

**Методичні вказівки
до самостійної та індивідуальної роботи
з дисципліни «Психологія управління в
організації та конфліктологія» для студентів
спеціальностей 051 «Економіка», 073
«Менеджмент», 075 «Маркетинг», 076
«Підприємництво, торгівля та біржова
діяльність»**

Міністерство освіти і науки України
Вінницький національний технічний університет

**Методичні вказівки
до самостійної та індивідуальної роботи
з дисципліни «Психологія управління в
організації та конфліктологія» для студентів
спеціальності 051 «Економіка», 073
«Менеджмент», 075 «Маркетинг», 076
«Підприємництво, торгівля та біржова
діяльність»**

Вінниця
ВНТУ
2024

Рекомендовано до видання Методичною радою Вінницького національного технічного університету Міністерства науки та освіти України (протокол № 8 від 23.03.2023 р.)

Рецензенти:

Гречановська О. В., доктор педагогічних наук, професор

Прозор О. П., кандидат педагогічних наук, доцент

Методичні вказівки до самостійної та індивідуальної роботи з дисципліни «Психологія управління в організації та конфліктологія» для студентів спеціальностей 051 «Економіка», 073 «Менеджмент», 075 «Маркетинг», 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» [Електронний ресурс] / Уклад. М. Д. Прищак. – Вінниця : ВНТУ, 2024. – 49 с.

Методичні вказівки передбачається використовувати в процесі самостійної та індивідуальної роботи студентів, підготовці до практичних занять.

Методичні вказівки розроблені відповідно до програми дисципліни «Психологія управління в організації та конфліктологія» для студентів спеціальностей 051 «Економіка», 073 «Менеджмент», 075 «Маркетинг», 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність».

ЗМІСТ

1	Мета та завдання навчальної дисципліни «Психологія управління в організації та конфліктологія».....	4
2	Програма навчальної дисципліни.....	8
3	Методичні вказівки до опанування теоретичного курсу дисципліни.....	11
4	Творчі завдання до теоретичного курсу дисципліни.....	36
5	Питання для самоперевірки.....	40
6	Тестові завдання для самоконтролю.....	43
	Список рекомендованої літератури.....	47

1 Мета та завдання навчальної дисципліни «Психологія управління в організації та конфліктологія»

Для сучасного демократичного суспільства не все одно, яким буде фахівець із вищою освітою: тільки висококваліфікованим ремісником чи, крім фахової підготовленості, він ще й стане висококультурною, духовною особистістю. Метою вищої освіти є розвиток особистості сутністю якої є суб'єктність, духовність, соціальна та професійна компетентності як основи (умови, критерію) ефективної взаємодії людини у світі. Психологічна компетентність, а особливо психологічна культура, загалом є однією з ключових факторів розвитку особистості – розвитку соціальної, професійної компетентності, духовності та суб'єктності.

Особливу роль психологічна культура відіграє в діловій сфері життя людини, зокрема в діяльності менеджера, в основі якої комунікативність (взаємодія) в системі «людина – людина». Тому, психологічна підготовка студентів (менеджерів, маркетологів, економістів, працівників сфери підприємництва, торгівлі та біржової діяльності) має велике значення для їх успішної професійної діяльності.

Метою вивчення дисципліни є опанування студентами системи знань, набуття вмінь та навичок в сфері психології менеджменту та конфліктології, формування у студентів елементів психологічної та конфліктологічної культури як визначальних чинників діяльності менеджера.

Згідно з вимогами освітньо-професійної програми студенти повинні *знати*:

- об'єкт, предмет та головні завдання наук: психологія, психологія управління в організації, конфліктологія;
- значення психологічних та конфліктологічних знань для життєвої та професійної реалізації.
- структуру кожного із розділів дисципліни;
- визначення та зміст основних категорій дисципліни;
- історію становлення й розвитку етики та психології менеджменту;
- набуття теоретичних знань психологічних та конфліктологічних засад діяльності менеджера.

При вивченні дисципліни студент повинен *вміти*:

- досліджувати і аналізувати різноманітні джерела;
- проводити психологічні дослідження внутрішнього світу особистості та зовнішніх (соціально-психологічних) аспектів її діяльності, зокрема професійної;

– застосовувати набуті теоретичні та практичні знання, вміння та навички як у різних ситуаціях особистісного життя так і у ситуаціях професійної діяльності менеджера.

Завданням вивчення дисципліни є оволодіння студентами освіти відповідних компетентностей та набуття програмних результатів навчання.

Спеціальність 073 – «Менеджмент». Освітні програми «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності», «Менеджмент фінансово-кредитної діяльності», «Менеджмент інформаційних технологій», «Менеджмент виробничої та комерційної діяльності», «Логістика».

Інтегральна компетентність – Здатність розв’язувати складні спеціалізовані задачі та практичні проблеми, які характеризуються комплексністю і невизначеністю умов у сфері менеджменту або у процесі навчання, що передбачає застосування теорій та методів соціальних та поведінкових наук.

Компетентності, якими повинен оволодіти здобувач в результаті вивчення дисципліни:

ЗК 03. Здатність до абстрактного мислення, аналізу, синтезу.

ЗК 08. Навички використання інформаційних і комунікаційних технологій.

ЗК 13. Цінування та повага різноманітності та мультикультурності.

ЗК 15. Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів).

СК 06. Здатність діяти соціально відповідально і свідомо.

СК 11. Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління.

СК 13. Розуміти принципи і норми права та використовувати їх у професійній діяльності.

СК 14. Розуміти принципи психології та використовувати їх у професійній діяльності.

СК 15. Здатність формувати та демонструвати лідерські якості та поведінкові навички.

Програмні результати навчання:

РН 11. Демонструвати навички аналізу ситуації та здійснення комунікації у різних сферах діяльності організації.

РН14. Ідентифікувати причини стресу, адаптувати себе та членів команди до стресової ситуації, знаходити засоби до її нейтралізації.

РН15. Демонструвати здатність діяти соціально відповідально та громадсько свідомо на основі етичних міркувань (мотивів), повагу до різноманітності та міжкультурності.

Спеціальність 075 – «Маркетинг». Освітня програма «Маркетинг».

Компетентності, якими повинен оволодіти здобувач в результаті

вивчення дисципліни:

ЗК03. Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу.

ЗК09. Навички використання інформаційних і комунікаційних технологій.

ЗК11. Здатність працювати в команді.

ЗК14. Здатність діяти соціально відповідально та свідомо.

Програмні результати навчання:

РН10. Пояснювати інформацію, ідеї, проблеми та альтернативні варіанти прийняття управлінських рішень фахівцям і нефахівцям у сфері маркетингу, представникам різних структурних підрозділів ринкового суб'єкта.

РН14. Виконувати функціональні обов'язки в групі, пропонувати обґрунтовані маркетингові рішення.

РН15. Діяти соціально відповідально та громадсько свідомо на основі етичних принципів маркетингу, поваги до культурного різноманіття та цінностей громадянського суспільства з дотриманням прав і свобод особистості.

РН18. Демонструвати відповідальність у ставленні до моральних, культурних, наукових цінностей і досягнень суспільства у професійній маркетинговій діяльності.

Спеціальність 076 – «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». Освітня програма «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність».

Компетентності, якими повинен оволодіти здобувач в результаті вивчення дисципліни:

ЗК 7. Здатність працювати в команді.

ЗК 10. Здатність діяти відповідально та свідомо.

ЗК 12. Здатність зберігати та примножувати моральні, культурні, наукові цінності і досягнення суспільства на основі розуміння історії та закономірностей розвитку предметної області, її місця у загальній системі знань про природу і суспільство та у розвитку суспільства, техніки і технологій, використовувати різні види та форми рухової активності для активного відпочинку та ведення здорового способу життя.

СК 7. Здатність визначати і виконувати професійні завдання з організації діяльності підприємницьких, торговельних та біржових структур.

Програмні результати навчання:

РН 6. Вміти працювати в команді, мати навички міжособистісної взаємодії, які дозволяють досягати професійних цілей.

РН 10. Демонструвати здатність діяти соціально відповідально на основі етичних, культурних, наукових цінностей і досягнень суспільства.

Спеціальність 51 – «Економіка». Освітня програма «Економіка».

Компетентності, якими повинен оволодіти здобувач в результаті вивчення дисципліни:

ЗК02. Здатність зберігати моральні, культурні, наукові цінності та примножувати досягнення суспільства на основі розуміння історії та закономірностей розвитку предметної області, її місця у загальній системі знань про природу і суспільство та у розвитку суспільства, техніки і технологій, використовувати різні види та форми рухової активності для активного відпочинку та ведення здорового способу життя.

ЗК13. Здатність діяти соціально відповідально та свідомо.

Програмні результати навчання:

РН 02. Відтворювати моральні, культурні, наукові цінності, примножувати досягнення суспільства в соціально-економічній сфері, пропагувати ведення здорового способу життя.

РН 14. Визначати та планувати можливості особистого професійного розвитку.

РН 22. Демонструвати гнучкість та адаптивність у нових ситуаціях, у роботі із новими об'єктами, та у невизначених умовах.

РН 23. Показувати навички самостійної роботи, демонструвати критичне, креативне, самокритичне мислення.

Під час вивчення дисципліни «Психологія» застосовуються такі форми контролю:

– для поточного контролю – фронтальні опитування, тести, контрольні роботи, творчі завдання;

– для підсумкового контролю – колоквіум.

На позааудиторну роботу виносяться вивчення окремих проблем курсу, підготовка до практичних занять, колоквіумів, тестування, заліку.

Ключовим елементом розвитку суб'єктності людини є самостійність. Важливим чинником розвитку самостійності особистості є посилення ролі самостійної навчальної роботи студентів. Це пов'язано як із вимогами до сучасного фахівця з вищою освітою, необхідністю займатися самоосвітою впродовж усього професійного життя.

Саме на реалізацію завдань розвитку самостійності студента направлені розроблені методичні вказівки. Вони допоможуть студенту в його самостійному та індивідуальному опануванні змісту навчальної дисципліни «Психологія управління в організації та конфліктологія».

2 Програма навчальної дисципліни

Змістовий модуль 1 «Психологія управління в організації»

Тема 1. Теоретико-методологічні засади курсу «Психологія управління в організації».

Психологія як методологічна основа психології управління в організації. Ціннісні засади управлінської діяльності. Вступ до етики.

Поняття про психологію управління. Поняття «організація». Поняття «управління». Соціальне управління. Види соціального управління. Поняття «психологія управління». Поняття «психологія управління в організації». Предмет та завдання психології організації. Категоріально-понятійний апарат психології організації. Проблеми структури і змісту психології організації та психології управління в організації. Структура і зміст психології організації та психології управління в організації як навчальної дисципліни. Функції психології організації та психології управління в організації.

Тема 2. Історія і сучасний стан розвитку психології управління в організації.

Формування психологічних знань про управління в організації в теорії управління. Класичні теорії управління. Гуманістичні (неокласичні) теорії управління. Психологічні основи сучасної системи поглядів на менеджмент. Історія розвитку психології організації та психології управління в організації. Сучасний стан та перспективи розвитку психології організації та психології управління в організації.

Тема 3. Управління працею в організації

Предмет та завдання психології праці в управлінні організацією. Ергономіка. Менеджмент сприятливих умов праці людини як головна функція психології праці. Фізіологія праці. Психологія праці. Фактори робочого середовища. Вимоги до організації робочого місця. Функціональні стани людини в праці. Поняття «функціонального стану». Фактори що регулюють функціональні стани людини в праці. Критерії функціональних станів. Методи дослідження функціональних станів.

Тема 4. Психологія праці менеджера

Психологія праці менеджера. Вплив тайм-менеджменту на ефективність організації роботи менеджера. Проблема стресу в діяльності менеджера. Адаптація співробітників до умов організації.

Тема 5. Управління людьми в організації

Управління людськими ресурсами як психологічна проблема. Психологія управління людьми. Психологія особистості керівника. Теорії керівництва (лідерства). Якості та риси керівника. Управлінські ролі

керівника. Психологічні типи керівників. Психологія професіоналізму керівника. Психологія особистості підлеглого.

Тема 6. Психологічні особливості лідерства та керівництва

Поняття «лідерство», «керівництво». Лідерство та керівництво в управлінській сфері. Керівник-лідер. Поняття «стиль керівництва». Підходи до аналізу стилів керівництва. Типологія стилів керівництва: авторитарний, демократичний, ліберальний, синтетичний. Психологічні особливості стилів керівництва. Сучасні (новаторські) стилі керівництва. Модель управлінської сітки Р. Блейка і Дж. Моутона. Теорія стилів менеджменту І. Адізеса.

Делегування повноважень керівником.

Індивідуалізм та колективізм в організації. Формування команди.

Тема 7. Мотивація як головна функція сучасної теорії та практики менеджменту.

Мотивація як функція менеджменту. Теорії мотивацій.

Тема 8. Управління організацією. Психологія організації в управлінні.

Теорії організації. Механістична теорія. Теорія бюрократії. Гуманістичні (поведінкові) теорії. Структурно-функціональний підхід. Системний підхід. Модель організації 5 рівня управління. Соціально-психологічна характеристика організації. Соціально-психологічні функції організації.

Тема 9. Аксиологічні основи управління в організації

Відповідальність як методологічна основа психології управління організаціями. Етика відповідальності. Глобалізація. Інституалізація етико-психологічних основ діяльності організації. Корпоративні кодекси. Соціокультурні та етнопсихологічні особливості управління організацією. Культура управління. Японська модель управління. Американська модель управління. Гендерні засади ділових відносин в організації. Менеджмент корпоративної культури.

Тема 10. Комунікативні засади управління людьми та організацією

Комунікація як ключова функція управління людьми. Ділове спілкування. Етико-психологічні основи взаємин керівника і підлеглих. Етико-психологічні засади взаємин з клієнтами та партнерами по бізнесу.

Тема 11. Менеджмент інноваційної культури

Інноваційна культура особистості. Нововведення. Причини нововведень в організації. Проблеми процесу та результату нововведень в організації. Ставлення співробітників до нововведень. Бар'єри на шляху до нововведень. Подолання психологічних та етичних бар'єрів в процесі впровадження інновацій.

Змістовий модуль 2 «Конфліктологія в управлінні організацією»

Тема 12. Предмет та завдання конфліктології як науки

Предмет конфліктології як науки. Сутність та характерні риси конфлікту. Теорії конфлікту. Соціологічні теорії конфлікту. Психологічні теорії конфлікту. Виникнення та розгортання конфлікту.

Тема 13. Міжособистісні конфлікти

Міжособистісні конфлікти. Взаєморозуміння та міжособистісні конфлікти. Означення та причини міжособистісних конфліктів. Управління міжособистісними конфліктами. Вирішення міжособистісних конфліктів.

Тема 14. Ділові конфлікти в організації.

Означення ділового конфлікту. Види конфліктів в організації. Причини ділових конфліктів в організації.

Тема 15. Управління та вирішення ділових конфліктів в організації.

Система управління діловими конфліктами. Вибір стратегії та тактики поведінки у конфлікті. Вирішення ділових конфліктів в організації. Управлінські конфлікти та їх вирішення.

3 Методичні вказівки до опанування теоретичного курсу дисципліни

Зміст курсу

Змістовий модуль 1 «Психологія управління в організації»

Тема 1. Теоретико-методологічні засади курсу «Психологія управління в організації».

Тема 2. Історія і сучасний стан розвитку психології управління в організації.

Тема 3. Управління працею в організації

Тема 4. Психологія праці менеджера

Тема 5. Управління людьми в організації

Тема 6. Психологічні особливості лідерства та керівництва

Тема 7. Мотивація як головна функція сучасної теорії та практики менеджменту.

Тема 8. Управління організацією. Психологія організації в управлінні.

Тема 9. Аксиологічні основи управління в організації

Тема 10. Комунікативні засади управління людьми та організацією

Тема 11. Менеджмент інноваційної культури

Змістовий модуль 2 «Конфліктологія в управлінні організацією»

Тема 12. Предмет та завдання конфліктології як науки

Тема 13. Міжособистісні конфлікти

Тема 14. Ділові конфлікти в організації.

Тема 15. Управління та вирішення ділових конфліктів в організації.

Змістовий модуль 1 «Психологія управління в організації»

Тема 1 Теоретико-методологічні засади курсу «Психологія управління в організації»

➤ Перелік питань до теми

1.1 Психологія як методологічна основа психології управління в організації

1.2 Ціннісні засади управлінської діяльності. Вступ до етики

1.3 Поняття про психологію управління

➤ Методичні рекомендації до самостійного опрацювання теми

Успішність людини в сфері міжособистісних відносин, професійній діяльності, здатність протистояти маніпулятивним технологіям, її фізичне та психологічне здоров'я, значною мірою залежать від рівня психологічних знань та психологічної культури. Значну роль психологічні знання та психологічна культура відіграють в професійній діяльності менеджера, основою якої є «управління людьми».

Вивчення психології, зокрема в контексті ділових відносин, студентами факультету менеджменту відбувалося на першому курсу навчання. В контексті дисципліни «Психологія управління в організації та конфліктологія» (в процесі повторення теоретичного матеріалу з психології) акцент робиться на питаннях, які суттєво впливають на ефективність діяльності менеджера. Зокрема це знання психологічних теорій, які методологічно визначають відповідні теорії менеджменту; знання закономірностей розвитку та проявів психіки особистості (пізнавальні процеси, емоційні процеси, вольові процеси, психічні стани, психічні властивості та ін.), психологічних аспектів спілкування та взаємодії в різних соціальних групах, психології ділових відносин, ділової мотивації, ділового іміджу, конфліктології та ін., а також уміння використовувати набуті знання в своїй практичній діяльності.

Психологічна культура є важливою, але недостатньою умовою успішності ділових відносин, зокрема в сфері бізнесу та менеджменту. Психологічні знання можуть бути спрямовані і на маніпуляцію, шахрайство. Сучасний бізнес та менеджмент повинні базуватися на моральних цінностях. Саме тому, теорію та практику психологічних засад управління в організації потрібно розглядати в контексті моральних цінностей, в контексті етики. З цією метою в розділі акцентується увага на ознайомленні з питаннями етичних засад управлінської діяльності.

Важливим методологічним принципом вивчення психології управління в організації є також визначення сутності та змісту явищ та понять «управління», «психологія управління», визначення структури та змісту психології управління в організації. Структуру та зміст психології управління в організації можемо подати в такій схемі:



➤ **Глосарій основних понять теми**

• **Психологічна культура особистості** (як елемент загальної культури) – сукупність психологічних здібностей, знань, вмінь, навиків, які допомагають успішному самопізнанню, самовираженню й самовихованню особистості, а також успішному спілкуванню та взаємодії в різних соціальних групах.

• **Психологія** (з грецьк. *psyche* – душа, *logos* – слово, знання, вчення) – наука (вчення) про закономірності розвитку, проявів психіки та їх механізми.

• **Психіка**: 1) душа; 2) внутрішній світ людини; 3) сукупність психічних процесів як свідомих, так і безсвідомих; 4) суб'єктивний образ об'єктивного світу (свідомість) тощо.

• **Етика** (з грецьк. *ethos* – норов, звичай, характер) – система знань (наука) про добро та зло, їх актуалізацію в житті та поведінці людини; система знань (наука) про мораль та моральність, їх сутність та історію розвитку, їх роль та місце в житті людини та суспільства;

• **Мораль** (з лат. *moris* – норов, звичай, характер) – теоретична сукупність поглядів на мораль та моральність, моральнісні відношення, якості, діяльність людини; це моральні принципи, норми і правила поведінки. Мораль визначає цінності людини, регулює її поведінку з точки зору принципового протиставлення добра та зла.

• **Моральність** – поведінка, вчинки, якості, відношення, діяльність людини як результат безпосередньої реалізації моральних ідей, цінностей, принципів, норм і правил поведінки.

• **Діловий етикет** – норми, які регулюють стиль роботи, манеру поведінки і спілкування при вирішенні ділових проблем; це встановлений порядок і норми взаємовідносин на службі, з керівництвом, у відносинах між колегами, партнерами, клієнтами.

• **Управління** – функція, що забезпечує збереження певної структури, організованих систем, підтримку режиму їх діяльності, реалізацію їх програми і цілей; цілеспрямований вплив на систему з метою переходу її з одного стану в необхідний інший.

• **Психологія управління** – наука про психологічні основи управлінської діяльності.

Тема 2 Історія і сучасний стан розвитку психології управління в організації

➤ **Перелік питань до теми**

2.1 Формування психологічних знань про управління в організації в теорії управління

2.2 Психологічні засади сучасного бізнесу та менеджменту.

➤ *Методичні рекомендації до самостійного опрацювання теми*

Важливою методологічною основою вивчення психології управління в організації є ознайомлення студентами з історичними аспектами становлення психології управління в організації.

На різних етапах економічного розвитку людства використовувалися різні принципи управління працею, змінювалася управлінська парадигма. Загальна тенденція розвитку теорій менеджменту відбувається в напрямі поступового переходу від технократичних (раціоналістичних, структурних, адміністративних, бюрократичних, технологічних) підходів до гуманістичних.

Аналіз зарубіжних і вітчизняних праць із теорії управління (теорії менеджменту) в організаціях дає змогу виокремити три головних етапи розвитку цієї науки за рубежом (переважно США та країни Західної Європи):

- класичний етап – класичні теорії управління («наукового управління», «ідеальної бюрократії», «науки адміністрування»);
- неокласичний етап – зародження гуманістичних теорій («людських відносин», «людських ресурсів», «біхевіоризму»);
- сучасний етап – сучасні теорії управління (системна, ситуаційна, емпірична, математична); становлення особистісного підходу в управлінні (менеджменті).

Тема 3. Управління працею в організації

➤ *Перелік питань до теми*

3.1 Предмет, мета та завдання психології праці в управлінні організацією

3.2 Менеджмент сприятливих умов праці людини як головна функція психології праці

➤ *Методичні рекомендації до самостійного опрацювання теми*

Методологічною, змістовною та організаційною основою процесу діяльності організації, її управління є праця. У вирішенні завдання підвищення ефективності трудового процесу важливою є роль суб'єкта праці – людини. Саме тому важливим елементом психології управління в організації є психологія праці.

«Управління працею в організації» як структурний елемент змісту дисципліни «Психологія управління в організації та конфліктологія» висвітлює питання управління працею як структурного елемента системи управління в організації; акцентує увагу на психології праці, менеджменті сприятливих умов праці, функціональних станах людини в праці; розглядає питання професійної діяльності, психологічних основ профвідбору кадрів та методи професіографії і профвідбору; акцентує увагу на психології праці менеджера, зокрема питаннях організації часу

менеджера, стресу, професійного вигорання та адаптації співробітників до умов організації.

В цьому розділі акцентовано увагу на ознайомленні з предметом, метою завданням психології праці в управлінні організацією. Особливу увагу студентам потрібно звернути на питання «менеджменту сприятливих умов праці людини як головної функції психології праці».

➤ **Глосарій основних понять теми**

- **Психологія праці** – це галузь психології, що вивчає психологічні процеси, стани і закономірності роботи психіки людини, пов'язані з трудовою діяльністю та психологічні закономірності організації праці у соціальних групах.

- **Фізіологія праці** – галузь фізіології, що вивчає механізми і закономірності фізіологічних процесів людини у виробничому середовищі, особливості сприйняття і регуляції процесу праці людиною.

- **Ергономіка** (від грецького *ergon* – «робота», *nomos* – «закон» або «закон роботи») – це галузь знань, яка комплексно вивчає трудову діяльність людини в системі «людина – техніка – середовище» з метою забезпечення ефективності, безпеки і комфорту трудової діяльності.

Тема 4. Психологія праці менеджера

➤ **Перелік питань до теми**

4.1 Вплив тайм-менеджменту на ефективність організації роботи менеджера

4.2 Проблема стресу в діяльності менеджера

4.3 Професійне вигорання

4.4 Адаптація співробітників до умов організації

➤ **Методичні рекомендації до самостійного опрацювання теми**

Ключовим чинником успішності організації є діяльність менеджера, ефективність якої в значній мірі залежить від психологічних факторів організації праці менеджера, зокрема самоорганізації, організації часу, управління явищами стресу, професійного вигорання та адаптації до умов організації.

Важливим, як організаційним, так і психологічним аспектом організації роботи менеджера є самоменеджмент, особливо такий його фактор як «час» («управління часом»). Завдання ефективного використання робочого часу завжди актуальне для керівників, тому що вони управляють не тільки своїм власним часом, але і робочим часом своїх підлеглих. Говорячи про організацію часу, ми маємо на увазі організацію нас самих та, за можливості, нашого оточення. Тому управління часом є самоорганізацією людини.

При розгляді студентами теми «тайм-менеджменту» потрібно виділити питання: зв'язку часу зі стресом, організації часу, шляхів найефективнішого розподілу часу.

Однією з ключових проблем, які впливають на ефективність діяльності співробітників організації, а особливо на діяльність менеджера, і яка потребує вирішення, є проблема стресу. Тому вміння аналізувати явища стресу, управляти стресом та знаходити шляхи ефективного подолання стресу є важливою складовою професіоналізму менеджера.

Проблема стресу в професійній діяльності, зокрема професійній діяльності менеджера, пов'язана з іншою проблемою – це «професійне вигорання». Синдром професійного вигорання – найнебезпечніше захворювання представників соціальних і комунікативних професій, захворювання тих, хто працює з людьми, зокрема менеджерів.

Тому, першочергове завдання для збереження стабільності організації і її людських ресурсів – профілактика і подолання негативних наслідків організаційних стресів. Уміння аналізувати явище «професійне вигорання», зокрема його причини, симптоми та наслідки, є важливим аспектом ефективної діяльності менеджера та організації загалом.

Професійна адаптація працівника сьогодні є важливою умовою успішності професійної діяльності в усіх сферах, але серед багатьох професій є ті, значення адаптованості в яких дуже велике. Саме до таких професій потрібно віднести професію менеджера. Професійна діяльність менеджера – це безперервний процес розв'язання завдань, спрямованих на забезпечення успішності діяльності організації в цілому. Результатом успішного опанування студентами теми адаптації в організації, зокрема адаптації менеджера, будуть знання сутності явища адаптації, її видів, факторів, критеріїв та вміння успішно адаптуватися самому та створювати умови для ефективної адаптації співробітників організації.

➤ *Глосарій основних понять теми*

- **Самоменеджмент** – це саморозвиток менеджера як особистості і самоорганізація його особистої діяльності.

- **Тайм-менеджмент** – це управління часом, сукупність випробуваних методів роботи, які дозволяють встигати зробити більше за менший період часу.

- **Стрес** (пер. з англ. stress – напруга) – система реакцій організму у відповідь на будь-яку висунуту до нього вимогу. Стрес – це відповідь на загрозу, реальну чи уявну.

- **Професійне вигорання** – реакція організму та психологічної сфери людини, яка виникає внаслідок тривалого впливу стресів середньої інтенсивності, що обумовлені її професійною діяльністю; психічний стан,

який характеризується виникненням відчуттів емоційної спустошеності та втоми, викликаних професійною діяльністю людини.

• **Адаптація особистості** – процес та стан побудови (узгодження) оптимальних співвідносин між особистістю та середовищем з метою ефективної взаємодії в умовах відповідного середовища.

Тема 5. Управління людьми в організації

➤ Перелік питань до теми

5.1 Управління людськими ресурсами як психологічна проблема

5.2 Психологія особистості керівника

5.3 Психологія особистості підлеглого

➤ Методичні рекомендації до самостійного опрацювання теми

Іншим важливим структурним компонентом системи «управління в організації» («психології управління в організації») та структурним компонентом процесу ознайомлення з дисципліною «психологія управління в організації та конфліктологія», наряду з «управлінням працею», зокрема «психологією праці», є «управління людьми» («психологія управління людьми») Розділи, які відносяться до тем «Управління людьми» вміщують матеріал про особистість, зокрема характеристику особистості керівника та підлеглого в управлінні; акцентують увагу на психологічних особливостях керівництва та лідерства; розкривають суть делегування повноважень, наставництва та мотивації; висвітлюють питання комунікативних засад управління людьми.

В цьому розділі акцентується увага на визначенні явища (процесу) управління людьми як психологічної проблеми та опануванні студентами теми: «психологія особистості керівника та підлеглого»

Розгляд питання психології управління людьми об'єктивно приводить нас до аналізу ключової ланки системи управління в організації – керівника. Тому, в цьому розділі розглядаються питання психології управління керівника: теорії лідерства (керівництва), типології лідерства, якостей та рис керівника, професіоналізму керівника, авторитету керівника.

У вітчизняних працях з проблем управління все частіше зустрічається вислів «людина (особистість) – найвища цінність організації», але дослідження здебільшого концентруються на ціннісних аспектах особистості менеджера. Також акцентується увага на необхідності «гуманного ставлення до підлеглих», але явище «підлеглий» в психології управління досліджується недостатньо.

В системах соціального управління велика кількість людей є підлеглими – рядовими співробітниками організації, виконавцями рішень, яких вони не приймають. Але саме цими людьми, значною мірою,

визначається якість і ефективність управління. Підлеглі є найчисленнішою категорією працівників. Але про цю категорію людей прийнято на управлінському жаргоні говорити не дуже шанобливо. Це і «робоча сила», і «людський фактор», і «людські ресурси», і «персонал», і «особовий склад». Слово «співробітник» зустрічається рідко.

Саме тому, усвідомлення майбутніми менеджерами ролі підлеглих в ефективній діяльності організації, знання сутності та змісту поняття «підлеглий», зокрема визначення сутті, змісту та видів такого явища та поняття як «підпорядкування», підвищить ефективність діяльності менеджера та організації загалом.

➤ **Глосарій основних понять теми**

• **Психологія управління людськими ресурсами** – галузь знань і практичної діяльності, завданням якої є врахування і ефективно використання психологічних особливостей і можливостей людей з метою підвищення результатів діяльності організації.

• **Авторитет** – це інтегральна властивість особистості, яка формується на базі її професійних, моральних, інтелектуальних якостей як результат відображення у свідомості людей соціальної значущості, цінності, корисності таких характеристик.

• **Підпорядкування** – складна форма соціальної поведінки, яка полягає у прийнятті до виконання чужої волі. Підкорятися – означає бути підвладним.

Тема 6. Психологічні особливості лідерства та керівництва

➤ **Перелік питань до теми**

6.1 Лідерство та керівництво в управлінській сфері.

6.2 Психологічні особливості стилів керівництва

6.3 Теорія стилів менеджменту І. Адізеса

6.3 Делегування повноважень

6.4 Індивідуалізм та колективізм

6.5 Формування команди

➤ **Методичні рекомендації до самостійного опрацювання теми**

Проблема лідерства і керівництва є одним з кардинальних питань психології управління. Феномен лідерства, за своєю природою, пов'язаний насамперед з регулюванням міжособистісних відносин, що носять неформальний характер. Тому, за своєю суттю, керівництво – це соціальний феномен, який виникає на основі адміністративно-правових повноважень, а лідерство – феномен психологічний.

Розвиток менеджменту в своєму практичному аспекті завжди виходить на питання стилів керівництва (управління, менеджменту). Адже (в

кінцевому результату) саме від відповідного стилю керівництва залежить ефективність, успішність розвитку організації.

Акцентуючи увагу на вивченні стилів керівництва студенти повинні звернути особливу увагу на «стилі менеджменту» І. Адізеса, який є одним відомих сучасних теоретиків та практиків менеджменту. Його теорію стилів менеджменту можемо визначити як «філософію менеджменту».

Питання делегування повноважень в сучасному менеджменті є одним з ключових. Під делегуванням, загалом, розуміється тимчасове передавання підлеглому завдання або діяльності з сфери дій керівника. Від успішності його вирішення, значною мірою, залежить ефективність управління в організації. Як відзначають відомі фахівці в сфері менеджменту Боб Нельсон та Пітер Економі «Делегування: інструмент № 1 для керівника».

Важливою методологічною основою ефективної діяльності організації є усвідомлення менеджерами теоретичних та практичних аспектів проблеми «індивідуалізму та колективізму». В контексті питання організаційного управління, можна зазначити, що керівництво організації не повинно впадати у крайнощі колективізму та індивідуалізму. Людина працює у групі і бажано, щоб ця група була розвинутою, але при цьому необхідно будь-що послаблювати можливості прояву недоліків роботи у колективі, сприяти самореалізації кожної людини. Стилі керівництва та менеджмент організації в цілому повинен базуватися не на протиставленні, а на поєднанні, балансі колективізму й індивідуалізму.

В сучасному глобалізованому світі питання, пов'язані із створенням команди, надзвичайно актуальні. Одна, навіть геніальна людина, просто група людей не спроможні швидко відреагувати на зміни у бізнесі, політиці, економіці. Саме тому, в наш час створення команди є найбільш прогресивною стратегією організації. Сильна, єдина команда – основа ефективної діяльності підструктур організації та організації в цілому.

➤ *Глосарій основних понять теми*

- **Лідерство** – це процес внутрішньої соціально-психологічної самоорганізації і самоврядування відносин і діяльності членів групи за рахунок індивідуальної ініціативи учасників; груповий механізм реалізації влади в системі міжособистісних відносин, в основі якого відносин домінування й підпорядкування членів групи, побудовані на авторитеті домінуючої сторони.

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

- **Керівництво** – процес управління трудовою діяльністю групи, який здійснюється керівником шляхом соціального контролю і влади на основі адміністративно-правових повноважень.

- **Коучинг** – це мистецтво і практичне вміння надихати, заряджати енергією гравця, допомагати йому самонавчатися, саморозвиватися та сприяти зростанню його продуктивності.

- **Стиль керівництва** – система принципів, методів і прийомів впливу на підлеглих з метою ефективного здійснення управлінської діяльності.

- **Командоутворення** (англ. «teambuilding») – побудова ефективної команди, створення групи людей націлених на досягнення єдиного результату, працюючої злагоджено, як єдиний організм; процес цілеспрямованого формування особливого способу взаємодії людей в організації, що дозволяє ефективно реалізовувати їх енергетичний, інтелектуальний і творчий потенціали.

Тема 7. Мотивація як головна функція сучасної теорії та практики менеджменту

➤ Перелік питань до теми

7.1 Мотивація як функція менеджменту

7.2 Теорії мотивацій

➤ Методичні рекомендації до самостійного опрацювання теми

Наявність у працівників належної професійної підготовки, навичок, досвіду не гарантує високої ефективності праці, а в кінцевому рахунку – високої ефективності діяльності організації. «Локомотивом» їхньої активної трудової діяльності сучасна психологія управління визначає мотивацію. Відомий американський фахівець у галузі менеджменту Р. Дафт зазначає: «Мотивація працівників впливає на їхню продуктивність, і частина роботи менеджера якраз і полягає в тому, щоб спрямувати мотивацію на досягнення цілей організації».

Визначення мотивації як головної функції теорії та практики менеджменту детерміноване зростанням ролі особистості в системі діяльності організації, вимогами науково-технічного прогресу, назрілою потребою пошуку відповідних сучасному етапу розвитку бізнесу та менеджменту підходів до означення мотивації та розробки і впровадження практичних моделей мотивації.

Значну роль в процесі ознайомлення студентами з теоретичними та практичними аспектами питання мотивації в організації відіграє засвоєння майбутніми менеджерами відповідних теорій мотивації, зокрема змістовних та процесійних теорій мотивації.

➤ **Глосарій основних понять теми**

• **Потреба** – стан індивіда, пов'язаний з відчуттям необхідності в чомусь важливому для існування й розвитку людини.

• **Мотив** (лат. moveo – штовхаю, рухаю) – стійка особистісна властивість, яка охоплює потреби, є спонукальною причиною дій і вчинків.

• **Мотивація** – сукупність причин психологічного характеру (система мотивів), які зумовлюють поведінку і вчинки людини, їх початок, спрямованість і активність; процес спонукання себе та інших до певної діяльності, спрямованої на досягнення особистих цілей або ж цілей організації.

Тема 8. Управління організацією. Психологія організації в управлінні

➤ **Перелік питань до теми**

8.1 Теорії організації

8.2 Модель організації 5-го рівня управління

8.3 Соціально-психологічна характеристика організації

➤ **Методичні рекомендації до самостійного опрацювання теми**

Логічним завершенням розгляду структурних компонентів психології управління в організації та структурних компонентів процесу ознайомлення з дисципліною «психологія управління в організації та конфліктологія», наряду з «управлінням працею» («психологією праці»), «управлінням людьми» («психологією управління людьми») є «управління організацією» («психологія організації в управлінні»). Розділи, які відносяться до тем «Управління організацією» вміщують матеріал про психологічні засади управління організацією як цілісною системою; розглядають теорії організацій, аксіологічні основи управління в організації та психологічні засади управлінської діяльності; висвітлюють організацію як комунікативну систему; розкривають питання психологічних основ менеджменту нововведень так інноваційної культури загалом.

В теорії та практиці менеджменту сформувався ряд підходів до означення та розробки теорії організації: 1) класичний підхід (механістичні, бюрократичні теорії); 2) неокласичний (гуманістичні теорії); системний підхід (базується на теорії систем).

Особливим та незвичним прикладом розробки теорії організації є модель організації 5-го рівня управління. За результатами досліджень Джим Коллінз розробив концепцію, виходячи з якої процес перетворень в організації відбувається у вигляді накопичення потенціалу і наступного за

ним стрімкого зростання. Складовими цього процесу є: дисципліновані люди, дисципліноване мислення, дисциплінована діяльність.

Кожна із цих складових містить дві головні концепції.

- Дисципліновані люди:
 - «керівники 5-го рівня»;
 - «спочатку «хто», потім «що»».
- Дисципліноване мислення:
 - «дивіться суворим фактам в обличчя, але в той же час не втрачайте віри»;
 - «концепція їжака» або три кола, що пересікаються”.
- Дисциплінована діяльність:
 - «культура дисципліни»;
 - «технології як акселератори».

Ідея, яка проходить червоною ниткою через все дослідження, названа автором «маховиком», який являє гештальт всього процесу створення великої компанії (рис. 1)

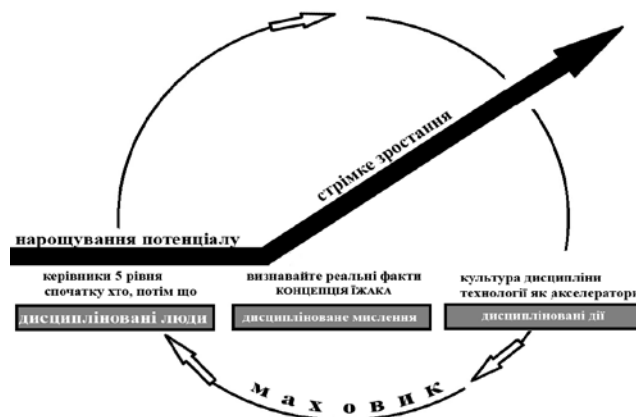


Рисунок 1 – Модель «Від гарного до великого»

Налагодження діяльності організації потребує знання її основних соціально-психологічних характеристик.

Структурно організацію утворюють різноманітні зв'язки та взаємозв'язки її елементів – організація є комунікативною системою. До її системи входять формальні, неформальні, напівформальні, позаформальні, офіційні й неофіційні зв'язки. Неформальні реалізуються в системі міжособистісних контактів і відносин, формальні – у системі відносин, обумовлених і закріплених у службових інструкціях.

Організація як соціально-психологічний феномен стосовно кожного її індивіда виконує соціально-психологічні функції, зокрема адаптації, актуалізації, групової інтеграції та активізації діяльності.

Організація як соціально-психологічний феномен містить механізми соціальної регуляції організаційної поведінки: соціального впливу, соціальної залежності та соціальної відповідальності.

➤ *Глосарій основних понять теми*

- **Організація** – стійка форма об'єднання людей або груп, пов'язаних спільною діяльністю (підприємство, комерційні і некомерційні установи та ін.).
- **Організаційна культура** – набір допущень, переконань, цінностей і норм, які поділяються всіма членами організації.

Тема 9. Аксиологічні основи управління в організації

➤ *Перелік питань до теми*

9.1 Інституалізація етичних та психологічних основ ділових відносин в організації

9.2 Соціокультурні та етнопсихологічні особливості управління організацією

9.3 Корпоративна культура організації

9.4 Гендерні засади ділових відносин в організації

➤ *Методичні рекомендації до самостійного опрацювання теми*

Успішність організації в сучасному світі в значній мірі залежить від етичних (ціннісних) засад її функціонування.

Становлення етичних норм в бізнесі та менеджменті має розпочинатися з конкретної організації. Все частіше організації, фірми, для яких суспільна думка про чесність і добропорядність стоїть вище бажання максимізувати прибуток будь-якими способами, розробляють Корпоративні кодекси (Етичні кодекси), які:

- показують менеджерам і працівникам як чинити, приймаючи рішення на основі аналізу цінностей;
- формально зобов'язують всіх працівників зважати на етичні та психологічні аспекти рішень, які вони приймають;
- є основою для дискусій з питань поведінки працівників.

Управлінська теорія і практика як система знань, умінь та навичок є феноменом культури, що дає підстави стверджувати про існування культури управління, яка базується на відповідних соціокультурних та етнопсихологічних особливостях. Кожна організація має свою специфічну культуру, що формується протягом усього її розвитку та враховує суспільно-історичний, соціокультурний, соціально-психологічний, політико-економічний, правовий, міжнародний вплив.

Етнопсихологічний контекст діяльності учасників управлінського процесу потребує врахування національно-психологічних особливостей

поведінки людей у сфері ділових відносин. Досліджувати ці особливості в управлінській діяльності керівника означає виявляти суттєві характеристики конкретної управлінської культури, бачити передусім її національну специфіку. В цьому розділі студенти знайомляться з японською та американською моделями управління в організації.

Значну роль в розвитку організації відіграє корпоративна культура. Корпоративна культура – цілісне, але складне, багатоаспектне явище, яке подається у вигляді багаторівневої структури. Існують різні підходи до визначення структури корпоративної культури та її рівнів. Ми визначаємо *два рівні* корпоративної культури: 1) внутрішній, глибинний, онтологічний (сутнісний), несвідомий – корпоративний дух; 2) зовнішній – рівень актуалізації («зовнішніх проявів», формальних ознак) корпоративної культури.

Важливим є також розгляд структури та рівнів корпоративної культури з точки зору складових та чинників процесу її формування. При засвоєнні матеріалу студентам рекомендується звернути увагу на такі рівні корпоративної культури: 1) загальнолюдська (національна) культура; 2) корпоративні цінності; 3) актуалізація (зовнішні форми прояву) корпоративної культури.

За останні декілька десятиліть етичні та психологічні засади функціонування ділового життя зазнали серйозних змін. В першу чергу це стосується питання «ділової жінки». Ми стали свідками швидкого просування жінок на високі професійні пости в корпораціях та до числа власників компаній та фірм. Але проблема гендерної рівності ще далека до свого вирішення. Гострою залишається гендерна ситуація в Україні. Маючи непоганий рівень освіти, українські жінки перебувають у складних умовах для досягнення кар'єрних висот та успіхів у бізнесі, політиці, науці.

В діловій сфері існують серйозні гендерні проблеми в діловій сфері. Це стосується, і реалізації на практиці, етикету взаємин чоловіків та жінок в сфері ділових відносин.

Взаємини чоловіка і жінки в службовій обстановці – особлива сфера, дуже складна для формування відповідних принципів формування цих відносин. Головне в діловій субординації – посада або належність до більш високого посадового рівня. Але належність до тієї чи іншої статі відіграє значну роль в побудові ділових стосунків, кар'єрному зростанні, службовій поведінці і конкретних вчинках.

➤ **Глосарій основних понять теми**

• **Корпоративна культура** – це система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань та їх символів, а також ділових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів і т. д., що склалися в організації, які формують

”корпоративний дух”, визначають загальні рамки відносин, поведінки в організації та приймаються більшістю співробітників організації.

- **Корпоративний дух** – духовний стан (клімат) корпоративного середовища (корпоративних взаємовідносин) як результат актуалізації духовності (смысл життя, цінності, моральність) співробітників в процесі їх взаємодії.

- **Гендер** – це складний соціокультурний конструкт, який відображає відмінності в ролях, поведінці, ментальних і емоційних характеристиках між чоловічим і жіночим.

- **Гендерна рівність** – є процесом справедливого відношення до жінок і чоловіків. Для забезпечення справедливості, критерії часто повинні компенсувати історичні та соціальні перешкоди, які не дають жінкам і чоловікам існувати в рівних умовах.

- **Гендерний стереотип** – це спрощений, стійкий, емоційно забарвлений образ поведінки і рис характеру чоловіків і/чи жінок. Стереотипи проявляються в усіх сферах життя людини: самосвідомості, міжособистому спілкуванні, міжгруповій взаємодії.

Тема 10. Комунікативні засади управління людьми та організацією

➤ Перелік питань до теми

10.1 Комунікація як ключова функція управління людьми

10.2 Ділове спілкування

10.5 Етико-психологічні основи взаємин керівника і підлеглих

10.6 Етико-психологічні засади взаємин з клієнтами та партнерами по бізнесу

➤ Методичні рекомендації до самостійного опрацювання теми

Суть комунікативної функції управління (керівництва) полягає в тому, що поза комунікативністю неможливе розв’язання управлінських завдань, прийняття управлінських рішень, професійне зростання керівника та його співробітників.

Керівник комунікативує і коли розмовляє по телефону, і коли проводить оперативну нараду, співбесіду чи бере участь у ділових переговорах, і коли розв’язує конфліктну проблему тощо. В кожній ситуації успіх визначається якістю комунікації, умінням керівника слухати й передавати інформацію, здатністю зрозуміти співрозмовника. Йдеться про широкий діапазон комунікативних знань, умінь і навичок, необхідних керівнику для управлінської діяльності.

Змістом управлінської комунікативності є обмін інформацією, організація керівником взаємодії та взаєморозуміння.

Однією з найважливіших умов успішності керівника є його

комунікативна компетентність, яка визначається тим, як він вміє приваблювати до себе інших людей, викликати у них симпатію; зацікавлювати їх своєчасною і корисною інформацією; аргументовано переконувати у важливості тих чи інших дій; впливати на інших з метою спрямування їхніх зусиль на виконання поставленої мети, завойовувати та підтримувати своїми діями довіру.

Особистісно-психологічною основою комунікативної компетентності керівника є наявність у нього відповідного комунікативного потенціалу.

Сучасна людина проводить в усному спілкуванні 65% свого робочого часу. У спілкуванні виявляється людська сутність, через спілкування (комунікациєвність) людина реалізує себе, стверджує себе, вирішує питання, проблеми.

Спілкування завжди пов'язане з певним предметом спілкування, який визначає сутність, специфіку спілкування. Існує спілкування інтимне, професійне, світське, ділове та ін.

Предметом ділового спілкування виступає «діло», справа, коли співрозмовники взаємодіють з приводу конкретного «діла».

Ефективність, успіх роботи організації багато в чому залежать від її керівників, визначаються їхніми поведінкою і моральними якостями. Не випадково американці кажуть, що краще витратити десять тисяч доларів на пошуки розумного, вихованого менеджера, який вміє працювати з людьми, аніж потім витратити сто тисяч доларів через поганого керівника, який не може встановити нормальні відносини з працівниками та клієнтами.

Морально-психологічний портрет вітчизняного керівника в Україні ще формується. Риси, які мали керівники за минулих часів, у нових ринкових умовах змінюються. Становлення керівників відбувається методом пошуку та помилок, набуттям власного досвіду. Практика формування сучасного менеджера показує, що значно важче, порівняно з переоснащенням виробництва та розвитком сучасних технологій, дається перебудова психології людей, які не звикли працювати у жорстких умовах ринку.

Важливим аспектом успіху менеджера та організації загалом є комунікативність клієнтами та партнерами по бізнесу. Просування товару на ринок є одним з найважливіших обов'язків менеджера. Для того щоб успішно здійснювати його продаж, менеджер повинен розробляти стратегію спілкування та взаємодії з клієнтами.

➤ *Глосарій основних понять теми*

Комунікативність (від лат. *communis* – робити спільним: ділитися, наділяти, обмінюватися, радитися, повідомляти, спілкуватися, приєднувати, зв'язувати, з'єднувати, брати участь) – це стан (процес) свідомості, співбуття та взаємодії людини у світі як системі «Я – Інший».

Взаємодія – процесуальний, діяльнісний компонент поняття комунікації.

Спілкування – міжлюдська комунікація на основі знакових систем; взаємодія людей, яка полягає в обміні інформацією, діями та встановленні взаєморозуміння; взаємодія двох або більше людей, спрямована на узгодження і об'єднання зусиль з метою налагодження взаємин та досягнення загального результату.

Комунікативний потенціал керівника – притаманні керівникові комунікативні можливості, які є внутрішнім резервом особистості, реалізуються як свідомо, так і стихійно.

Вербальна комунікація – комунікація за допомогою усної і письмової мови.

Невербальна комунікація – комунікація за допомогою немовних засобів (жести, міміка, паузи, манери, зовнішність).

Ділове спілкування визначимо як спілкування, метою якого є організація і оптимізація виробничої, наукової, комерційної чи іншої діяльності, де на першому місці стоять інтереси справи, а не конкретних співрозмовників.

Культ ура спілкування – це сума набутих людиною знань, вмінь та навичок спілкування, які створені, прийняті та реалізуються в конкретному суспільстві на певному етапі його розвитку.

Тема 11. Менеджмент інноваційної культури

➤ Перелік питань до теми

11.1 Інноваційна культура особистості

11.2 Психологічні проблеми процесу та результату нововведень в організації

11.3 Подолання психологічних бар'єрів в процесі впровадження інновацій

➤ Методичні рекомендації до самостійного опрацювання теми

Важливими та необхідними складовими розвитку особистості, зокрема її професійної складової, є *інноваційна культура*. Інноваційну культуру необхідно розглядати не тільки як результат, але й як своєрідний спосіб діяльності та мислення людини. Вона відображує не лише рівень розвитку суспільних інноваційних процесів, але й міру участі в цих процесах людей, їх потребу в інноваційній діяльності. Її наявність та розвиток забезпечує сприйнятливність людей до нових ідей, їх готовність і здатність підтримувати й реалізовувати інновації у всіх сферах життя.

Серед проблем, з якими стикається сучасне суспільне виробництво немає важливішої і складнішої, ніж проблема нововведень. Інноваційний

процес стосується, як правило, мети, структури, задач, технологій і людських ресурсів організації, що є її внутрішніми взаємопов'язаними змінними. Саме тому інноваційна (пов'язана із здійсненням нововведень, змін) сфера є однією з найважливіших у діяльності керівника, менеджера, які працюють в галузі впровадження нововведень у організаціях.

Студентам в процесі засвоєння матеріалу необхідно звернути особливу увагу на *способи подолання психологічних бар'єрів* в процесі впровадження інновацій: просвіта та поінформованість співробітників, участь і залучення людей до обговорення нововведень, допомога та підтримка, переговори та угоди. Але основним чинником успішного впровадження нововведень є формування інноваційної культури співробітників, задіяних в цих трансформаційних процесах організації.

➤ **Глосарій основних понять теми**

• **Інноваційна культура особистості** – сукупність індивідуально-психологічних та етичних якостей особистості, які актуалізують 1) внутрішню потребу особистості в інноваційній діяльності, 2) сприйнятливості особистості до нових ідей, 3) її готовність і здатність підтримувати й реалізовувати інновації у всіх сферах життя. Така культура забезпечує окремій особистості принципи інноваційної моделі поведінки.

• **Нововведення** – це результат практичного освоєння новації; заходи, спрямовані на перетворення будь-яких компонентів у структурі або функціонуванні організації.

Змістовий модуль 2 «Конфліктологія в управлінні організацією»

Тема 12. Предмет та завдання конфліктології як науки

➤ **Перелік питань до теми**

12.1 Предмет конфліктології як науки

12.2 Теорії конфлікту

12.3 Сутність та характерні риси конфлікту

12.4 Виникнення та розгортання конфлікту

➤ **Методичні рекомендації до самостійного опрацювання теми**

Проблема конфліктів є однією з гострих та болючих у різних сферах суспільного буття. Тому уміння попереджувати та вирішувати конфлікти є важливим аспектом соціальної компетентності особистості та її успіху в самореалізації.

Першим кроком опанування теми конфлікту є усвідомлення того, що конфлікт як і співробітництво, конкуренція, дружба є необхідною формою суспільної взаємодії. А самі наслідки конфліктів, конструктивні чи деструктивні (позитивні чи негативні), в значній мірі залежать від уміння

аналізувати конфлікти та управляти ними.

Конфлікти як явище суспільного життя виникають у процесі комунікації людей і характерні для всіх рівнів і сфер їх діяльності. Протягом свого життя людина пізнає світ, розвивається, творить завдяки тому, що завжди стоїть перед дилемою проблемних ситуацій. Людське життя суперечливе, у ньому кожний індивід самовизначається й самостверджується в процесі конфліктної взаємодії протягом життя.

Виникнення конфліктів є об'єктивним і неминучим явищем. Адже життя – це постійний діалектичний процес виникнення проблем та їх вирішення. Конфлікт – це сигнал про те, що відбулося щось негативне в процесі взаємодії між її суб'єктами. Тому конфлікти є однією з умов розвитку особистості, соціальних систем, відносин і стосунків. Вони також породжують відповідальність і небайдужість, стимулюють оновлення, є джерелом змін у соціальних та особистісних відносинах.

Уникнути конфліктів та їх наслідків неможливо, тому й постає необхідність дослідження об'єктивної реальності людського буття у розвитку, виникає потреба ознайомлення з суттю, динамікою, досвідом вирішення, прогнозування та запобігання конфліктів. З метою дослідження та пошуку шляхів та механізмів вирішення цих проблем і сформувався новий науковий напрям – конфліктологія. Предметом конфліктології є вивчення конфлікту як соціального явища, як різновиду соціальної поведінки та взаємодії; вивчення природи, причин, механізму конфліктів у людському суспільстві та розробка шляхів їх запобігання та вирішення.

Важливу роль в процесі означення студентами сутності та змісту конфліктів відіграє ознайомлення з теоріями конфліктів, зокрема в рамках двох підходів: соціологічного та психологічного.

Перед тим як приступати до змістовного аналізу проблеми конфліктів важливо розглянути питання взаєморозуміння та його ролі у виникненні конфліктів. Розгляд цього питання вимагає аналізу рівнів взаєморозуміння (згода, осмислення, співпереживання), бар'єрів на шляху до взаєморозуміння та механізмів взаєморозуміння (рефлексія, ідентифікація, емпатія).

Наступним кроком опанування теорії конфлікту є аналіз системи процесу виникнення конфліктної ситуації (суперечності – потенціал напруженості – суб'єкт конфлікту) (рис. 2) та системи процесу переростання конфліктної ситуації в конфлікт (конфліктна ситуація – інцидент – конфлікт) (рис. 3).

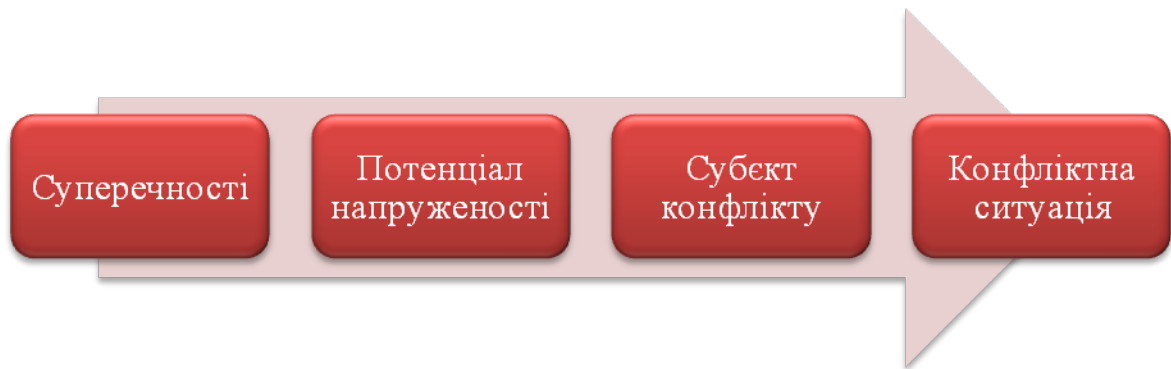


Рисунок 2 – Процес виникнення конфліктної ситуації



Рисунок 3 – Процес переростання конфліктної ситуації в конфлікт

➤ *Глосарій основних понять теми*

- **Конфлікт ологія** – (від. лат. conflict – зіткнення, грецьк. logos – вчення, наука) – наука про зіткнення, проблемне функціонування особи, людського суспільства, природи, про взаємодію людини і природи; система знань про закономірності та механізми виникнення і розвитку конфліктів, а також про принципи та технології управління ними.

- **Конфлікт** (з лат. conflictus – зіткнення) – стан, процес суперечностей, які переросли у зіткнення, протиборства різноспрямованих, несумісних одна з одною тенденцій суб’єктів взаємодії у свідомості окремого індивіда, у міжособистісних взаємодіях, у системі ”індивід–група”, взаємодіях груп і який пов’язаний з гострими негативними емоційними переживаннями (напруга, тривога, невпевненість, переживання, стрес). Цими тенденціями можуть бути розбіжності у мотивах, поглядах, незгоди і сподівання різних думок, потреб, бажань, стилів життя та поведінки, надій, інтересів, особистісних особливостей.

- **Предмет конфлікту** – об’єктивно наявна чи уявна проблема, яка, ставши суперечністю, слугує причиною зіткнення та протиборства між сторонами.

- **Суперечність** – об’єктивний, не завжди усвідомлюваний і зовні помітний стан системи, при якому виявляються неузгодженими інтереси, цілі, цінності її елементів.

- **Конфліктна ситуація** – ситуація, що фіксує виникнення реальної суперечності в цінностях, інтересах, потребах і соціальних очікуваннях сторін (Дуткевич), або ситуація що становить перешкоду для досягнення поставленої мети хоча б одного з учасників взаємодії.

- **Інцидент** – ситуація взаємодії, що дозволяє його учасникам усвідомити наявність об’єктивної суперечності в їх інтересах і цілях.

- **Конфліктогени** – слова, дії (чи бездіяльність) спрямовані на те, щоб образити, принизити опонента, вивести його з себе.

Тема 13. Міжособистісні конфлікти

➤ Перелік питань до теми

13.1 Означення та причини міжособистісних конфліктів

13.2 Роль взаєморозуміння в міжособистісних конфліктах

13.3 Управління міжособистісними конфліктами в організації

13.4 Вирішення міжособистісних конфліктів

➤ Методичні рекомендації до самостійного опрацювання теми

Міжособистісні конфлікти належать до найпоширеніших психологічних конфліктів. Вони охоплюють практично всі сфери людських відносин: сім’я; організація (колектив); суспільство (установи соціальної сфери (торгівля, сфера послуг та ін.), державні установи, суспільний транспорт, вулиця та ін.).

Особливість і значимість міжособистісних конфліктів в організації полягає в тому, що вони, з одного боку, можуть проходити незалежно від ділової сфери життя організації, а з іншого, вони є складовою ділових конфліктів. Ділові конфлікти в кінцевому результаті проявляються як міжособистісні, набувають етичної та психологічної форми.

Тому знання особливостей міжособистісних конфліктів є важливою складовою у діловій (професійній, виробничій) діяльності будь-якої людини.

Важливим аспектом успішності менеджменту, бізнесу є взаєморозуміння. Саме від взаєморозуміння між співробітниками організації залежить, яким буде морально-психологічний клімат в організації, а від взаєморозуміння між діловими партнерами – які будуть між ними стосунки.

Важливим при спілкуванні повинно бути вміння обходити бар’єри, вміння вносити корективи у подальше спілкування. Важливо вміти прогнозувати, передбачати виникнення можливих бар’єрів, будувати тактику їх запобігання.

Прагнення до взаєморозуміння не тільки психологічна, а й етична

проблема. Використання механізмів взаєморозуміння, їх пошук, добір і зміна – це прояв моралі в реальності, свідчення моральності людини.

Механізми взаєморозуміння: рефлексія, ідентифікація, емпатія.

Як важливий аспект попередження конфлікту, поведінки в конфліктних ситуаціях і вирішення конфлікту психологія розглядає *асертивність* особистості. Асертивність ми можемо визначити як «неконфліктну поведінку», «уміння вирішувати конфлікти», поведінку людини (включаючи конфліктні ситуації) на основі таких якостей: 1) повага до себе, почуття власної гідності, чесність, протидія маніпуляції; 2) повага до інших, дружелюбність, визнання права інших на власну точку зору, позицію, невикористання відносно інших маніпулятивних технологій; 3) використання при вирішенні конфліктних ситуацій принципу співробітництва.

➤ *Глосарій основних понять теми*

• *Взаєморозуміння* – це таке розшифрування партнерами повідомлень і дій один одного, яке відповідає їх значенню з погляду їхніх авторів.

Тема 14. Ділові конфлікти в організації.

➤ *Перелік питань до теми*

14.1 Означення ділового конфлікту

14.2 Види конфліктів в організації

14.3 Причини ділових конфліктів в організації

➤ *Методичні рекомендації до самостійного опрацювання теми*

Особливо важливим для менеджера є уміння аналізувати та вирішувати ділові (виробничі) конфлікти в організації. Ділові конфлікти в організації – це конфлікти, що виникають між суб'єктами ділової (виробничої) взаємодії в організації.

Ділові конфлікти, як і міжособистісні, незважаючи на те, що вони дають яскраво забарвлений негативний ефект, виконують і важливу позитивну функцію. Конфлікт є вираженням незадоволеності або протесту, інформування конфліктуючих сторін про їхні інтереси і потреби. Конфлікти допомагають працівникам об'єднатись, мобілізувати волю та розум на вирішення принципово важливих питань, поліпшити морально-психологічний клімат у колективі.

У певних ситуаціях зіткнення між членами колективу, відкрита і принципова суперечка навіть бажана: краще вчасно виявити, засудити і попередити неправильну поведінку колеги по роботі, ніж потурати йому, не реагувати, побоюючись зіпсувати відносини. Як висловився М. Вебер, «конфлікт очищує». Такий конфлікт, що позитивно впливає на структуру, динаміку і результативність соціально-психологічних процесів і слугує для

співробітників джерелом їх самовдосконалення і саморозвитку, називають продуктивним (конструктивним) конфліктом.

Важливою методологічною основою ефективного управління та розв'язання ділових конфліктів є також знання студентами видів та причин виникнення конфлікту.

➤ *Глосарій основних понять теми*

Ділові конфлікти в організації – це конфлікти, що виникають між суб'єктами ділової (виробничої) взаємодії в організації.

Тема 15. Управління та вирішення ділових конфліктів в організації.

➤ *Перелік питань до теми*

15.1 Система управління діловими конфліктами

15.2 Вибір стратегії та тактики поведінки у конфлікті

15.3 Вирішення ділових конфліктів в організації

15.4 Управлінські конфлікти та їх вирішення

➤ *Методичні рекомендації до самостійного опрацювання теми*

Від ефективності управління конфліктом залежить стабільність в діяльності організації, а в кінцевому результаті ефективність її розвитку.

Формування системи управління конфліктами передбачає такі дії:

- прогнозування ймовірності виникнення конфліктів;
- профілактика й запобігання виникненню конфлікту;
- діагностика конфлікту;
- регулювання конфлікту на основі коригування поведінки його учасників;
- розв'язання конфлікту.

Грамотне управління ходом конфліктних взаємодій передбачає вибір стратегії такої поведінки, яка буде використовуватися для завершення конфлікту.

Виділяють три основні стратегії, що використовуються в управлінні конфліктом: «виграти–програти», «програти–програти», «виграти–виграти».

В практичній конфліктології вище визначені стратегії знаходять свою конкретизацію у різних формах, які, з точки зору суб'єктів конфлікту ще називають стилями (способами) поведінки в конфлікті.

Існуючі на сьогодні системи стратегій управління конфліктом або стилів поведінки в конфлікті практично базуються на моделі К. Томаса, структурними складовими якої є відповідні форми взаємодії в конфліктних ситуаціях: *суперництво, компроміс, співробітництво, уникання, пристосування.*

Ключову роль у системі управління конфліктами в організації відіграє проблема розв'язання (подолання, вирішення) конфлікту.

Умовами розв'язання конфлікту є припинення конфліктної взаємодії, пошук спільних цілей та інтересів, зниження негативних емоцій, зміна свого ставлення до опонента, зниження негативних емоцій опонента, об'єктивне обговорення проблеми, вибір оптимальної стратегії розв'язання конфлікту.

Керівникові важливо уміти обирати способи подолання конфлікту, засвоїти процедуру, послідовність процесу розв'язання конфлікту й нюанси її реалізації у виробничих умовах.

Різноманітність конфліктних явищ у взаємовідносинах людей обумовлює різні концептуальні підходи до їх розв'язання.

Серед способів подолання конфліктів обумовлених їх причинами виникнення визначають такі: *мотиваційний, когнітивний, діяльнісний*.

Відомим та ефективним у менеджменті є поділ способів вирішення конфлікту в умовах організації на *міжособистісний* та *структурний*. Суб'єкту управління не потрібно вважати причиною конфліктних ситуацій просту відмінність у характерах людей. Звичайно, ця відмінність може виявитися причиною конфлікту в якомусь конкретному випадку, але вона – лише один з чинників, які можуть викликати конфлікт. Потрібно розпочати з аналізу фактичних причин, а потім використати відповідну методику.

Структурні способи вирішення конфлікту:

- роз'яснення вимог до роботи;
- використання координаційних та інтеграційних механізмів;
- постановка загальноорганізаційних комплексних цілей;
- використання системи винагород.

Існує також типологія способів вирішення в основі якої *економічні, адміністративні та соціально-психологічні фактори*.

В системі конфліктів в організації виділяються управлінські конфлікти. Психологи класифікують управлінські конфлікти та їх причини в залежності від суб'єктів конфліктної взаємодії, джерел конфлікту та динаміки управлінської діяльності (функції управління).

➤ **Глосарій основних понять теми**

- **Управління конфліктом** – цілеспрямований вплив на динаміку конфлікту в інтересах розвитку чи руйнування тієї соціальної системи, до якої має відношення даний конфлікт.

- **Прогнозування конфлікту** – обґрунтоване припущення щодо можливості виникнення й розвитку конфлікту. З цією метою вивчаються об'єктивні та суб'єктивні умови і фактори взаємодії між її суб'єктами.

- **Профілактика конфліктів** – діяльність суб'єкта управління, що полягає у своєчасному розпізнаванні, усуненні чи ослабленні конфліктогенних факторів і обмеженні таким чином можливості їх виникнення чи деструктивного розв'язання в майбутньому.
- **Запобігання конфлікту** – діяльність суб'єкта управління, спрямована на недопущення виникнення конфлікту.
- **Стимулювання конфлікту** – діяльність суб'єкта управління, спрямована на провокацію конфлікту.
- **Діагностика конфлікту** – діяльність суб'єкта управління, що полягає у визначенні причин, джерел, приводів для конфліктних дій, з'ясування очікувань, прагнень протидіючих сторін та типу конфлікту.
- **Регулювання конфлікту** – діяльність суб'єкта управління, спрямована на послаблення й обмеження конфлікту, забезпечення його розвитку у бік розв'язання.
- **Розв'язання конфлікту** – управлінська діяльність, яка забезпечує завершення конфлікту.

4 Творчі завдання до теоретичного курсу

1. Підготувати есе з теми «Яку роль психологічні знання відіграють в житті та діяльності людини. (лекція 1)

2. Підготувати есе з теми «Яку роль психологічні знання відіграють в діяльності менеджера. (лекція 1)

3. Дайте (письмово) відповідь на запитання: Як властивості нервової системи (сила, урівноваженість, рухливість) будуть впливати на розвиток якостей та поведінку холерика (сангвініка, флегматика, меланхоліка)? Охарактеризувати один з видів темпераменту. Рекомендується для аналізу обрати домінуючий тип темпераменту який характеризує Вашу нервову систему. (лекція 1)

4. Проаналізуйте всі психологічні теорії та дайте письмову відповідь на запитання: «Яка (які) психологічна(і) теорія(ї), на вашу думку, в найбільшій мірі можуть бути ефективні для використання в менеджменті?». (лекція 1)

5. Підготувати есе з теми «Яка роль суб'єктності особистості в процесі самовизначення та самореалізації особистості». (лекція 1)

6. Проаналізуйте та прокоментуйте в письмовій формі вислів І. Канта: «Знання має цінність тільки тоді, коли допомагає людині стати людянішою, знайти для себе моральнісну основу, реалізувати ідею добра» та вислів Г. Сковороди «Що може бути гірше за людину, яка володіє знаннями найскладніших наук, але не має доброго серця?» (напишіть есе). (лекція 1)

7. Здійсніть письмово порівняльний аналіз понять «етика» та «етикет». (лекція 1)

8. Проаналізуйте та прокоментуйте письмово слова відомого філософа В. Франкла, який у своїй праці «Людина в пошуках смислу» зазначає, що «свобода – це ще не все, свобода – це тільки половина правди. Ось чому я пропоную, щоб статую Свободи на східному березі доповнили статуєю Відповідальності на західному». Саме тому формула буття людини може виглядати так: «Свобода – Відповідальність» («Freedom – Responsibility» (F – R). (лекція 1)

9. Обґрунтуйте письмово твердження: «Аналіз теорії та практики управлінської діяльності в організаціях дає можливість зробити висновок, що професіоналізм менеджера є системним явищем і визначається сукупністю таких його складових: знання, уміння, навички у сфері управлінської діяльності; професійні знання, уміння, навички у відповідній виробничій сфері; етична культура; психологічна культура». (лекція 1)

10. Відомий менеджер ХХ ст. Лі Якокка визначив ключовий постулат

мистецтва управління: «Уміння контактувати з людьми – це все і вся». Проаналізуйте та прокоментуйте письмово постулат Лі Якока. *(лекція 1)*

11. Відомий менеджер Джек Уелч, який понад 20 років (до 2001 р.) очолював компанію «Дженерал електрик», акцентує увагу на такому аспекті діяльності менеджера: «У новому тисячолітті, сповненому жорсткої конкуренції, необхідно вести людей до цілі, не командуючи ними, а запалюючи, надихаючи їх». Проаналізуйте та прокоментуйте письмово вислів Джека Уелча. *(лекція 1)*

12. Проаналізуйте та обґрунтуйте (письмово) коректність вислову: «XX вік – вік техніки та технологій, XXI вік – вік етики та психології». *(лекція 1)*

13. Дайте письмову відповідь на запитання: Чому «психологію» та «етику» ми можемо відносити до економічних категорій? *(лекція 2)*

14. Розкрийте (письмово) суть та зміст «Хоторнських експериментів» *(лекція 2)*

15. Розкрийте (письмово) суть та зміст системного підходу в менеджменті та принципу «організація є відкритою системою». *(лекція 2)*

16. Підготуйте творче завдання на тему: «Сприятливі умови праці людини є умовою ефективної діяльності організації». *(лекція 3)*

17. Підготуйте творче завдання на тему: «Вплив кольору на психологічний стан людини» (2 сторінки; два бали; використовуйте додаткові теоретичні джерела). *(лекція 3)*

18. Проаналізуйте (письмово) «чотирьохсторонній підхід до організації часу». *(лекція 4)*

19. Підготуйте есе на тему: «Любов та віра як найефективніші способи подолання стресу»? *(лекція 4)*

20. Проаналізуйте та обґрунтуйте означення адаптації особистості: «Адаптація особистості – процес та стан побудови (узгодження) оптимальних співвідносин між особистістю та середовищем з метою ефективної взаємодії в умовах відповідного середовища». *(лекція 4)*

21. Аргументуйте (письмово) Ваше ставлення до вислову: “Ніхто не може навчитися керувати, і ми не віримо, щоб цьому можна було навчити, – стверджував американський психолог Д. Бойд. – Мистецтво керівництва не є чимось, чому можна навчитись ззовні, воно йде від вашого серця і власної сили”. *(лекція 5)*

22. Підготуйте есе на тему «Моє ставлення до підпорядкування» (відповідь рекомендується обґрунтовувати на основі ставлення до висловів: «краще спокійно підкорятися, ніж бажати панувати самому»; «не командувати іншими, і не бути в підпорядкуванні»; «будь-яка нормальна життя свідомо чи несвідомо повстає проти будь-якого

панування»). (лекція 5)

23. Підготуйте есе на тему: «Мій майбутній стиль керівництва». (лекція 6)

24. Здійсніть загальний аналіз стилів керівництва, які входять до управлінської сітки Р. Блейка і Дж. Моутона. (лекція 6)

25. Пройдіть тест, визначте свій стиль керівництва (за І. Адісесом), прокоментуйте його (результати дослідження засвідчувати у вигляді скріншоту). (лекція 6)

26. Зробіть теоретичний аналіз проблеми лідерства на основі теорії лідерства І. Адізеса. (лекція 6)

27. Підготуйте есе на тему: «Я делекую повноваження». (лекція 6)

28. Підготуйте есе на тему «Моє ставлення до явищ колективізму та індивідуалізму в діяльності організації». (лекція 6)

29. Чому, на вашу думку, мотивацію слід визначати «головною функцією сучасної теорії та практики менеджменту». (лекція 7)

30. Здійсніть порівняльний аналіз теорій мотивації. Яка, на вашу думку, з теорій мотивації є найбільш ефективною. Аргументуйте. (лекція 7)

31. Здійсніть критичний аналіз складових системи управління 5-го рівня. (лекція 8)

32. Чому, на вашу думку, поєднання принципів «свобода» та «відповідальність» є основою успішного розвитку організації. (лекція 1)

33. Визначте п'ять ключових правил поведінки студента та п'ять ключових правил поведінки викладача, які би ви вписали в «Кодекс етики викладачів та студентів ВНТУ». (лекція 9)

34. Підготуйте есе на тему «Корпоративна культура як ключова умова ефективної діяльності організації». (лекція 9)

35. Підготуйте есе на тему «Моє розуміння та моє ставлення до гендерної рівності» (лекція 9)

36. Підготуйте творче завдання на тему: «Роль невербальної комунікації в житті та діяльності людини». (лекція 10)

37. Проаналізуйте та обґрунтуйте вислів Дона Шмінке, який у своїй книзі «7 принципів Древніх Самураїв або Кодекс керівника» зазначає: «Клієнти – це джерело життя для корпорації, і їх треба поважати, як землю, за те, що вона – джерело життя». (лекція 10)

38. Підготуйте письмову відповідь на питання: «Які бар'єри існували та існують на шляху розвитку інноваційної культури українців та українського суспільства загалом?» (лекція 11)

39. Підготуйте есе на тему «Ролі інноваційної культури в розвитку особистості». (лекція 11)

40. Підготуйте есе на тему «Конфлікти є формою буття та розвитку

людини (суспільства)» (як і співробітництво, конкуренція, співпраця, любов та ін.). *(лекція 12)*

41. Підготуйте есе на тему «Конфлікти є важливим фактором розвитку та покращення віносин у різних сферах буття людини (сімя, трудовий колектив, держава)». *(лекція 12)*

42. Здійсніть короткий порівняльний аналіз соціологічного та психологічного підходів до конфлікту. *(лекція 12)*

43. Здійсніть короткий порівняльний аналіз психологічних теорій конфлікту. *(лекція 12)*

44. Здійсніть короткий аналіз процесу виникнення та розгортання конфлікту. *(лекція 12)*

45. Дайте письмову відповідь на питання: «Чому ефективні управління міжособистісними конфліктами є важливою передумовою ефективного управління діловими конфліктами?». *(лекція 13)*

46. Проаналізуйте та розкрийте (письмово) суть та зміст механізмів взаєморозуміння. *(лекція 1)*

47. Підготуйте творче завдання на тему: «Ділові конфлікти як чинник ефективного розвитку організації». *(лекція 14)*

48. На основі ознайомлення з теоретичним питанням «управління конфліктами» підготуйте есе на тему: «Як я (як керівник) буду управляти конфліктом в колективі (виробничий колектив, студентська група та ін.)?». *(лекція 15)*

49. Здійсніть короткий аналіз системи управління діловими конфліктами. *(лекція 15)*

50. Підготуйте творче завдання на тему: «Позитивні сторони та результати управління конфліктом (поведінки в конфлікті) на основі моделі взаємодії в конфліктних ситуаціях К. Томаса. *(лекція 15)*

Примітка: При написанні творчих завдань потрібно враховувати наступні рекомендації: 1) творчі завдання робити на основі матеріалу з опрацьованих в посібнику лекцій; 2) обов'язковим є викладення власного погляду на проблему; 3) важливим критерієм оцінювання творчих завдань є використання, як додаткових, інших теоретичних джерел (теорій, думок).

5 Запитання для самоперевірки

1. Яку роль психологічна культура відіграє в житті та діяльності особистості?
2. Яку роль психологічна культура відіграє в діяльності менеджера?
3. Визначте та охарактеризуйте підходи до означення поняття «психіка».
4. Назвіть та охарактеризуйте ключові методи психологічного дослідження.
5. Назвіть та дайте коротку характеристику основним сучасним психологічним теоріям.
6. В чому полягає суттєва різниця між фрейдизмом та неофрейдизмом?
7. Здійсніть порівняльний аналіз структури психіки за З. Фрейдом та К. Юнгом.
8. Яку роль відіграє поняття «любов» в психологічній теорії Е. Фромма?
9. Чому біхевіористи ключовим поняттям своєї теорії вибрали «поведінку»?
10. Здійсніть характеристику формули біхевіоризму «S – R».
11. Чому в ХХ ст. менеджмент, як теорія та практика управління людьми, базувався на принципах теорії біхевіоризму?
12. Чому психологічна теорія А. Маслоу визначається як «гуманістична»?
13. Визначте та охарактеризуйте «ступені розвитку» («ієрархію потреб») особистості А. Маслоу.
14. Яка роль гуманістичної психології в розвитку сучасного менеджменту?
15. Здійсніть аналіз «структури особистості» Е. Берна.
16. В чому «популярність» теорії трансакційного аналізу в менеджменті та конфліктології?
17. Здійсніть аналіз структури форм прояву психіки та їх взаємодії.
18. Охарактеризуйте відчуття, сприймання та мислення як форми та рівні пізнання.
19. Визначте види та проаналізуйте індивідуальні особливості пам'яті.
20. Назвіть види та проаналізуйте властивості уваги.
21. Визначте види, механізми та індивідуальні властивості мислення.
22. Навіщо людині емоції та почуття?
23. Яка роль вольових процесів психіки у розвитку особистості?
24. Яка роль психічних станів в діяльності людини?
25. Охарактеризуйте схему процесу виникнення (розгортання) стресу.
26. Визначте та проаналізуйте схему успішних способів подолання стресу.
27. Яка роль властивостей інтроверсії та екстраверсії в житті та діяльності людини?
28. Охарактеризувати темперамент холерика виходячи із властивостей протікання нервових процесів збудження та гальмування.
29. Охарактеризувати темперамент сангвініка виходячи із властивостей протікання нервових процесів збудження та гальмування.
30. Охарактеризувати темперамент флегматика виходячи із властивостей

протікання нервових процесів збудження та гальмування.

31. Охарактеризувати темперамент меланхоліка виходячи із властивостей протікання нервових процесів збудження та гальмування.

32. В чому полягає необхідність знань теорії та практики темпераменту в діяльності менеджера?

33. Визначте та охарактеризуйте типи акцентуацій характеру особистості.

34. Назвіть та охарактеризуйте види та рівні розвитку груп.

35. Яку роль соціально-психологічний клімат відіграє в ефективності діяльності колективу (організації)?

36. Назвіть та охарактеризуйте бар'єри взаєморозуміння.

37. Які існують механізми взаєморозуміння?

38. Охарактеризуйте явище конфлікту як форми соціального буття.

39. Визначте та проаналізуйте конструктивну та деструктивну суть конфліктів.

40. Визначте види та причини міжособистісних конфліктів.

41. Які існують способи управління (поведінки) у міжособистісному конфлікті?

42. Проаналізуйте етапи вирішення міжособистісного конфлікту.

43. В чому полягає необхідність вивчення дисципліни «Етика та психологія ділових відношень» студентами вищого навчального закладу?

44. Чому етика відповідальності є методологічною основою сучасного бізнесу та менеджменту.

45. Проаналізуйте ділові відносини як етичну проблему.

46. Проаналізуйте ділові відносини як психологічну проблему.

47. Чому етику та психологію ми можемо віднести до економічних категорій?

48. Визначте та здійсніть аналіз етичних засад сучасного бізнесу.

49. Визначте та здійсніть аналіз психологічних засад сучасного бізнесу.

50. Визначте та проаналізуйте етичні та психологічні засади сучасного менеджменту.

51. Яка роль «етикету» та «протоколу» в діловій сфері?

52. Визначте суть та роль золотого правила моральності в діловій сфері.

53. Яку роль етика та етикет відіграють у взаєминах керівника та підлеглими?

54. Яку роль етика та етикет відіграють у взаєминах з клієнтами та партнерами по бізнесу?

55. Визначте суть та роль Кодексів ділової етики в розвитку організації.

56. Яку роль корпоративна культура відіграє в розвитку організації?

57. Визначте суть та роль місії, цінностей, ділових принципів в розвитку корпоративної культури.

58. Визначте та проаналізуйте «зовнішні прояви» корпоративної культури в організації.

59. Спілкування як самостійна та специфічна форма активної особистості.
60. Яка роль ділового спілкування в ділових відносинах?
61. Визначте функції, рівні та способи (механізми) ділового спілкування.
62. Яка роль невербальних засобів в діловій сфері?
63. Визначте та проаналізуйте види невербальних засобів ділового спілкування.
64. Як потрібно організовувати простір і час в процесі ділового спілкування?
65. Визначте та проаналізуйте принципи організації та ведення індивідуальних ділових бесід.
66. Які особливості ділових бесід телефоном?
67. Які особливості етикету стільникового зв'язку?
68. Які правила спілкування в електронному просторі?
69. Визначте та проаналізуйте правила проведення ділових нарад.
70. Як організувати та провести «Мозковий штурм»?
71. Як організувати та провести дискусію?
72. Яка роль резюме та інтерв'ю в процесі працевлаштування.
73. Як ефективно підготуватися до ділових зустрічей?
74. Як ефективно проводити ділові зустрічі?
75. Як ефективно підготуватися до ділових переговорів?
76. Визначте та проаналізуйте стратегічні підходи до проведення ділових переговорів.
77. Визначте та проаналізуйте правила проведення ділових переговорів на основі принципового (Гарвардського) підходу.
78. Які тактичні прийоми потрібно застосовувати під час ділових переговорів?
79. Які основні прийоми сприйняття партнера при веденні переговорів?
80. Визначте суть та складові ділового іміджу організації.
81. Чому імідж є основою успіху ділової людини?
82. Як зовнішній вигляд ділової людини впливає на формування її іміджу?
83. Визначте та охарактеризуйте загальні вимоги до проведення ділових прийомів.
84. Визначте та охарактеризуйте види ділових прийомів без розміщення.
85. Як організувати діловий прийом з розміщенням?
86. Визначте ключові правила поведінки за столом під час ділового прийому.

6 Тестові завдання для самоконтролю

1. Економічні стимули є найважливішими для мотивації робітників в теорії:
 - а) М.-П. Фоллетт;
 - б) Ф.-В. Тейлора;
 - в) А. Файоля;
 - г) Ч. Бернарда.
2. «Хоторнський експеримент» проводив:
 - а) А. Файоль;
 - б) П. Друкер;
 - в) Е. Мейо;
 - г) М. Вебер.
3. Представником школи «науки адміністрування» («адміністративного менеджменту») в менеджменті є:
 - а) Р. Оуен;
 - б) Л. Гілбрет;
 - в) Е. Мейо;
 - г) А. Файоль.
5. Представником школи «системного підходу» в менеджменті є:
 - а) Е. Мейо;
 - б) П. Друкер;
 - в) А. Файоль;
 - г) М.-П. Фоллет.
6. Система управління на основі «точного виконання індивідами системи правил і процедур» розроблялася в теорії:
 - а) Ф. Гілбрета;
 - б) М. Вебера;
 - в) А. Файоля;
 - г) Ф.-В. Тейлора.
7. Які теорії менеджменту визначають сучасний етап розвитку теорії менеджменту?
 - а) «ситуаційна» та «наукового управління»;
 - б) «людських відносин» та «кількісна (математична)»;
 - в) «системна» та «ситуаційна»;
 - г) «адміністративна» та «системна».
8. Основою особистісного підходу в управлінні організацією є:
 - а) теорія психоаналізу;
 - б) психологічні властивості особистості;
 - в) трансперсональна теорія;

- г) особистість як цілісна сутність.
9. Основою сучасних підходів до психології управління є психологічні теорії:
- а) психоаналіз;
 - б) біхевіоризм;
 - в) трансперсональна;
 - г) гуманістична.
10. Ергономіка – це ...
- а) наука про естетичні засади трудової діяльності;
 - б) методика професійного відбору;
 - в) галузь знань, яка комплексно вивчає трудову діяльність людей в системі «людина – техніка – середовище»;
 - г) метод вивчення і опису змістовних та структурних характеристик професій.
11. Чотиристоронній підхід до організації часу Д. Льюїса:
- а) Проаналізувати? Делегувати? Робити? Контролювати?
 - б) Делегувати? Порадитися? Робити? Контролювати?
 - в) Відмовитися? Делегувати? Відкласти? Робити?
 - г) Відмовитися? Проаналізувати? Делегувати? Робити?
12. Система реакцій організму у відповідь на будь-яку висунуту до нього вимогу, це ...
- а) професійне вигорання;
 - б) стрес;
 - в) темперамент;
 - г) невроз.
13. Основою адаптації особистості до середовища є:
- а) процес та результат «приспосовування»;
 - б) процес та результат «взаємовідносин»;
 - в) процес та результат «взаєморозуміння»;
 - г) процес та результат «взаємодії».
14. Харизматична теорія лідерства належить до:
- а) ситуативного підходу в лідерстві;
 - б) персонологічного підходу в лідерстві;
 - в) психоаналітичного підходу в лідерстві;
 - г) системного підходу в лідерстві.
15. Стиль управління «сільський клуб» (управлінська сітка Блейка-Моутона) характеризується:
- а) низьким рівнем турботи про виробництво та людей;
 - б) максимальною турботою про виробництво та мінімальною – про людей;

- в) високим рівнем турботи про людей та низьким – про виробництво;
г) максимальним рівнем турботи про виробництво та людей.
16. Яка комбінація функцій менеджменту є характеристикою лідера?
а) раеІ;
б) РАЕі;
в) -а-І;
г) раеі.
17. Стиль менеджменту «Інтегратор» визначається формулою:
а) РАЕі;
б) раеІ;
в) рАеі;
г) раЕі.
18. Яка комбінація функцій менеджменту належить до «неправильного стилю менеджменту»?
а) Раеі;
б) ра-і;
в) рАеі;
г) РАЕІ.
19. Теорія мотивації Х (Д. Макгрегора) базується на припущенні:
а) всі працівники ліниві та не бажають працювати;
б) ставлення працівників до роботи залежить від матеріальних стимулів;
в) працівники, характеризуються бажанням самовдосконалюватися та внутрішньою мотивацією до праці;
г) основою мотивації робітників в організації є принцип ”кнута та пряника”.
20. У процесі взаємодії менеджера за рахунок невербальних засобів здійснюється:
а) до 30% комунікації;
б) до 50% комунікації;
в) до 65% комунікації;
г) до 80% комунікації.
21. Ключовим при створенні організації 5-го рівня управління є принцип:
а) «спочатку «що», потім «хто»;
б) «спочатку ресурси»;
в) «спочатку «хто», потім «що»;
г) «спочатку геніальний менеджер».
22. До механізмів взаєморозуміння належать:
а) «рефлексія, ідентифікація, емпатія»;
б) «рефлексія, інтроспекція, емпатія»;

- в) «пізнання, ідентифікація, емпатія»;
 - д) «рефлексія, ідентифікація, співчуття».
23. До соціологічних теорій конфлікту відноситься:
- а) когнітивістська теорія конфлікту;
 - б) ситуаційна теорія конфлікту;
 - в) діалектична теорія конфлікту;
 - д) психоаналітична теорія конфлікту.
24. До психологічних теорій конфлікту відноситься:
- а) діалектична теорія конфлікту;
 - б) ситуаційна теорія конфлікту;
 - в) функціональна теорія конфлікту;
 - д) педагогічна теорія конфлікту.
25. Об'єктивні причини управлінського конфлікту:
- а) прийняття керівниками необґрунтованих, помилкових рішень;
 - б) низький авторитет конкретного управлінця;
 - в) непідготовленість спеціаліста до конкретної управлінської діяльності;
 - г) низький інтелектуальний рівень керівника.
26. Схема виникнення (розгортання) конфлікту виглядає так:
1. «суб'єкт конфлікту – суперечності – конфліктна ситуація – інцидент – конфлікт»;
 2. «суб'єкт конфлікту – суперечності – інцидент – конфліктна ситуація – конфлікт»;
 3. «суперечності – інцидент – суб'єкт конфлікту – конфліктна ситуація – конфлікт»;
 4. «суперечності – суб'єкт конфлікту – конфліктна ситуація – інцидент – конфлікт».
27. До структурних способів вирішення ділових конфліктів відноситься:
- а) роз'яснення вимог до роботи;
 - б) використання координаційних та інтеграційних механізмів;
 - в) використання системи винагород;
 - д) усі відповіді правильні.
28. До стратегій, що використовуються в управлінні конфліктом, відноситься стратегія:
- а) стратегія «виграти–програти»;
 - б) стратегія «програти–програти»;
 - в) стратегія «виграти–виграти»;
 - д) усі відповіді правильні.

Список рекомендованої літератури

1. Адизес И. К. Идеальный руководитель: почему им нельзя стать и что из этого следует. Москва: Альпина Бизнес Букс, 2007. 262 с.
2. Адизес И. К. Стили менеджмента – эффективные и неэффективные. Москва: Альпина Бизнес Букс, 2009. 199 с.
3. Власова О. І., Никоненко Ю. В. Соціальна психологія організацій та управління: підручник. К. : Центр навч. літератури, 2010. 398 с.
4. Дерлоу Дес Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень. Київ: Наукова думка, 2001. 242 с.
5. Дуткевич Т. В. Конфліктологія з основами психології управління: навч. посібник. Київ: Центр навч. літератури, 2005. 456 с.
6. Крушельницька Я. В. Фізіологія і психологія праці: підручник. Київ: КНЕУ, 2003. 367 с.
7. Кулініч І. О. Психологія управління: підручник. Київ: Знання, 2011. 415 с.
8. Малмазов О. Р. Психологія праці: навч. посібник. Київ: Центр навч. літератури, 2010. 208 с.
9. Методичні вказівки до вивчення дисципліни «Психологія управління в організації» для студентів спеціальності 7.060101 – «Менеджмент організацій і адміністрування» заочної форми навчання / Уклад. М. Д. Прищак. Вінниця: ВНТУ, 2017. 39 с.
10. Методичні вказівки до самостійної та індивідуальної роботи з дисципліни «Психологія» для студентів спеціальності 073 – «Менеджмент» / уклад. М. Д. Прищак, Л. А. Мацко. Вінниця: ВНТУ, 2018. 54 с.
11. Прищак М. Д., Лесько О. Й. Психологія управління в організації: навч. посібник. 2-е вид., доп., перер. Вінниця: ВНТУ, 2016. 150 с.
12. Прищак М. Д., Лесько О. Й. Етика та психологія ділових відносин: навч. посібник. Вінниця: ВНТУ, 2016. 150 с.
13. Прищак М. Д., Мацко Л. А. Психологія. Ч. І: навч. посібник. Вінниця: ВНТУ, 2012. 141с.
14. Прищак М. Д., Залюбівська О. Б., Слободянюк О. М. Ділове спілкування: навч. Посібник. Вінниця: ВНТУ, 2015. 128 с.
15. Прищак М. Д., Лесько О. Й. Етичні та психологічні засади формування компетентності менеджера. *Вісник «ВПІ»*. 2012. № 5. С. 136–140
16. Прищак М. Д., Лесько О. Й. Теорія стилів менеджменту І. Адізеса: на шляху формування системної теорії менеджменту. *Вісник «ВПІ»*. 2016. № 6. С. 39–44.
17. Слободянюк А. В. Психологія управління та конфліктологія : навч. посібник / А. В. Слободянюк , Н. О. Андрущенко. – Вінниця :

ВНТУ, 2010. – 120 с.

18. Ходаківський Є. І., Богоявленська Ю. В., Грабар Т. П. Психологія управління: підручник. Київ: Центр навч. літератури, 2011. 664 с.

19. Цимбалюк І. М. Психологія управління: навч. посібник. Київ: ВД «2008», 2008. 624 с.

20. Цюрупа М. В. Основи конфліктології та теорії переговорів: навч. посібник. Київ: Кондор, 2004. 172 с.

Електронні навчальні та методичні джерела

1. Лесько О. Й. Прищак М. Д., Залюбівська О. Б., Рузакова Г. Г. Етика ділових відносин: електронний навч. посібник. Режим доступу: <http://posibnyku.vntu.edu.ua/> Свідоцтво про реєстрацію авторського права на твір № 44092 від 31.05.2012 року.

2. Методичні вказівки до самостійної та індивідуальної роботи з дисципліни «Етика та психологія ділових відносин» для студентів спеціальностей 051 – «Економіка», 073 – «Менеджмент», 075 – «Маркетинг», 076 – «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» / уклад. М. Д. Прищак. Вінниця: ВНТУ, 2022. 65 с. Режим доступу: <https://iq.vntu.edu.ua/method/getfile.php/5110.pdf>

3. Прищак М. Д., Мацко Л. А. Психологія. Ч. І: навч. посібник. Режим доступу: <http://posibnyku.vntu.edu.ua/> Свідоцтво про реєстрацію авторського права на твір № 50376 від 22.07.2013 року.

4. Прищак М. Д., Мацко Л. А. Психологія. Ч. ІІ: навч. посібник. Режим доступу: <http://posibnyku.vntu.edu.ua/> Свідоцтво про реєстрацію авторського права на твір № 50377 від 22.07.2013 року.

5. Прищак М. Д., Лесько О. Й. Психологія управління в організації: навчальний посібник: Режим доступу: <http://posibnyku.vntu.edu.ua/> (2013).

6. Прищак М. Д., Лесько О. Й. Етика та психологія ділових відносин: електронний навч. посібник. Режим доступу: <http://posibnyku.vntu.edu.ua/> Свідоцтво про реєстрацію авторського права на твір № 55425 від 10.09.2014 року.

7. Прищак М.Д., Лесько О. Й. Психологічні засади менеджменту нововведень в організації. *XLVIII Науково-технічна конференція ВНТУ* (м. Вінниця, 2019). Режим доступу : <https://conferences.vntu.edu.ua/index.Php/all-hum/all-hum-2019/paper/view/6766/5570>

8. Прищак М.Д., Лесько О. Й. Управління діловими конфліктами в організації. *XLIX Науково-технічна конференція ВНТУ* (м. Вінниця, 2020). Режим доступу: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-hum/all-hum-2020/paper/view/9439/7691>

Електронне навчальне видання

**Методичні вказівки до самостійної та індивідуальної роботи
з дисципліни «Психологія управління в організації та конфліктологія»
для студентів спеціальностей 051 «Економіка»,
073 «Менеджмент», 075 «Маркетинг»,
076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»**

Укладач: *Микола Дем'янович Прищак*

Видається в авторській редакції

Оригінал-макет виготовлено в *PBB ВНТУ*

Підписано до видання 25.01.2024 р.
Гарнітура Times New Roman.
Зам. № P2024-037

Видавець та виготовлювач
Вінницький національний технічний університет,
Редакційно-видавничий відділ.
ВНТУ, ГНК, к. 114.
Хмельницьке шосе, 95,
м. Вінниця, 21021.
press.vntu.edu.ua;
Email: irvc.vntu@gmail.com

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи
серія ДК No 3516 від 01.07.2009 р.