації.

*Завдання 4.* Коли Т. увійшла до кімнати, де проходила співбесіда, вона побачила, що посередині кімнати стоїть великий масивний стіл, за яким сидить менеджер з персоналу. Навпроти столу, на відстані одного метра знаходилось крісло для кандидата. Т. відразу відчула незручність, боязко сіла на краєчок крісла, оскільки боялася в ньому «потонути». Сидіти було незручно, довелося напружити ноги і тулуб, до того ж дивитися на менеджера довелося знизу вгору. Вона постійно думала про те, як би сісти зручніше, і недолуго відповідала на запитання. Результати співбесіди виявилися поганими, Т. не прийняли на роботу. Які правила організації простору були порушені менеджером?

- а) контакт очей;
- б) неприступний вигляд менеджера;
- в) дистанція;

- г) поза статусу;
- д) позиція конфронтації.

*Завдання 5.* Б. дуже хвилювався перед виступом на конференції. Напередодні він весь вечір вчив доповідь, поки не вивчив її напам'ять. Коли нарешті оголосили його ім'я, він стрімголов вибіг на сцену і з ходу, на одному диханні проговорив вивчене. Випаливши доповідь, він з полегшенням сів на місце. У перерві Б. почув розмову учасників конференції: «Ти зрозумів щонебудь з того, що торохтів цей Б.? По-моєму, він говорив не для нас, а для себе. А така цікава тема була заявлена!». Які правила публічного виступи порушив Б.?

- а) подання;
- б) контакт з аудиторією;
- в) облаштування простору;
- г) пауза перед початком мовлення;
- д) орієнтація на потреби слухачів (компонент «Ти»).

*Завдання 6.* Директор школи А. вважає, що рішення здатний приймати він один, тому що тільки він володіє всією необхідною інформацією. З підлеглими він тримається офіційно, зберігаючи дистанцію. Ніколи не приєднується до колективних чаювань і бесід. Помічає і карає співробітників за всі, навіть незначні провини. Коли він входить до вчительської все замовкають і демонструють заглибленість у роботу. Педагоги цікавлять його лише як виконавці, до їх особистих проблем він не проявляє інтересу, вважає, що особисте не повинно заважати справі.

✓ Який стиль управління проявляється у А.?

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

✓ Яка модель управління в цій школі?

- а) X;
- б) Y;

в) Z.

*Завдання 7.* Заступник директора з навчально-виховної роботи Н. вважає, що може багато в чому довіряти своїм колегам-педагогам. Перш ніж прийняти рішення, він намагається дізнатися про думку кожного, тому часто проводить всілякі наради. Він намагається якомога менше контролювати співробітників, частіше їх заохочувати. У спілкуванні з підлеглими легкий, допускає дружні бесіди, проявляє інтерес до особистого життя співробітників, вважаючи, що рішення особистих проблем підвищує працездатність педагогів.

✓ Який стиль управління проявляється у Н.?

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

✓ Яка модель управління в цій школі?

- а) X;
- б) Y;
- в) Z.

*Завдання 8.* Професійно-технічне училище ефективно працювало в структурі заводу. В умовах ринкових відносин воно відокремилося, але стиль управління і відносин як зовнішніх, так і внутрішніх практично не змінився. Поступово зменшився контингент учнів, почалися проблеми з працевлаштуванням випускників, училище опинилося на межі закриття.

На якому етапі розвитку знаходиться заклад освіти?

- а) криза;
- б) підйом;
- в) стабільність;
- г) формування;
- д) розпад.

Керівники якого типу необхідні закладу на цей момент?

- а) NF;
- б) SP;

- в) SJ;
- г) NT.

*Завдання 9а.* Молодий фахівець влаштувався на роботу в спортивну школу. В колективі панує атмосфера безвідповідальності, співробітники регулярно спізнюються на роботу, ухиляються від проведення повноцінних тренувань. За місяць роботи директор школи з'явився в колективі лише один раз. Про який стиль керівництва йде мова?

- а) авторитарний;
- б) ліберальний;
- в) демократичний;
- г) ситуативний;
- д) розвиваючий.

*Завдання 9б.* Молодий фахівець старанно вчився в університеті, не пропускав заняття, завжди здавав заліки та іспити успішно. Прийшовши на роботу в цю школу, він був змушений тинятися без діла, пити чай і вести бесіди. Це викликало у нього дискомфорт. Який феномен обумовив виникнення дискомфорту?

- а) реактивний опір;
- б) когнітивний дисонанс;
- в) соціальна інгібіція;
- г) соціальна фасилітація;
- д) атракція.

*Завдання 9в.* Молодий фахівець намагався завести розмову про те, що в колективі спортивної школи необхідно підвищити дисципліну, однак інші члени колективу через це перестали з ним розмовляти. Який феномен виник?

- а) феномен каузальної атрибуції;
- б) феномен нормотворення;
- в) феномен бумеранга;
- г) феномен неузгодженості;
- д) феномен групового тиску.

*Завдання 9 г.* Через деякий час молодий фахівець вирішив вести себе як всі і не

висловлювати невдоволення, хоча і вважав це неправильним. Як називається такий спосіб поведінки в групі?

- а) ціннісно-орієнтаційна єдність;
- б) звикання;
- в) самостійність;
- г) зовнішній конформізм;
- д) внутрішній конформізм.

*Завдання 10.* Новий співробітник зіткнувся з жорстким стилем керівництва з боку керівника, це позначилося на результатах його діяльності. Через два місяці відносини з керівником налагодилися, керівник навіть став його хвалити. Яку якість проявив співробітник?

- а) консерватизм;
- б) конформізм;
- в) інтелектуальна експансія;
- г) незалежність;
- д) самостійність.

*Завдання 11.* Керівник школи на зборах колективу ставить питання про систематичне спізнання на роботу окремих співробітників. Він приймає рішення про зняття муніципальної доплати з педагогів. Який метод впливу він використовує?

- а) емпатія;
- б) ідентифікація;
- в) негативне підкріплення;
- г) покарання;
- д) позитивне підкріплення.

*Завдання 12.* На думку завідувача поштового відділення, його співробітники мають певну мотивацію, здатні брати на себе відповідальність, готові управляти власною поведінкою. Вони прагнуть до досягнення цілей, що

збігаються з цілями пошти, здатні до самореалізації та самоконтролю. Яка модель управління в цьому структурному підрозділі?

- а) модель Х;
- б) модель Y;
- в) модель Z;
- г) модель А;
- д) модель В.

*Завдання 13.* Працівники ЦНАПу відрізняються високою згуртованістю, спільністю цінностей, цілей. Всі педагоги відповідають за роботу в цілому, а не тільки за свою частину. Відзначається готовність до співпраці, відкритість. На якій стадії групової динаміки знаходяться співробітники?

- а) дифузна;
- б) асоціація;
- в) корпорація;
- г) колектив;
- д) номінальна група.

*Завдання 14.* У відділі зв'язку з громадкістю з'явилася молода працівниця. Вона скромна, привітна, старанна. Одна зі співробітниць дуже вороже стала до неї ставитися, одного разу в пориві люті сказала: «Ненавиджу молодих», чим довела її до сліз. Який психологічний механізм спрацював?

- а) механізм виникнення атракції;
- б) механізм каузальної атрибуції;
- в) механізм проекції;
- г) механізм зміщення мотиву на мету;
- д) механізм реатрибуції.

*Завдання 15.* Директор школи – людина, яка не тільки вирішує завдання організації освітнього процесу, але й має вплив на колег незалежно від рішення адміністративних питань. До його думки прислуховуються, з ним радяться. Який тип лідерства він демонструє?

- а) формальне;

- б) неформальне;
- в) харизматичне;
- г) і формальне, і неформальне;

*Завдання 16.* У зв'язку з реорганізацією кафедр відбулася зміна керівництва. Новий керівник успішно перейняв естафету управління, освітній процес організував добре. Однак, в колективі знизилася задоволеність працею, доручення стали виконуватися неохоче. Педагоги радяться не з керівником, а з одним педагогом, який став користуватися більшою популярністю. Який тип лідерства у цього керівника?

- а) формальний;
- б) неформальний;
- в) харизматичний;
- г) формальний і неформальний;
- д) не є лідером.

*Завдання 17а.* На переговорах зустрілися два потенційних партнера. Один з них говорив по суті справи, надаючи необхідну інформацію, намагався висловлювати власні думки ясно і переконливо. Який вид спілкування використовувався ?

- а) маніпулятивний;
- б) духовне;
- в) світське;
- г) ділове.

*Завдання 17б.* Другий партнер був дуже ввічливим. Говорив загальними фразами, не зачіпаючи ніяких конкретних питань предмету обговорення. Який вид спілкування він використовував?

- а) маніпулятивний;
- б) духовне;
- в) світське;
- г) ділове.

## ІНДИВІДУАЛЬНЕ НАВЧАЛЬНО-ДОСЛІДНЕ ЗАВДАННЯ

Індивідуальна робота передбачає підготовку тез доповіді обсягом до 5-ти сторінок тексту .

Тези доповідей визначені змістом практичних занять і виконується до практичного заняття з відповідної теми.

№ з/п	Тематика
1	Актуальність психології управління як наукової дисципліни.
2	Професійно-етичний стандарт в управлінській діяльності менеджерів публічного управління та адміністрування
3	Забезпечення ефективного управління вимушена необхідність чи соціальна відповідальність?
4	Психологія і етика ділового спілкування в діяльності фахівця публічного управління та адміністрування.
5	Доцільність подолання конфлікту за будь-яку ціну.
6	Деструктивні прояви негативного лідерства.
7	Необхідність розвитку особистісного потенціалу сучасного фахівця публічного управління
8	Ефективне спілкування та взаємодія у професійній діяльності сучасного фахівця публічного управління
9	Лідерство та формування команди у професійній діяльності фахівця публічного управління
10	Засоби виходу із стресових ситуацій та протидія професійному вигоранню.

### МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ЩОДО ОФОРМЛЕННЯ ТЕЗ

Обсяг 2 - 5 стор. формату А-4 у текстовому редакторі Microsoft Word for Windows 6.0, 7.0, 97, 2000, 2003, 2007; шрифт – Times New Roman, розмір – 14; міжрядковий інтервал – 1,5; абз. відступ – 1,25 см; поля – 2 см.

- Послідовність розміщення матеріалів у тезах доповіді: назва тез (великі літери, шрифт – напівжирний); прізвище та ініціали автора (ів) (шрифт – напівжирний); місце навчання; місто, в якому знаходиться навчальний заклад, країна; текст.
- Назва файлу має бути підписана українською мовою відповідно до прізвища та ініціалів автора тез (наприклад, Іваненко С. М.\_тези)
- Використана література (без повторів) оформлюється в кінці тексту під назвою «Література:». У тексті виноски позначаються дужками із вказівкою в



них прізвища автора через кому рік видання та через двокрапку сторінку, наприклад: (Федорчук, 2003: 45).

*Зразок оформлення тез доповіді:*

**Іванов П. А.** (Одеса, Україна)

**ІНТЕРАКТИВНА СПРЯМОВАНІСТЬ СОЦІАЛЬНИХ ПРАЦІВНИКІВ**

У тезах обґрунтовано необхідність цілеспрямованого формування в майбутніх соціальних працівниках інтерактивної спрямованості як складової їхньої професійної спрямованості.

**Ivanov P.** (Odessa, Ukraine)

**INTERACTIVE PURPOSEFULNESS OF SOCIAL WORKERS**

The article is based the necessity of purposeful forming of interactive purposefulness as the formation of professional tendency for the future social workers.

Необхідність у кваліфікованому спілкуванні з клієнтами висуває особливі вимоги до професійної підготовки майбутніх соціальних працівників, до форм і методів її здійснення тощо.

Як відомо, «інтерактивний» означає заснований на взаємодії; інтерактивність – діяльність, що має чітко виражену соціальну спрямованість; інтеракція – характеристика діяльності, в якій беруть участь два або більше суб'єктів; відпрацювання тактики та стратегії взаємодії, організація спільної діяльності людей [1, с. 105].

**ЛІТЕРАТУРА // REFERENCES**

1. Сидоренко Т. І. Інтерактивна спрямованість як науковий феномен. *Педагогіка і психологія формування творчої особистості: проблеми і пошуки*. Запоріжжя, 2020. № 30. С. 3–11.

## РОЗДІЛ 3

### КОНТРОЛЬНІ ЗАСОБИ ПЕРЕВІРКИ РЕЗУЛЬТАТІВ ПРАКТИЧНОЇ ТА САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

#### ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Психологія управління як прикладна галузь науки, її зв'язок з іншими науками. Виникнення та становлення психолого-управлінської думки.
2. Соціально-психологічні теорії європейського менеджменту.
3. Теорії та практика психології американського менеджменту.
4. Інженерна психологія в класичному менеджменті.
5. Практика японського менеджменту.
6. Структура психіки за З. Фрейдом.
7. Модель психічної структури особистості в аналітичній психології К. Юнга. Гуманістичний та когнітивний підходи до розуміння психіки особистості.
8. Психічні стани особистості й працездатність.
9. Рівень самоконтролю; методи психокорекції.
10. Профілактика стресів у менеджменті.
11. Класична типологія стилів керівництва
12. Психологічна типологія лідерів.
13. Психологічні особливості національних систем керівництва.
14. Спілкування як взаємодія.
15. Спілкування як комунікація.
16. Зворотний зв'язок у процесі комунікації.
17. Етапи ділового спілкування.
18. Психологічні аспекти підготовки та проведення нарад і зборів.
19. Соціально-психологічний клімат колективу.
20. Міжособистісні стосунки. Формальні й неформальні групи..
21. Групова динаміка.

22. Типологія конфліктів.
23. Основні стилі поведінки при конфліктах (конкуренція, співробітництво, компроміс, пристосування, ухилення).
24. Стимулювання фахівця публічного управління та адміністрування відповідно до його потреб.
25. Загальна характеристика мотивів та потреб фахівців публічного управління та адміністрування.

### **ПСИХОЛОГІЧНІ ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ**

Психологічні тестові завдання, пропонуються до виконання з метою визначення особистісних характеристик: <http://psi.webzone.ru/>

### **ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ ЗНАНЬ**

*Тестові завдання, які можуть бути використані для проміжного і підсумкового контролю знань.*

*I. Доповніть пропущене.*

1. Імідж - це \_\_\_\_\_
2. Оціночний компонент емоційно забарвлених відносин позначається терміно \_\_\_\_\_
3. Невербальний мова включає ...
4. Через стереотипів ми часто маємо про інших людей \_\_\_\_\_ уявлення.
5. Для ефекту особистої чарівності значимі \_\_\_\_\_
6. Важливими складовими іміджу є \_\_\_\_\_
7. Самопрезентація - це \_\_\_\_\_
8. Наше сприйняття інших людей засноване на враженнях, на які часто впливає

ефект \_\_\_\_\_ коли домінує якась одна риса особистості, або ефект \_\_\_\_\_ що виражається в тому, що наші перші враження найбільш \_\_\_\_\_

9. Каузальна атрибуція полягає в тому, що \_\_\_\_\_

10. Основними помилками каузальної атрибуції є \_\_\_\_\_

*II. Виберіть один або декілька правильних відповідей*

1. Лідер:

б) застосовувані ним способи впливу переважно адміністративні;

в) психологічний феномен;

а) висувається стихійно, знизу;

г) призначається або обирається зверху;

д) відноситься до системи неформальних відносин.

2. Керівник:

а) висувається стихійно, знизу;

б) застосовувані ним способи впливу переважно адміністративні;

в) психологічний феномен;

г) призначається зверху;

д) відноситься до системи неформальних відносин.

3. Авторитарний стиль управління передбачає, що:

а) рішення приймаються на основі колегіального обговорення;

б) керівник не дає вказівок;

в) рішення приймаються одноосібно;

г) за реалізацію пропозицій відповідають усі - і керівник, і підлеглі;

д) справи у групі йдуть самі по собі.

4. Ліберальний стиль управління передбачає, що:

а) рішення приймаються на основі колегіального обговорення;

- б) керівник не дає вказівок;
- в) рішення приймаються одноосібно;
- г) за реалізацію пропозицій відповідають усі - і керівник, і підлеглі;
- д) справи у групі йдуть самі по собі.

5. Демократичний стиль управління передбачає, що:

- а) рішення приймаються на основі колегіального обговорення;
- б) керівник не дає вказівок;
- в) рішення приймаються одноосібно;
- г) за реалізацію пропозицій відповідають усі - і керівник, і підлеглі;
- д) справи у групі йдуть самі по собі.

6. Для моделі управління X характерно:

- а) постулат, що людина за природою ледача, байдужа до організаційних потреб;
- б) постулат, що люди здатні приймати на себе відповідальність, керувати своїм поведінкою в організаційних цілях;
- в) жорстка субординація;
- г) жорсткий контроль ззовні за поведінкою персоналу;
- д) створення умов для досягнення власних цілей, спрямовуючи при цьому свої зусилля на досягнення організаційних цілей.

7. Для моделі управління Y характерно:

- а) постулат, що людина за природою ледача, байдужа до організаційних потреб;
- б) постулат, що люди здатні приймати на себе відповідальність, керувати своєю поведінкою в організаційних цілях;
- в) жорстка субординація;

- г) жорсткий контроль ззовні за поведінкою персоналу;
- д) створення умов для досягнення власних цілей, спрямовуючи при цьому свої зусилля на досягнення організаційних цілей.

8. Для моделі управління Z (по У. Оучі) характерно:

- а) прийняття рішень на основі консенсусу;
- б) відповідальність індивідуальна;
- в) відповідальність колективна;
- г) підвищена увага до людини та її сім'ї;
- д) швидке посадова просування.

9. До ознак колективу як етапу розвитку групи відносять:

- а) є початковим етапом розвитку групи;
- б) є продуктом розвитку групи в цілому і всіх її членів окремо;
- в) не має чіткої структури;
- г) члени групи об'єднані соціально значимою діяльністю;
- д) характеризується високим рівнем згуртованості.

10. Характеристиками дифузної групи як етапу групового розвитку є:

- а) початковий етап розвитку групи;
- б) низький рівень згуртованості;
- в) наявність чіткої структури міжособистісних відносин, загальногрупового лідера;
- г) високий рівень згуртованості;
- д) відсутність чіткої структури групи.

11. До феномену групової динаміки відносяться:

- а) темперамент членів групи;
- б) феномен групового тиску;
- в) процеси групової інтеграції;

- г) феномен лідерства;
- д) феномен соціалізації.

12. До видів ділового спілкування у діаді відносяться:

- а) проведення нарад;
- б) бесіда з менеджером з персоналу при прийомі на роботу;
- в) виступ на конференції;
- г) обговорення виробничої проблеми з колегою або начальником;
- д) бесіда з одним під час перерви на обід.

13. До невербальних компонентів спілкування відносяться:

- а) проксеміка;
- б) атракція;
- в) екстралінгвістика;
- г) паралінгвістика;
- д) кінесіка.

14. Зона соціально-ділового спілкування за Холлом становить:

- а) понад 400 см;
- б) до 45 см;
- в) 45-120 см;
- г) 120-400 см;
- д) 5 м.

15. Актуалізатор:

- а) орієнтований на взаємодію з людьми;
- б) прагне використовувати людей у своїх цілях;
- в) прагне контролювати інших;
- г) відрізняється щирістю почуттів;
- д) розуміє себе та інших.

### 16. Маніпулятор

- а) орієнтований на взаємодію з людьми;
- б) прагне використовувати людей у своїх цілях;
- в) прагне контролювати інших;
- г) відрізняється щирістю почуттів;
- д) розуміє себе та інших.

### 17. Знання механізмів каузальної атрибуції може допомогти менеджеру:

- а) вирішувати виробничі завдання;
- б) розуміти причини своїх невдач;
- в) розуміти, як люди пояснюють причини поведінки інших людей, їх мотиви;
- г) приймати рішення щодо кадрового просування своїх підлеглих;
- д) покращувати відносини з начальством.

### 18. До видів соціально-психологічного впливу належать:

- а) ідентифікація;
- б) навіювання;
- в) емоційне зараження;
- г) емпатія;
- д) штраф.

### 19. У список одинадцяти потенційних обмежень менеджера за М. Вудкоком і Д.

Френсісом входять:

- а) не вміння керувати собою;
- б) не вміння працювати з оргтехнікою;
- в) нечіткі особисті цілі;
- г) припинений саморозвиток;
- д) не вміння вести ділову документацію.

### 20. Сміслова структура публічного виступу включає наступні складові:



- а) текст;
- б) дійсні мотиви комунікатора;
- в) конспект виступу;
- г) мова, інтонація виступаючого.

21. Метою публічного виступу може бути:

- а) інформування;
- б) надання допомоги;
- в) демонстрація переваги;
- г) переконання;
- д) творча наснага;
- е) заклик до дії.

22. Підготовку до публічного виступу треба починати:

- а) з організації робочого простору;
- б) написання тексту промови;
- в) з'ясування мети виступу;
- г) складання списку запрошених.

23. Відсторонена комунікативна позиція найбільш ефективна, якщо метою виступу є:

- а) інформування;
- б) вираз протесту;
- в) переконання голосувати за певну пропозицію;
- г) зіставлення думок.

24. До структури СПК входять:

- а) когнітивний компонент;
- б) афіліативний компонент;
- в) емоційний компонент;

г) пізнавальний компонент.

25. До факторів СПК відносяться:

- а) культура суспільства;
- б) заробітна плата;
- в) комфортність робочого місця;
- г) характер організаційних зв'язків;
- д) стиль керівництва.

### **ПИТАННЯ ДО ЕКЗАМЕНУ**

1. Основні напрямки досліджень в психології управління.
2. Моделі управління Х, Y, Z, їх характеристика.
3. Соціально-психологічні механізми та методи управління поведінкою людей.
4. Діяльність та її структура
5. Мотив діяльності
6. Складові та функції діяльності фахівців публічного управління та адміністрування.
7. Стили керівництва. Області ефективного застосування різних стилів керівництва.
8. Керівник і лідер. Теорії походження лідерства.
9. Особистість керівника. Соціально-психологічні характеристики особистості керівника та особистісні типології менеджерів.
10. Обмеження особистісної ефективності керівника.
11. Методи управління особистим іміджем.
12. Виконавська діяльність і її соціально-психологічні характеристики.
13. Психологічні типи виконавців.
14. Методи управління виконавцями різних психологічних типів.

15. Мотивація працівників. Теорії мотивації персоналу.
16. Види управлінської мотивації
17. Організація як група. Типи груп в організації.
18. Управління процесами групової динаміки в організації.
19. Механізм групового тиску. Типи реакцій на груповий тиск.
20. Психологічний клімат колективу
21. Шляхи формування позитивного психологічного клімату у колективі.
22. Психологічні типи «важких» працівників.
23. Форми і принципи управлінського спілкування.
24. Психологічний контакт в управлінському спілкуванні.
25. Невербальні засоби спілкування, їх застосування в управлінському спілкуванні.
26. Психологія ефективного переговорного процесу.
27. Технологія проведення нарад.
28. Технологія публічного виступу.
29. Ділова бесіда як форма управлінського спілкування.
30. Стили спілкування та їх використання в управлінській діяльності.
31. Маніпуляція в управлінському спілкуванні.
32. Поняття комунікативної компетентності. Рівні комунікативної компетентності.
33. Міжособистісний конфлікт в управлінській діяльності.
34. Організаційно-управлінський конфлікти. Причини їх виникнення
35. Значення конфліктів в управлінні організацією.

## ГЛОСАРІЙ

*Джерело:* Навчальний посібник з нормативної навчальної дисципліни «Психологія управління» / Укл .Моїсеєнко Л.М. Красноармійськ : КП ДонНТУ, 2013. С.168-174.

**Абстрактне мислення (*abstractthinking*)** – один із різновидів людського мислення. Сутність а. м. полягає у виробленні понять, суджень, умовиводів і здатності оперувати ними.

**Авторитет (*authority*)** – загально визнаний вплив окремої людини або колективу, організації у різних сферах суспільного життя, що ґрунтується на знаннях, високих моральних якостях, досвіді.

**Агресивність (*aggression*)** (від. фр. *agressif* – визивний, войовничий) – емоційний стан і риса характеру людини, що супроводжується імпульсивною активністю поведінки, афективними переживаннями – гнівом, злістю, ненавистю, ворожістю, прагненням заподіяти іншому травму (фізично або морально). В агресивному стані особа може повністю втрачати самоконтроль. Агресивність може бути спрямована і на себе.

**Аналіз (*analysis*)** – мисленнева операція, сутність якої полягає в уявному здійсненні поділу цілого на частини, елементи, у виділенні окремих його ознак.

**Афект (*affect*)** – короткочасне, бурхливе переживання людини (гнів, лють, жах, відчай, раптова радість), що виникає, як правило, у відповідь на сильний подразник. У стані А. знижується здатність людини осмислювати значення своїх дій і керувати ними.

**Безумовний рефлекс (*unconditional reflex*)** – відносно постійні успадковано закріплені реакції організму на певні впливи зовнішнього середовища, що відбуваються за допомогою нервової системи.

**Відчуття (*feeling, sensation*)** – психічний процес, що полягає у відображенні мозком окремих властивостей та якостей предметів і явищ об'єктивного світу, а також станів організму при безпосередньому впливі подразників на відповідні органи чуттів.

**Вміння (ability)** – засвоєний суб'єктом спосіб виконання дій, який забезпечується сукупністю набутих знань і навичок.

**Воля (will)** – внутрішня активність особистості, пов'язана з вибором мотивів, цілепокладанням, прагненням до досягнення мети, зусиллям до подолання перешкод, мобілізацією внутрішньої напруженості, здатністю регулювати спонукання, можливістю приймати рішення та гальмувати поведінкові реакції.

**Гострота конфлікту (sharpness of conflict)** – ступінь зіткнення інтересів, глибина суперечностей учасників конфліктної взаємодії.

**Депресія (depression)** – відчуття пригніченості, песимізму, занепаду духовних сил. Виникає внаслідок деяких психічних і загальних захворювань або як реакція на важкі життєві ситуації (смерть рідних, втрата життєвої перспективи, розчарування в чомусь або в комусь). Депресивний розлад, що буває за певних обставин у кожної людини, потрібно відрізнити від клінічної депресії як психічної хвороби.

**експеримент (experiment)** – метод психологічного дослідження, специфіка якого полягає в тому, що в ньому продумано створюється штучна ситуація, у якій досліджувана властивість виявляється найкраще їїможна точніше і легше оцінити. Існують такі види експериментів: природний, лабораторний.

**Емоційні процеси (emotional processes)** – специфічна форма психічного відображення суб'єктивного ставлення людини до предметів або явищ у формі безпосереднього переживання, приємного чи неприємного.

**Емпатія (empathy)** – емоційний аспект розуміння іншої людини, здатність відгукнутися на її проблеми, уміння проникнути в переживання іншої людини, переживати разом з нею, співчувати їй.

**Знання (knowledge)** – перевірені суспільно-історичною практикою результати процесу пізнання, відображені у свідомості людини у вигляді уявлень, фактів, суджень, теорії.

**Індивід (*individual*)** – біологічний організм, носій загальних спадкових якостей біологічного виду «людина»; представник людського роду – *homo sapiens*.

**Індивідуальність (*individuality*)** – неповторне співвідношення особистих рис та особливостей людини (характер, темперамент, здібності, особливості протікання психічних процесів, сукупність почуттів тощо), що утворюють її своєрідність, відмінність від інших людей. І. – особлива і не схожа на інших людина в повноті її фізичних та духовних якостей.

**Інцидент – (*incident*)** – це збіг обставин, що є приводом для конфлікту.

**Колектив (*staff*)** – соціальна група вищого рівня розвитку з певною організаційною структурою, що поєднана цілями спільної суспільно-корисної діяльності і має складну динаміку формальних та неформальних стосунків. Діяльність членів колективу визначається особистісно значимими і соціально визнаними цінностями.

**Корпорація (*corporation*)** – в психології соціальна група, об'єднана на основі внутрішніх, корпоративних, егоїстичних інтересів і намагається їх реалізувати «за будь-яку ціну», в тому числі і за рахунок інших груп. Діяльність корпорації може носити асоціальний, а інколи антисоціальний зміст (група бізнесменів, банкірів, мафія).

**Комунікація - *communicatio*** – це процес передавання інформації від однієї особи до іншої (інших). Комунікаціями (спілкуванням) пронизана вся система управління організацією. Метою її є розуміння, осмислення передаваної інформації.

**Комунікаційна мережа - *Of communication network*** – це сукупність джерел та каналів надходження і поширення інформації, яку створює суб'єкт управління для того, щоб приймати обґрунтовані рішення і ефективно керувати.

**Консенсус (*consensus*)** – 1) загальна згода зі спірних питань; 2) узгодженість поглядів і орієнтацій суб'єктів, метод прийняття рішень за допомогою співробітництва, досягнення принципової єдності думок.

**Конфлікт (conflict)** – це такі відносини між суб'єктами соціальної взаємодії, що характеризуються їх протиборством на основі протилежно спрямованих мотивів (потреб, інтересів, цілей, ідеалів, переконань) чи суджень (думок, поглядів, оцінок і т.п.).

**Конфліктна ситуація (conflict situation)** – це накопичені протиріччя, які пов'язані з діяльністю суб'єктів соціальної взаємодії і формують ґрунт для реального протиборства між ними.

**Конфліктогени (konfliktogens)** – це слова, дії (або відсутність дій), що можуть привести до конфлікту.

**Конфліктологія (konfliktology)** – це система знань про закономірності та механізми виникнення й розвитку конфліктів, а також про принципи та технології управління ними.

**Лідер (leader)** (від англ. leader – провідний, керівник) – особистість, що користується визнанням та авторитетом групи і за якою група визнає право приймати рішення про дії у важливих ситуаціях, бути організатором діяльності групи і регулювати відносини у групі.

**Логічне мислення (logical thinking)** – вид мислення, що здійснюється з опорою на поняття, судження, закони логіки, не використовуючи емпіричні дані.

**Людина (man)** – біосоціальна істота, наділена свідомістю, вищими психічними функціями (абстрактно-логічне мислення, логічна пам'ять і т. д.), здатністю пізнавати навколишній світ і активно змінювати та перетворювати його.

**Маніпуляція (manipulation)** - це провадження переконання до крайності, де одна сторона має вигоду за кошт другої.

**Межі конфлікту (scopes of conflict)** – зовнішні структурно-динамічні кордони конфлікту: суб'єктні (кількість учасників), просторові (територія, на якій відбувається конфлікт), часові (тривалість конфлікту).

**Мотив у конфлікті (*reason is in a conflict*)** – це внутрішні спонукальні сили, що підштовхують суб'єктів соціальної взаємодії до конфлікту (мотиви виступають у формі потреб, інтересів, цілей, ідеалів, переконань).

**Мислення (*thinking*)** – процес опосередкованого та узагальненого відображення свідомістю людини предметів і явищ об'єктивної дійсності в їхніх істотних властивостях, зв'язках і відносинах; вища форма відображення дійсності у психіці.

**Мова (*language*)** – суспільно зумовлена система словесних знаків, яка слугує засобом спілкування в певному суспільстві.

**Мовлення (*speech*)** – процес спілкування засобами мови, мова в дії.

**Навички (*skills*)** – опанування до автоматизму способами використання певних засобів діяльності. **Навчання (*education*)** – цілеспрямований педагогічний процес організації активної навчально-пізнавальної діяльності з оволодіння знаннями, вміннями і навичками, у ході якого здійснюється освіта людини, формується система відповідних компетентностей.

**Неформальна група (*informal group*)** – створюється та існує поза рамками офіційно визнаних організацій. Цілі, структура та діяльність Н. г. Визначаються на основі особистих інтересів її учасників.

**Образ конфліктної ситуації (*appearance of conflict situation*)** – це відображення предмета конфлікту у свідомості суб'єктів конфліктної взаємодії.

**Об'єкт конфліктології (*object of konfliktology*)** – всі прояви конфліктної соціальної взаємодії у сучасному світі, людське суспільство і людина з її вчинками, цінностями, оцінками й відносинами в суспільстві та його інститутах.

**Об'єкт управління (*management object*)** – це окремі люди чи групи, на які скеровані організаційні, систематичні, планомірні впливи суб'єкта управління.

**Об'єкт конфлікту (*object of conflict*)** – конкретна матеріальна (ресурс), соціальна (влада) або духовна (ідея, принцип, норма) цінність, до володіння



або користування якою прагнуть обидва учасники конфлікту. Предметом конфліктології як науки є закономірності та механізми виникнення й розвитку конфліктів, а також принципи та технології управління ними.

**Особистість (personality)** – соціально-психологічна сутність людини, яка формується в результаті засвоєння індивідом суспільних форм свідомості і поведінки, суспільно-історичного досвіду людства. Особистістю ми стаємо під впливом суспільства, виховання, навчання, взаємодії, спілкування тощо. О.– ступінь привласнення людиною соціальної сутності. О. – соціальний індивід.

**Позиції конфлікуючих сторін (positions of conflicting sides)** – це те, про що вони заявляють один одному в ході конфлікту чи в переговорному процесі.

**Причини конфлікту (reasons of conflict)** – це явища, події, факти, ситуації, що передують конфлікту і, за певних умов діяльності суб'єктів соціальної взаємодії, викликають його.

**Предмет конфлікту (article of conflict)** – це те, через що виникає конфлікт.

**Психологія управління (management psychology)** - це галузь психологічної науки, яка вивчає психологічні закономірності управлінської діяльності – роль людського і психологічного чинників в управлінні, оптимальний розподіл професійних та соціальних ролей у групі (колективі), лідерство і керівництво, процеси інтеграції та згуртованості колективу, неформальні стосунки між його членами, психологічні механізми прийняття управлінського рішення, соціально- психологічні якості керівника тощо.

**Переконання (convictions)** – усвідомлювані мотиви, які спонукають людину діяти відповідно до своїх поглядів і принципів; у педагогіці – метод виховання, який передбачає цілеспрямований вплив на свідомість вихованця з метою формування в нього позитивних морально-психологічних рис, спонукання до суспільно-корисної діяльності або *подолання негативної поведінки*.

**Почуття (*feelings*)** – це специфічно людські, узагальнені, стійкі переживання ставлення до потреб, задоволення або незадоволення яких зумовлює позитивні чи негативні емоції.

**Реальні групи (*real groups*)** – реально існуюче в певному просторі і часі об'єднання людей, яке характеризується тим, що його члени поєднані між собою реальними відносинами та зв'язками.

**Референтна (еталонна) група (*referent group*)** – реально існуюча або умовна група, погляди, норми та цінності якої є взірцем для особистості. Під її впливом вона формує свої життєві ідеали, вивіряє власні дії та вчинки.

**Розум (*mind*)** – вища форма теоретичного осягання дійсності, свідоме оперування поняттями, синтез знань на найвищому рівні теорій та ідей.

**Рухова пам'ять (*movement memory*)** – запам'ятовування, зберігання і відтворення людиною своїх рухів.

**Соціальний конфлікт (*social conflict*)** – зіткнення інтересів двох чи більшої кількості індивідів, соціальних груп.

**Сторони конфлікту (*side of conflict*)** – це суб'єкти соціальної взаємодії, що знаходяться в стані конфлікту або ж такі, що явно чи неявно підтримують конфліктуючих.

**Суб'єкт управління (*management subject*)** – це структурно-визначені об'єднання людей і керівники на персональному рівні, що наділені управлінськими повноваженнями та здійснюють управлінську діяльність.

**Стиль управління (керівництва) (*style of management*)** – стійка сукупність особистісних та соціально-психологічних характеристик керівника, за допомогою яких реалізується той чи інший метод (методи) керівництва.

**Стрес (*stress*)** (дослівний переклад “напруга”) – система реакцій (емоційний стан) організму у відповідь на будь-яку висунуту до нього вимогу. У стресовому стані людина припускається помилок у розподілі і переключенні уваги, у неї порушується перебіг пізнавальних процесів (сприймання, пам'ять, мислення), спостерігається розлад координації рухів, неадекватність емоційних реакцій, дезорганізація і гальмування всієї діяльності. Стрес може

як позитивно, мобілізувально, так і негативно впливати на діяльність (дистрес), аж до повної її дезорганізації.

**Спілкування (*communication*)** – взаємодія людей, яка полягає в обміні інформацією, діями та у встановленні взаєморозуміння.

**Соціальна група (*social group*)** – певна спільність людей, які поєднані на основі відповідних загальних ознак, що стосуються спільної діяльності, на підставі якої виникають певні психологічні утворення (соціальне почуття, інтереси та ін.).

**Самовиховання (*self-training*)** – свідомо, цілеспрямована та самостійна діяльність особистості, що виникає в результаті її взаємодії з середовищем і впливає на її розвиток та вдосконалення.

**Самооцінка особистості (*self-evaluation of personality*)** – оцінка людиною своїх якостей, себе, рівня успішності власної діяльності, сприйняття своєї особи іншими людьми, виходячи з системи цінностей людини.

**Трансакція (*transaction*)** – це одиниця взаємодії партнерів по спілкуванню, що супроводжується презентацією їх позиції.

**Тривалість конфлікту (*duration of conflict*)** – часові виміри існування конфлікту.

**Темперамент (*temperament*)** – індивідуально-типологічна характеристика людини, що виявляється в силі, напруженості, швидкості та врівноваженості перебігу її психічних процесів.

**Тести (*tests*)** (від англ. test – проба, випробування, дослідження) – в психології та педагогіці система питань чи завдань, що дозволяє здійснити тестове дослідження.

**Управління конфліктом (*to direct a conflict*)** – це цілеспрямований, обумовлений об'єктивними законами вплив на динаміку конфлікту в інтересах розвитку або руйнування тієї соціальної системи, якої стосується цей конфлікт.

**Уміння (*ability*)** – здатність людини усвідомлено застосовувати набуті знання.

**Уява (*imagination*)** – процес створення людиною на основі досвіду образів об'єктів, яких вона ніколи не сприймала, своєрідна форма відображення людиною дійсності, в якій виявляється активний випереджальний характер пізнання нею світу.

**Умовний рефлекс (*conditioned reflex*)** – один із двох основних типів рефлексів, відкритий і всебічно досліджений великим російським фізіологом І. П. Павловим (1849 – 1936). Різноманітні види У. р. утворюються за певних умов у процесі життєдіяльності організму на базі вроджених, безумовних рефлексів. У. р. виникає в результаті кількаразового поєднання дії безумовного подразника (зокрема, харчового) з дією будь-якого чинника.

**Формальна група (*formal group*)** – поєднання людей на підставі загальної діяльності, в межах офіційно визнаних організацій. Цілі, структура та діяльність Ф. г. мають нормативно визначений характер.

**Форми організації навчання (*forms of education organization*)** – спеціально організована діяльність учителя (викладача) й учнів (студентів), що відбувається за встановленим порядком у певному режимі (уроки, лекції, практикуми, семінари, екскурсії, факультативи, додаткові, індивідуальні заняття; домашня навчальна робота учнів (студентів)).

**Фрустрація (*frustratsiya*)** – психологічний стан наростаючого емоційно-вольового напруження, що виникає в конфліктних ситуаціях, які заважають досягненню мети або задоволенню потреб і бажань, загрожують людині або її престижу, людській гідності.

**Характер (*character*)** – комплекс сталих психічних властивостей людини, що виявляються в її поведінці та діяльності, у ставленні до суспільства, до праці, до інших, до самої себе.

**Цілі освіти (*educational objectives*)** — набуття наукових знань, умінь і навичок, оволодіння якими забезпечує всебічний розвиток розумових здібностей учасників навчального процесу, формування світогляду, духовності, поведінки, системи відповідних компетентностей.

**“Я” (*ego*)** – визначається як свідомість, розумна, раціональна частина психіки.

“Я” формується під впливом суспільства, яке висуває свої вимоги до людини

## Рекомендовані джерела інформації

### Основна література

1. Гура О.І , Гура Т.Є. Психологія управління соціальною організацією: навч. посіб. Запоріжжя : КПУ, 2013. 168 с.
2. Постоян Т. Г. Психологія управління: навч. посіб. Одеса : Університет Ушинського, 2020. 195 с.
3. Постоян Т. Г. Методичні рекомендації до проведення практичних занять та організації самостійної роботи з навчальної дисципліни «Психологія управління»: метод. реком. Одеса : Університет Ушинського, 2020. 70 с.
4. Прищак М.Д., Лесько О.Й. Психологія управління в організації: навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і доп. Вінниця, 2016. 150 с. [URL : http://shron1.chtyvo.org.ua/Pryschak\\_Mykola/Psykholohiia\\_upravlinnia\\_v\\_orhanizatsii.pdf?PHPSESSID=588303826f79914f2a24eba9e6f95c7f](http://shron1.chtyvo.org.ua/Pryschak_Mykola/Psykholohiia_upravlinnia_v_orhanizatsii.pdf?PHPSESSID=588303826f79914f2a24eba9e6f95c7f)
5. Ходаківський С. І., Богоявленська Ю. В., Грабар Т. П. Психологія управління : підручник. 5–те вид. перероб. та доп. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 664 с.

### Допоміжна

1. Берн Е. Ігри, у які грають люди. – Харків: Книжковий Клуб «Клуб Сімейного Дозвілля», 2016. – 256 с.
2. Гоулман Д. Эмоциональный интеллект. Почему он может значить больше, чем IQ . М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. 560 с.
3. Экспертный доклад 2015 г. Навигация изменений : роль лідера. Авторы: Дэвид Динвуди, Уильям Пасмор, Лора Квинн, Рон Рабин. URL : <https://www.ccl.org/wpcontent/uploads/2016/09/CCL-Navigating-Change-ALeader-Role-RUS.pdf>
4. Жигайло Н.І. Комунікативний менеджмент: навч. посіб. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2012. 368 с.

5. Котельников В. Лидерство: технологи достижения. URL : <http://www.cecsi.ru/coach/team.html>.
6. Леонтьев А. Н. Деятельность, сознание, личность. 3-е изд. Москва : Политиздат, 1975. 304 с.
7. Леонтьев А. А. Психология общения: учеб. 2-е изд., испр. и доп. Москва : Смысл, 1997. 365 с.
8. Маршалл Розенберг. Язык жизни. Ненасильственное общение. URL : [https://www.e-reading.club/bookreader.php/112954/Yazyk\\_zhizni.\\_Nenasil%27stvennoe\\_obshchenie.pdf](https://www.e-reading.club/bookreader.php/112954/Yazyk_zhizni._Nenasil%27stvennoe_obshchenie.pdf)
9. Пиз А. Язык телодвижений. М.: Эксмо, 2018. 464 с.
10. Постоян Т. Г., Новитська І. В. Дослідження стану попередження та протидії булінгу в умовах закладу освіти: практичний аспект. *Науковий часопис НПУ ім. М. П. Драгоманова, серія «Педагогічні науки: реалії та перспективи»*, 2019. № 71. С.127-132.
11. Постоян Т. Г., Скобла Ю. І. Дослідження стану соціально-психологічного клімату науково-педагогічного колективу: практичний аспект. *Інноваційна педагогіка*, 2019. № 18. С.120-126.
12. Постоян Т. Г. Моделювання процесу формування соціально-психологічної компетентності майбутнього менеджера освіти: зб. матеріалів XIV міжнародної науково-практичної інтернет-конференції *Актуальні дослідження в соціальній сфері* (18 листопада 2019 р.). Одеса : ОНПУ, 2019. – С. 100–102.
13. Постоян Т. Г., Мен Ян. Процес медіації: технологічний аспект : зб. матеріалів міжнародної науково-практична конференція *Управління та інновації в освіті: досвід, проблеми та перспективи* (24-25 жовтня 2019 р.). Одеса : Університет Ушинського, 2019. – С. 33–34.
14. Психофізіологічне забезпечення становлення фахівця у професіях типу «людина-людина» : монографія. Кіровоград : Імекс-ЛТД, 2013. 266 с.
15. Рубинштейн С. Л. [Бытие и сознание. Человек и мир](#). 4-е изд. Москва — Санкт-Петербург. и др. : «Питер», 2003. 512 с.

16. Психологія тимбілдингу : навч. посіб. / за заг. ред. О. Г. Романовського, С. В. Калашникової. Харків : Друкарня Мадрид, 2017. 92 с. URL : [http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPIPress/36676/1/Book\\_2017\\_Romanovskyi\\_Psykholohiia\\_tymbildynhu.pdf](http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPIPress/36676/1/Book_2017_Romanovskyi_Psykholohiia_tymbildynhu.pdf).
17. Розбудова миру. Профілактика та вирішення конфлікту з використанням медіації: соціально-педагогічний аспект/навчально-методичний посібник [http://old.larada.org.ua/ucp\\_file.php?c=f3Vcuq9ZMIaWoF3yuCdvmEWxNg83](http://old.larada.org.ua/ucp_file.php?c=f3Vcuq9ZMIaWoF3yuCdvmEWxNg83)  
у
18. Управління командою: 5 завдань і інструментів лідера: метод. посіб. / заг. ред. Є. Р. Чернишевої. Київ, 2015. 116 с.
19. Управлінське лідерство: монографія. Хмельницький : ПП Мельник А. А., 2013. 600 с.
20. Чалдині Р. Психологія впливу. – Харків: Книжковий Клуб «Клуб Сімейного Дозвілля», 2016. –368 с.
21. Як написати успішне есе : Методичні рекомендації до написання есе / Укл. Шендеровський К.С. URL : <http://journalib.univ.kiev.ua/index.php?act=book.index&book=46>

### Інформаційні ресурси

1. Міністерство освіти і науки України: офіційний сайт.
2. URL : <http://www.mon.gov.ua>
3. Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського : офіційний сайт URL : <http://www.nbuv.gov.ua/>
4. Одеська національна наукова бібліотека : офіційний сайт. URL : <http://odnb.odessa.ua/>.
5. Бібліотека Університету Ушинського : офіційний сайт. URL : <https://library.pdpu.edu.ua/>

Навчальне видання

**Постоян Тетяна Григорівна**

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ  
ДО ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ  
САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ З НАВЧАЛЬНОЇ  
ДИСЦИПЛІНИ «ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ»**

Методичні рекомендації