

ВІННИЦЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ МИХАЙЛА КОЦЮБИНСЬКОГО

Нагорняк С.В.

ПРАКТИКУМ  
з курсу



Вінниця – 2026

УДК 005.32(075.8)

DOI: <https://doi.org/10.31652/005.32-2026-1-136>

Н16

*Рекомендовано до друку Вченою радою Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського (протокол № 13 від 18 березня 2026 року)*

РЕЦЕНЗЕНТИ:

**Паламарчук О.М.** – доктор психологічних наук, професор, професор кафедри психології та соціальної роботи ВДПУ

**Галузяк В.М.** – кандидат психологічних наук, доктор педагогічних наук, доцент, доцент кафедри педагогіки і освітнього менеджменту ВДПУ

**Олійник Л.Г.** – кандидат економічних наук, доцент кафедри психології Вінницького соціально - економічного інституту Університету Україна

**Нагорняк С. В.** **Практикум з курсу «Психологія управління» : навчальний посібник.** Вінниця : ВДПУ, 2026. 136 с.

*У практикумі запропонована методика проведення практичних занять з елементами тренінгових та інших інтерактивних технологій з навчальної дисципліни «Психологія управління». Запропоновані психотренінгові вправи, рольові та ділові ігри, психологічні тести, інші інтерактивні прийоми формування практичних навичок і вмінь ефективного управління і роботи з персоналом з використанням основних елементів менеджменту та психології.*

*Практикум буде корисний для педагогічних, науково-педагогічних працівників закладів вищої освіти, які навчають майбутніх фахівців з менеджменту, публічного управління та адміністрування, права, психології, соціології, інших соціономічних професій, для здобувачів вищої освіти спеціальностей «Менеджмент», «Публічне управління та адміністрування», «Психологія», а також для всіх, хто цікавиться методикою проведення практичних занять та психологією управління.*

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b>	<b>4</b>
<b>ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 1</b>	<b>5</b>
Тема 1. Психологія управління як галузь психологічного знання. Особистість керівника: психологічна характеристика	
<b>ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 2</b>	<b>13</b>
Тема 2. Лідерство в управлінні: психологічні основи	
<b>ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 3</b>	<b>20</b>
Тема 3. Соціально-психологічний клімат в організації	
<b>ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 4</b>	<b>26</b>
Тема 4. Управлінська комунікація: психологічні аспекти	
<b>ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 5</b>	<b>39</b>
Тема 5. Мотивація працівників: психологічні механізми	
<b>ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 6</b>	<b>49</b>
Тема 6. Психологія прийняття управлінських рішень	
<b>ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 7</b>	<b>58</b>
Тема 7. Групова динаміка та управління командою	
<b>ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 8</b>	<b>63</b>
Тема 8. Конфлікти в управлінській діяльності	
<b>ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 9</b>	<b>70</b>
Тема 9. Професійне вигорання і психологічна стійкість	
<b>ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 10</b>	<b>76</b>
Тема 10. Психологія управління інноваціями та організаційними змінами	
<b>ПЛАН ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ</b>	<b>87</b>
<b>ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДО КУРСУ</b>	<b>110</b>
<b>ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ ДЛЯ САМОСТІЙНОГО ОПРАЦЮВАННЯ</b>	<b>119</b>
<b>ГЛОСАРІЙ</b>	<b>122</b>
<b>СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ</b>	<b>134</b>

## ВСТУП

Вивчення навчальної дисципліни «Психологія управління» спрямоване на розвиток у майбутніх фахівців здатності до аналітичного опрацювання та систематизації отриманої інформації, уміння застосовувати принципи сучасного організаторського мислення під час аналізу управлінських ситуацій, суперечностей і проблем, що виникають у професійній діяльності. Важливим результатом навчання є також формування навичок виокремлення психологічних особливостей управлінської діяльності, орієнтації в наукових джерелах із відповідної проблематики, розроблення практичних рекомендацій щодо професійного становлення керівника та здійснення психологічних і соціально-психологічних досліджень розвитку його особистості.

У сучасних умовах роль психологічних чинників в управлінні суттєво зростає, а їх недооцінка може призводити до негативних організаційних наслідків і зниження ефективності діяльності. Саме тому дисципліна «Психологія управління» посідає важливе місце в системі професійної підготовки менеджерів, публічних управлінців, психологів, соціальних працівників.

Вивчення курсу покликане сформувати у здобувачів вищої освіти стійкий інтерес до психологічної науки та усвідомлення необхідності психологічних знань для ефективного виконання управлінських функцій.

Метою навчальної дисципліни є формування у здобувачів вищої освіти базових знань про психологічні закономірності управлінської діяльності, розвиток навичок ефективної міжособистісної взаємодії в організаціях, а також здатності застосовувати психологічні знання для розв'язання управлінських завдань, прийняття рішень і формування позитивного соціально-психологічного клімату в колективах.

Важливою складовою курсу є практичні заняття, які займають значну частку навчального часу та мають прикладну спрямованість. Їх проведення забезпечує інтеграцію теоретичних знань із практичною діяльністю, формування навичок діагностики поведінки працівників в організації, оцінювання психологічного клімату в колективі (зокрема студентському середовищі), визначення рівня організаційної лояльності та задоволеності працею.

## Практичне заняття № 1

### Тема 1. Психологія управління як галузь психологічного знання. Особистість керівника: психологічна характеристика

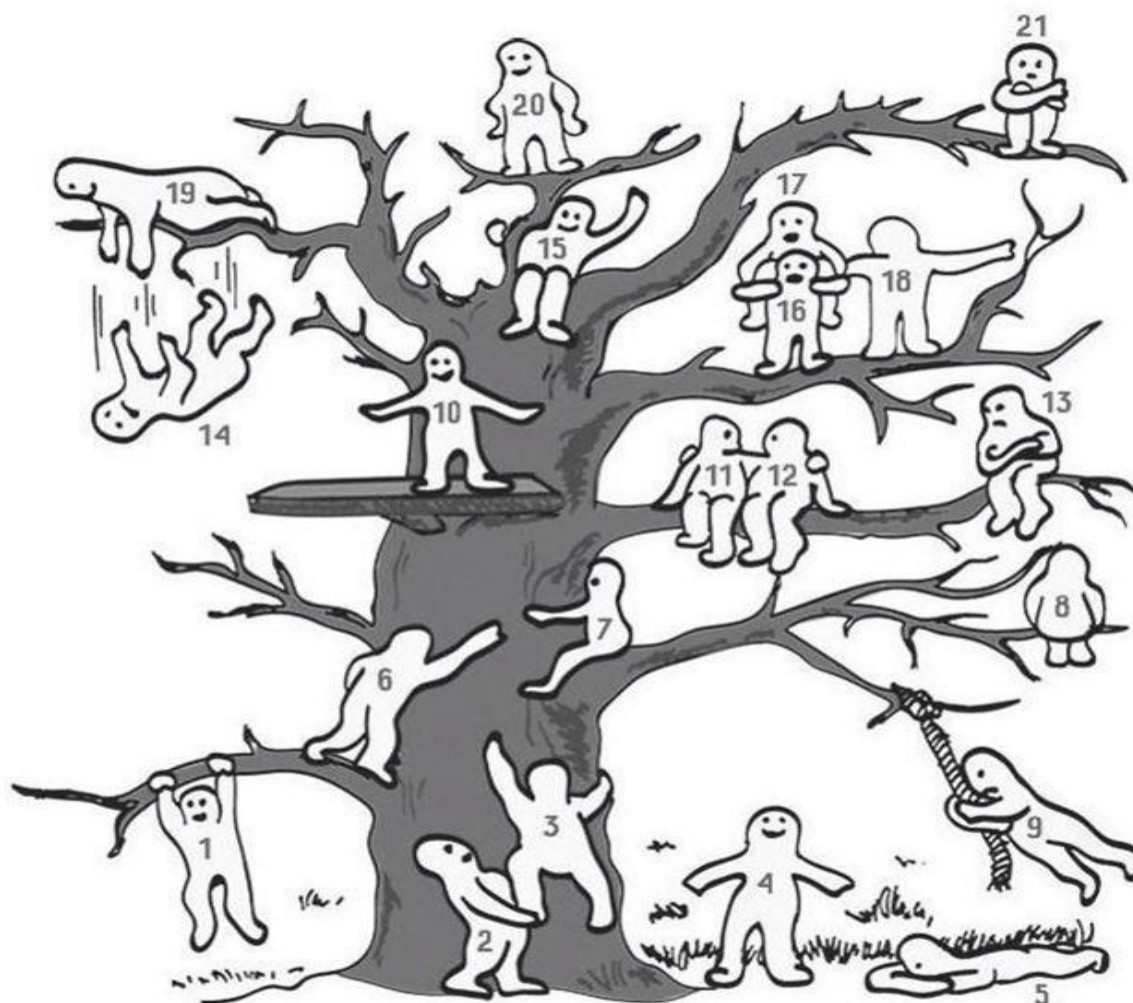
**Мета:** поглибити розуміння здобувачами вищої освіти основних категорій психології управління; проаналізувати психологічні особливості особистості керівника, його професійно важливі якості, стиль управлінської поведінки та роль особистісних характеристик у забезпеченні ефективності управлінської діяльності.

Інтелект розглядається як інтегральна характеристика пізнавальних здібностей особистості, що забезпечує ефективне розв'язання проблем, адаптацію до нових умов та опрацювання інформації.

*У структурі інтелекту традиційно виділяють:*

- ✓ логіко-аналітичний компонент
- ✓ вербальний інтелект
- ✓ числовий (кількісний) інтелект
- ✓ просторово-образне мислення
- ✓ здатність до узагальнення та встановлення закономірностей

### ПСИХОЛОГІЧНИЙ ТЕСТ: ДЕ ВИ НА ЦЬОМУ ДЕРЕВІ?



Автор цього тесту – відомий британський психолог П. Вілсон (Pip Wilson). Тест створений для школярів із метою перевірки, як вони адаптувалися в школі за перші три роки. Однак пізніше з'ясувалося, що він актуальний і для дорослих. Тест допомагає людині визначити її емоційний стан на сьогодні та дає можливість певною мірою усвідомити своє становище в суспільстві.

У кожного з цих чоловічків на дереві різний настрій, і вони займають різне положення. Для початку визначте, який із них найбільше схожий на Вас. Після цього виберіть чоловічка, на якого ви б хотіли бути схожі.

### Аналіз результатів

Якщо Ви вибрали позицію **№ 1, 3, 6 або 7**, то це характеризує Вас як цілеспрямовану людину, яка не боїться ніяких перешкод.

Якщо Ваш вибір припав на один із наступних номерів: **2, 11, 12, 18 або 19**, то Ви товариська людина, яка завжди надасть будь-яку підтримку друзям.

Вибір чоловічка під номером **4** визначає Вас як людину зі стійкою життєвою позицією і бажає домогтися всіляких успіхів без подолання труднощів.

Номер **5** – Ви часто буваєте стомлені, слабкі, у Вас невеликий запас життєвих сил.

Вибір припав на чоловічка під номером **9** – ви весела людина, яка любить розваги.

Номер **13 або 21** – Ви замкнуті, часто схильні до внутрішньої тривоги уникаєте частого спілкування з людьми.

Номер **8** - Ви любите заглиблюватися у свій внутрішній світ, свої почуття, переживання думати про щось своє.

Якщо Ви вибрали номери **10 або 15** – у Вас нормальна адаптація до життя, Ви перебуваєте в комфортному стані.

Номер **14** – Ви падаєте в емоційну прірву, швидше за все, схильні до внутрішньої кризи.

Позицію номер **20** зазвичай вибирають люди із завищеною самооцінкою. Ви природжений лідер і хочете, щоб люди прислухалися саме до Вас і ні до кого іншого.

Вибір припав на чоловічка **№ 16** – Ви відчуваєте себе втомленим від необхідності підтримувати когось, але, можливо, Ви побачили на цій картинці, що номер **17** Вас обіймає – в такому випадку Ви схильні розцінювати себе як людину, оточену увагою.

## ПСИХОГЕОМЕТРИЧНИЙ ТЕСТ (СЬЮЗЕН ДИЛЛІНГЕР)

### Характерні особливості особистості

Інструкція: Виберіть із п'яти фігур ту, у відношенні якої Ви можете сказати: це-Я. Спробуйте відчути свою форму! Якщо Вам буде важко зробити це, то виберіть фігуру, яка першою привернула Вашу увагу. Потім прорангуйте фігури, які залишилися поза Вашою увагою, і запишіть їхні назви під відповідними номерами. Остання фігура під номером 5, буде точно не Вашою формою, тобто формою, яка підходить Вам найменше.



*Коротка психологічна характеристика основних «форм» особистості.*

**Квадрат.** Якщо Вашою основною формою є квадрат, то Ви невтомний працівник. Працелюбність, наполегливість, потреба доводити розпочату справу до кінця, старанність, яка дозволяє досягати завершення роботи, – це те, чим відомі істинні «люди-квадрати». Витривалість, терпіння і методичність зазвичай роблять їх висококласними спеціалістами у своїй галузі. Цьому сприяє невтомна потреба в інформації та колекціонування найнеймовірніших відомостей.

«Люди-квадрати» скоріше «вираховують» результат, аніж здогадуються про нього. Вони надзвичайно уважні до деталей, дрібниць, а також люблять раз і назавжди заведений порядок. Усі ці якості сприяють тому, що «квадрати» можуть стати відмінними адміністраторами, виконавцями, але рідко бувають хорошими розпорядниками, менеджерами. Звичайно всі названі чесноти «людей-квадратів» мирно співіснують зі слабкими місцями.

**Трикутник.** Ця форма символізує лідерство, і багато «трикутників» відчують у цьому своє призначення: «Народжені, щоб бути лідерами». Найхарактернішою особливістю «людей-трикутників» є здатність концентруватися на головній меті. Вони – енергійні, сильні особистості, які ставлять прозорі цілі і, як правило, досягають їх.

«Люди-трикутники» дуже впевнені в собі, хочуть бути в усьому правими. Це робить їх особистостями, які постійно конкурують з іншими. «Трикутник» - це установка на перемогу.

Із «Трикутників» виходять прекрасні менеджери найвищого рівня управління. Саме до таких висот вони і прагнуть і допомагає їм у цьому ще одна якість – майстерність («політичної інтриги»). Узагалі «Трикутники» дуже симпатичні, привабливі люди, які змушують все і всіх обертатися навколо себе і без яких наше життя втратило б усю гостроту відчуттів.

**Прямокутник.** Символізує стан переходу та змін. Це люди, незадоволені тим способом і стилем життя, який вони ведуть у даний час, а тому перебувають у пошуках вигіднішого положення.

Найбільш характерні риси «Прямокутників» – непослідовність і непередбачуваність учинків упродовж перехідного періоду. Тим не менше, як і у всіх людей, у «прямокутників» виявляються і позитивні якості, що приваблюють до них оточуючих. Це, перш за все, допитливість, жвавий інтерес до всього, що відбувається, та сміливість. Правда, зворотнім боком цього явища є надмірна довірливість, навіюваність, наївність. Тому «Прямокутниками» легко маніпулювати.

Якщо Ви справді маєте «прямокутну форму», будьте обережні! І пам'ятайте, що «прямокутність» – це лише стадія. Вона мине – і вийдете на новий рівень особистого розвитку та збагатитеся набутим досвідом.

**Коло.** «Люди-кола» – це найкращі комунікатори серед п'яти форм, насамперед тому, що вони найкращі слухачі. Вони володіють високою чутливістю, розвиненою емпатійністю – здатністю співпереживати, співчувати, емоційно відгукуватися на переживання іншої людини. «Людина-коло» відчуває чужу радість і відчуває чужий біль, як власний. «Люди-кола» відмінно «бачать» людей і, в одну мить можуть розпізнати облудника і брехуна. Вони «вболівають» за свій колектив і високо

популярні серед колег по роботі. Але, як правило, вони слабкі менеджери і керівники у сфері бізнесу.

По-перше, «Люди-кола», через їх спрямованість скоріше на людей, ніж на справу, надто стараються догодити кожному. По-друге, «Кола» не відрізняються рішучістю. Якщо їм випадає керувати, то вони обирають демократичний стиль керівництва і намагаються обговорити практично будь-яке рішення з більшістю та заручитися їх підтримкою.

Можна сказати, що «Кола» – природжені психологи. Для того, щоб очолити серйозний бізнес, «Людам-колам» не вистачає організаторських навичок.

**Зигзаг (хвилясті лінії).** Це фігура символізує креативність, творчість. Це найбільш унікальна і єдина розімкнена фігура з п'яти. Якщо Ви чітко обрали хвилясту лінію, як свою основну форму, то Ви, скоріше за все, істинний «правопівкульний» мислитель, вільно думаюча людина.

«Зигзаги» схильні бачити світ постійно змінним. Тому для них немає нічого більш нудного, як речі, які ніколи не змінюються: постійність, шаблон, правила та інструкції; люди, які завжди з усім погоджуються або роблять вигляд, що погоджуються.

«Зигзаги» просто не можуть продуктивно працювати у добре структурованих ситуаціях. Їм необхідна різноманітність, високий рівень стимуляції та незалежність від інших на своєму робочому місці.

«Зигзаг» – найзбудливіша з усіх п'яти фігур. При цьому «людині-зигзагу» не вистачає компромісності: вона нестримана, дуже експресивна, що разом з ексцентричністю часто заважає їй втілювати свої ідеї в життя.

## Тестове завдання на визначення інтелектуального розвитку

### I. Логічне мислення (1 - 8)

1.  $3 - 7 - 13 - 21 - ?$

- а) 29
- б) 30
- в) 31
- г) 28

2. *Зайве слово:*

*Структура, алгоритм, стратегія, емоція*

- а) структура
- б) алгоритм
- в) стратегія
- г) емоція

3. *Усі A є B. Деякі B є C.*

- а) Деякі A є C
- б) Усі A є C
- в) Неможливо визначити
- г) Жодне A не є C

4.  $1, 4, 9, 16, ?$

- а) 20 б) 25 в) 24 г) 36

5. Якщо всі проекти потребують плану, а цей об'єкт не має плану, то:

- а) це не проект
- б) це поганий проект
- в) це успішний проект
- г) невідомо

6. А2, Б4, В6, Г8, ?

- а) Д9 б) Д10 в) Е10 г) Д12

7. Знайдіть закономірність:

2, 5, 11, 23, ?

- а) 45 б) 47 в) 46 г) 44

8. У групі 4 особи. Кожен тисне руку кожному один раз. Скільки рукостискань?

- а) 4 б) 6 в) 8 г) 12

## II. Вербальний інтелект (9 - 16)

9. Синонім «ефективний»:

- а) випадковий б) результативний в) складний г) активний

10. Аналогія:

Планування : стратегія = лікування : ?

- а) лікар б) пацієнт в) терапія г) лікарня

11. Антонім «адаптивний»:

- а) гнучкий б) статичний в) динамічний г) мобільний

12. Яке слово не належить до групи:

Інновація, модернізація, регрес, розвиток

13. Узагальніть:

Яблуко, груша, слива – це:

- а) фрукти б) дерева в) рослини г) їжа

14. Лідер відноситься до команди як диригент до:

- а) музики б) сцени в) оркестру г) глядача

15. Оберіть логічне твердження:

- а) Рішення завжди приймаються раціонально
- б) Емоції впливають на мислення
- в) Інтелект не змінюється
- г) Лідерство залежить лише від статусу

16. Визначте правильне продовження:

Комунікація – це процес...

- а) передавання інформації
- б) керування людьми
- в) контролю
- г) примусу

## III. Числовий інтелект (17–24)

17. 20% від 150 =

- а) 25 б) 30 в) 35 г) 40

18. 6 працівників виконують роботу за 3 дні. За скільки виконають 3 працівники?

а) 3 б) 6 в) 9 г) 12

19. 4, 8, 16, 32, ?

а) 48 б) 64 в) 56 г) 60

20.  $1/4$  від 200 =

а) 40 б) 45 в) 50 г) 60

21. Якщо прибуток зріс на 10% від 1000 грн, нова сума:

а) 1050 б) 1100 в) 1200 г) 100

22.  $7^2 =$

а) 14 б) 21 в) 49 г) 56

23. 2, 6, 7, 21, 22, ?

а) 44 б) 66 в) 33 г) 46

24. Середнє арифметичне чисел 4, 6, 10:

а) 6 б) 7 в) 8 г) 9

#### IV. Аналітичне мислення (25–32)

25. У 6 осіб кожен спілкується з кожним один раз. Скільки контактів?

а) 10 б) 12 в) 15 г) 18

26. Якщо  $A > B$ , а  $B > C$ , то:

а)  $C > A$

б)  $A > C$

в)  $A = C$

г) невідомо

27. При зниженні мотивації продуктивність:

а) зростає

б) не змінюється

в) знижується

г) подвоюється

28. Індукція – це:

а) від загального до конкретного

б) від фактів до узагальнення

в) випадкове мислення

г) інтуїція

29. Якщо  $2 \times 3 = 6$ ,  $3 \times 4 = 12$ ,  $4 \times 5 = ?$

а) 16 б) 18 в) 20 г) 24

30. Яке рішення найбільш раціональне при суперечливих даних?

а) ігнорувати

б) перевірити джерела

в) обрати зручне

г) відкласти

31. Якщо всі  $X - Y$ , а жоден  $Y - Z$ , то:

а) деякі  $X - Z$

б) жоден  $X - Z$

в) всі X - Z

г) невідомо

32. 5 людей утворили команди по 2. Скільки варіантів?

а) 5 б) 10 в) 15 г) 20

#### **V. Просторово-образне мислення (33–40)**

33. Куб пофарбований з усіх сторін і розрізаний на 8 частин. Скільки кубиків мають 3 пофарбовані сторони?

а) 1 б) 2 в) 4 г) 8

34. Якщо скласти аркуш навіл і вирізати 2 отвори, після розгортання буде:

а) 2 б) 3 в) 4 г) 6

35. Скільки граней має куб?

а) 4 б) 6 в) 8 г) 12

36. Скільки діагоналей у квадраті?

а) 2 б) 4 в) 6 г) 8

37. Яка фігура має найбільшу площу при однаковому периметрі?

а) трикутник

б) квадрат

в) коло

г) прямокутник

38. У куба скільки вершин?

а) 6 б) 8 в) 10 г) 12

39. Якщо розгортка має 6 квадратів, це:

а) піраміда

б) куб

в) призма

г) конус

40. Дзеркальне відображення букви «P» буде спрямоване:

а) вправо

б) вліво

в) вгору

г) вниз

#### **КЛЮЧ ВІДПОВІДЕЙ:**

1–8: а, г, в, б, а, б, б, б

9–16: б, в, б, в, а, в, б, а

17–24: б, б, б, в, б, в, б, б

25–32: в, б, в, б, в, б, б, б

33–40: а, в, б, а, в, б, б, б

#### **6. Обробка результатів**

Кожна правильна відповідь - 1 бал.

Максимум - 40 балів.

#### **Інтерпретація:**

34–40 - високий рівень інтелектуального розвитку  
26–33 - достатній  
18–25 - середній  
менше 18 - нижче середнього

**Висновок:** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## Практичне заняття № 2

### Тема 2. Лідерство в управлінні: психологічні основи

**Мета:** сформувати у здобувачів вищої освіти уявлення про психологічну природу лідерства, основні теорії та стилі лідерства; розвинути навички аналізу лідерської поведінки керівника та визначення ефективних моделей лідерської взаємодії в організаційному середовищі.

#### Групова дискусія «Канали влади»

**Необхідні матеріали:** бланки з описом каналів влади (робочий зошит)

**Тривалість - 30 хвилин.**

Визначте які уміння, навички, якості необхідні для того, щоб керувати людьми та досягати результатів у роботі?

**Заповніть таблицю.**

Знання	Навички	Якості

Тепер проранжуйте по мірі значимості для вас ваші визначення знань умінь та навичок (від 1 до 10).

Що вам слід у собі розвивати для того щоби стати ефективним керівником – лідером?

Визначте, якими каналами влади ви користуєтесь у житті.

– **Влада впливу.** Взаємодія керівника з іншими впливовими людьми компанії, групи, колективу дає йому опосередковану силу влади. Підлеглі, спілкуючись із таким керівником, відчують не лише його власну функцію, але й силу впливових людей (чи компаній), котрі стоять за ним. Через це влада посилюється (синергічний ефект).

- **Влада компетентності.** Керівник, якщо він професійно підготовлений, має право виступати експертом із багатьох виробничих проблем. Підлеглі сприймають це як владний феномен.

- **Влада інформації.** Виконавці постійно мають потребу в інформації. Керівник (лідер) регулює її доступ. Вияв влади – яка інформація, така і поведінка людей.

- **Влада керівного положення.** Чим вища посада, тим вищий ступінь впливу на людей.

- **Влада авторитету.** Керівник, що користується у підлеглих авторитетом, реалізує владний вплив на них без демонстрації своїх владних уповноважень.

- **Влада нагородження.** Люди легко слухаються того, хто має право та можливість нагороджувати та милувати. Усі хочуть більше отримувати, просуватись по службі, тощо. Людина, здатна впливати на такі цінності, користується великим авторитетом.

- **Влада примусу.** Спонування людей до діяльності попри їхнього бажання. У якості інструментів такого спонування є зауваження, догани, штрафи, звільнення.

Які уміння, знання та навички керівника (лідера) відповідають цим каналам влади?

Заповніть таблицю.

Канал влади	Визначення	Інструменти	Уміння, знання, навички керівника (лідера)
Влада впливу			
Влада компетентності			
Влада інформації			
Влада авторитета			
Влада нагородження			
Влада примусу			

*Завершення: обговорення вправи.*

*Питання для обговорення:*

Що дозволяє нам впливати на думку інших людей?

Чому люди підкоряються?

Що таке лідерство?

Які якості, знання, навички потрібні керівнику, щоб реалізувати успішну комунікацію за кількома каналами влади?

При комунікації у яких каналах найбільше значення мають лідерські якості?

Чому лідерські якості задіяні у всіх каналах влади, крім каналу примусу та покарання?

Які канали влади користуєтесь ви?

Які не використовуєте? Чому?

### **Діагностика рівня креативності за допомогою малюнкowego тесту П. Торренса**

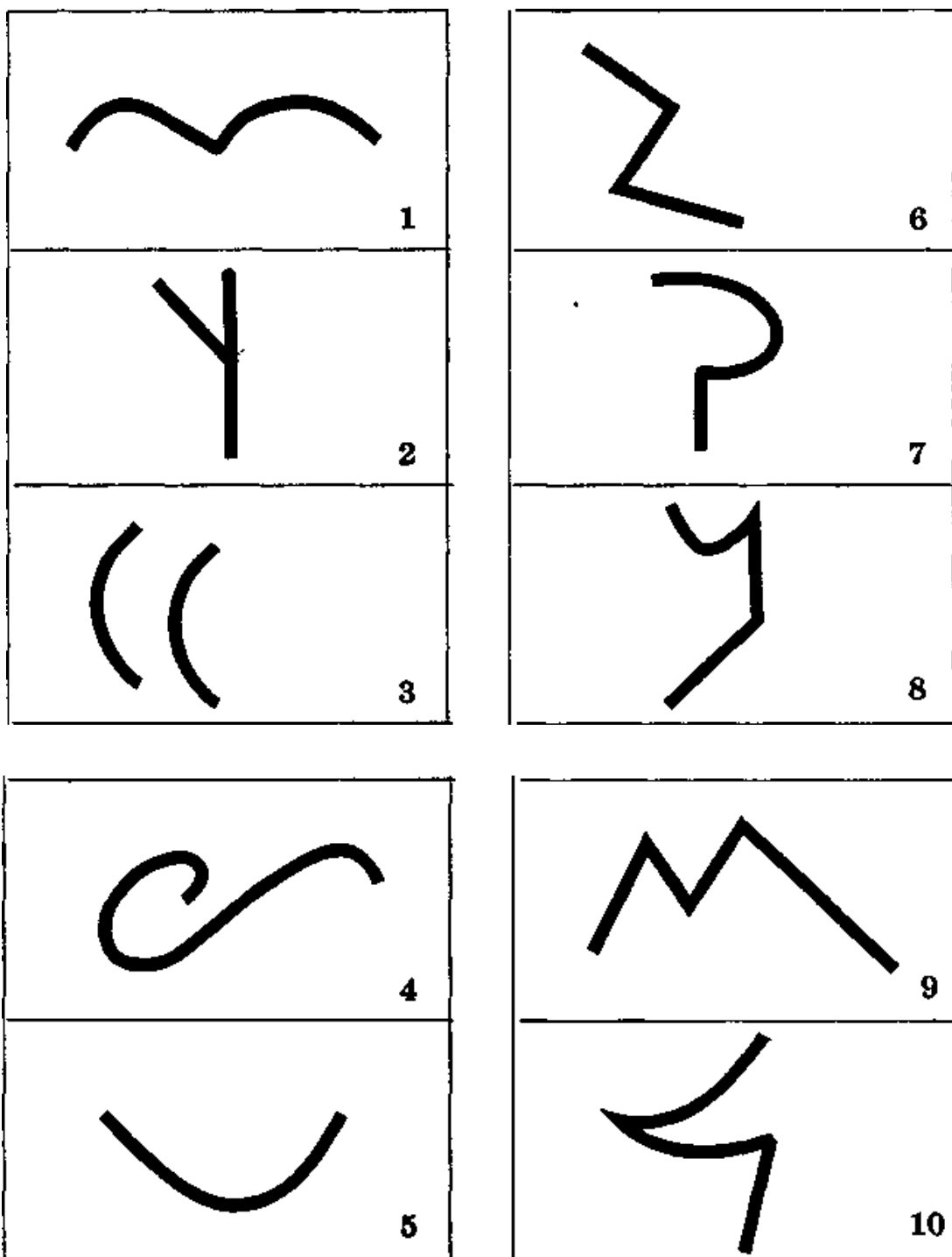
Творцем всесвітньо відомих тестів з креативності є Поль Торренс. Наведемо два його тести, що використовуються для діагностики рівня креативності школярів, студентів і дорослих.

Під час тестування неприпустиме створення тривожної і напруженої обстановки. Варто прагнути до створення дружньої і спокійної атмосфери затишку, заохочення уяви, стимулювання пошуку альтернативних відповідей. При тестуванні обстежуваний повинен сидіти за столом один.

#### **Тест «Закінчіть малюнок»**

**Інструкція:** «Вам пропонують виконати захоплюючі завдання. Усі вони вимагають від Вас уяви та фантазії. При виконанні кожного завдання намагайтеся придумати щось нове і незвичайне, і було б добре, якщо б до подібного далеко не кожний додумався. Перед Вами 10 незакінчених фігур. Якщо до них Ви додасте додаткові лінії чи штрихи, у Вас вийдуть цікаві предмети чи навіть сюжетні картини.

## Малюнковий тест на креативність



Придумайте назву для Вашого малюнка і напишіть її під ним. Час, виконання обмежений, усього 15 хвилин. Тому працюйте швидко».

При підведенні підсумків тестування використовуються критерії, наведені в таблиці.

## Критерії, що використовуються при підведенні підсумків тестування

Фігура	К-сть балів	Вид малюнка
1	2	3
<b>№ 1</b>	0 балів	Абстрактний візерунок, обличчя, голова людини, окуляри, птах, чайка.
	1 бал	Брови, очі, хвиля, море, морда тварини, хмара, серце, сова, квітка, яблуко, людина, собака.
	2 бали	Всі інші, менш стандартні малюнки, більш оригінальні.
<b>№ 2</b>	0 балів	Абстрактний візерунок, дерево, рогатка, квітка.
	1 бал	Літера, будинок, символ, покажчик, пташиний слід, цифра, людина.
	2 бали	Всі інші, більш оригінальні малюнки.
<b>№ 3</b>	0 балів	Абстрактний візерунок, звукові і радіохвилі, обличчя людини, човен, корабель, люди, фрукти.
	1 бал	Вітер, хмара, дощ, кульки, деталі дерева, дорога, міст, гойдалка, морда тварини, колеса, лук і стріли, риба, санчата, квіти.
	2 бали	Всі інші, більш оригінальні малюнки.
<b>№ 4</b>	0 балів	Абстрактний візерунок, хвиля, море, змія, хвіст, знак питання.
	1 бал	Кішка, крісло, стілець, ложка, миша, гусениця, черв'як, окуляри, черепашка, гусак, лебідь, квітка, трубка для паління.
	2 бали	Всі інші, більш оригінальні малюнки.
<b>№ 5</b>	0 балів	Абстрактний візерунок, блюдо, ваза, чаша, човен, корабель, обличчя людини, парасоль.
	1 бал	Водоймище, озеро, гриб, губи, підборіддя, таз, лимон, яблуко, лук і стріли, яр, яма, риба, яйце.
	2 бали	Всі інші, більш оригінальні малюнки.
<b>№ 6</b>	0 балів	Абстрактний візерунок, сходи, сходинки, обличчя людини.
	1 бал	Гора, скеля, ваза, ялина, кофта, піджак, плаття, блискавка, гроза, людина, квітка.
	2 бали	Всі інші, більш оригінальні малюнки.
<b>№ 7</b>	0 балів	Абстрактний візерунок, машина, ключ, серп.
	1 бал	Гриб, черпак, ківш, лінза, обличчя людини, молоток, окуляри, самокат, серп і молот, тенісна ракетка
	2 бали	Всі інші, більш оригінальні малюнки.
<b>№ 8</b>	0 балів	Абстрактний візерунок, дівчина, жінка, очі чи тіло людини.
	1 бал	Літера, ваза, дерево, книга, майка, плаття, ракета, квітка, щит.
	2 бали	Всі інші, більш оригінальні малюнки.

<b>№ 9</b>	0 балів	Абстрактний візерунок, пагорб, гори, літера, вуха тварини.
	1 бал	Верблюд, вовк, кішка, лисиця, обличчя людини, собака, людина, фігура.
	2 бали	Всі інші, більш оригінальні малюнки.
<b>№ 10</b>	0 балів	Абстрактний візерунок, гусак, качка, дерево, обличчя людини, лисиця.
	1 бал	Буратіно, дівчина, птах, цифра, людина, фігура.
	2 бали	Всі інші, більш оригінальні малюнки.

Кількість балів, отримана обстежуваним, і є одним з показників креативності, здатності висувати ідеї, що відрізняються від очевидних. Оригінальність рішень означає здатність уникати легких і очевидних відповідей. Максимальна кількість можливих балів - 20.

### ПОКАЗНИКИ НОРМИ КРЕАТИВНОСТІ ДЛЯ РІЗНИХ ВІКОВИХ ГРУП

Групи	Норма креативності і в балах	Середній показник норми
Учні 4 - 8 класів	5-13	9,6
Учні 9 - 11 класів	7-14	10,6
Студенти і дорослі	6-14	10,55

Бали нижче норми свідчать про низький рівень креативності, вище - про високий рівень.

#### Вербальний тест для дослідження рівня креативності

**1. Утворіть якнайбільше слів за 2 хв. на кожне, що починаються з:**

1) про.....

---



---



---

2) де...

---



---



---

*Підраховується сума всіх слів.*

**2. Підберіть якнайбільше слів із закінченням (по 2 хв. на 1, 2):**

1) ..... ття.

---



---



---

2) .....ИНТ.

---

---

---

*Підраховується сума всіх слів.*

**3. Вам пропонується 4 початкові букви для 4 слів. Складіть з цих 4 слів речення. Придумайте якнайбільше речень (по 3 хвилини на 1, 2.).**

1) М, П, В, А

---

---

---

2) З, К, Д, Н

---

---

---

*Підраховується сума всіх слів.*

**4. Часто довгі назви позначають їх початковими літерами, наприклад: ООН, ТОВ. Перед Вами аббревіатури вигаданих назв, але Ви спробуйте їх розшифрувати, придумавши свої назви.**

Час - 5 хвилин на все. Можна дати і кілька варіантів розшифровки кожного скорочення.

НПБ, АНЛО, ТЕФ, КОРА, МУГ, ЛПІ, ПАРА, УГАТ, СБС, АДОК.

---

---

---

*Підраховується сума всіх запропонованих розшифровок.*

**5. Напишіть якнайбільше предметів чи речей, що відзначаються даною якістю (по 2 хвилини на 1,2.):**

1) Що можна згинати.

---

---

---

2) М'який.

---

---

---

*Підраховується сума названих предметів чи речей.*

**6. Якими ще іншими словами можна пояснити (по 2,5 хвилини на 1,2):**

1) поняття «прекрасне»;

---

---

---

2) поняття «сміливий».

---

---

---

*Підраховується сума придуманих синонімів.*

**7. До будь-якого повсякденного предмета Ви повинні придумати якнайбільше незвичайних способів застосування (по 2,5 хвилини на 1, 2.).**

1) Порожня консервна банка.

---

---

---

2) Цегла.

---

---

---

*Підраховується сума відповідей.*

### **Обробка результатів та інтерпретація**

При підведенні підсумків результат усіх семи завдань (X) необхідно розділити на 7. Отримане число і є показником креативності (К).

$X:7=K$
---------

### **Критерії:**

1-4 бали - низький рівень;

5-7 балів - середній рівень;

8-9 балів - високий рівень.

Тест 1: К= \_\_\_\_\_; Тест 2: К= \_\_\_\_\_

### **Висновок:**

---

---

## Практичне заняття № 3

### Тема 3. Соціально-психологічний клімат в організації

**Мета:** навчити визначати його рівень соціально-психологічного клімату, аналізувати вплив міжособистісних відносин на ефективність діяльності колективу та формувати практичні навички покращення психологічної атмосфери в команді.

#### Тест на асертивність і шкала асертивності

**Асертивність** (англ. – впевненість у собі, своїх домаганнях) – це здатність людини впевнено та відкрито відстоювати свої права, погляди та інтереси, не порушуючи при цьому прав інших осіб. Це «золота середина» між пасивною та агресивною поведінкою, яка базується на повазі до себе та співрозмовника, вмінні казати «ні» та брати відповідальність за свої емоції.

Не випадково асертивність стала «хітом» американської психології останніх років. Наукові праці та посібники в цій сфері використовуються при підготовці управлінців і в роботі з персоналом та управлінськими кадрами.

У житті кожного, а особливо в управлінській діяльності, часто зустрічаються ситуації, коли оточуючі жадають від нас того, чого ми самі не бажаємо, чи діють всупереч нашим інтересам. Такі ситуації неприємні, і нам доводиться шукати вихід із положення, що утворилося. Розглянемо тест, що допоможе кожному з нас перевірити себе на асертивність, тобто в якій мірі ми рішучі і не дозволяємо вити із себе мотузки, а в якій – занадто делікатні та податливі і нам не вистачає рішучості, щоб відстояти себе і наполягти на своєму.

Перед вами твердження, що описують найбільш типові ситуації, в яких може опинитися кожен із нас. Як особисто Ви поведетеся у подібних випадках?

- Обведіть 1** – якщо твердження цілком описує Ваші дії, немов це сказано про Вас;  
**обведіть 2** – якщо таким чином Ви поведетеся не завжди, але часто, або приблизно так;  
**обведіть 3** – якщо твердження Вас не стосується і найчастіше поведетеся по-іншому;  
**обведіть 4** – якщо твердження не відповідає Вашій поведінці, тобто це для Вас абсолютно нехарактерне.

№ п/п	Приклади ситуацій	Бали
1	Коли знайомий просить у мене грошей в борг, я не можу сказати «ні», навіть якщо моє власне фінансове становище залишає бажати кращого.	1234
2	Я не вмію знайомитися з людьми, до яких відчуваю симпатію. Як правило чекаю, коли вони зроблять перший крок.	1234
3	Коли мене кличуть кудись і я бачу, що моя згода має значення, я не можу відмовити, навіть якщо відчуваю величезне бажання це зробити.	1234

4	Коли хто-небудь встає без черги переді мною, я не можу зробити зауваження цій людині, навіть якщо відчуваю величезне бажання це зробити.	1234
5	Під час різного роду дискусій, дебатів чи обговорень я не вмію переривати співрозмовників, навіть якщо стає ясно, що вони займаються переливанням із пустого в порожнє.	1234
6	Мені буває важко відповісти відмовою на чийсь вимогу чи прохання.	1234
7	Я не вмію в розмові поставити крапку, навіть якщо людина, з якою я розмовляю, і тема бесіди мені абсолютно нецікаві чи, наприклад, я куди-небудь поспішаю.	1234
8	Розмовляючи з ким-небудь, я не здатний заперечити, навіть якщо думаю, що моя точка зору більш правильна. Мені легше промовчати.	1234
9	Для мене болісно звертатися до інших з запитаннями, коли я чогось не розумію (на роботі, в університеті, школі, вдома).	1234
10	На засіданнях і різних зборах мені легше відмовчуватися, щоб не опинитися в незручному становищі.	1234
11	Коли хто-небудь відміняє заздалегідь призначену зустріч, я не можу запропонувати перенести її на зручний для мене час. Як правило чекаю, коли хтось зробить це першим.	1234
12	Якби я почав наказувати, то швидше за все вийшло б, як у приказці «Накажи й зроби сам».	1234
13	Коли хто-небудь із ближніх поводить себе зі мною несправедливо, я не протестую. Намагаюся поводитися так, щоб ці люди не помітили, що я прикро вражений.	1234
14	Запросити на побачення людину протилежної статі, яка мене зацікавила, вище моїх сил.	1234
15	Коли мене хвалять, говорять компліменти, я розгублююся, не знаю, як на це реагувати, почуваю себе незручно.	1234
16	Якщо я принесу з магазину зіпсовані продукти, то скоріше викину їх, чим піду висувати претензії.	1234
17	Я відчуваю страх, варто мені тільки представити, що можу опинитися безробітним і доведеться шукати роботу.	1234
18	Під час розмови про що-небудь важливе з тим, від кого я залежу, я починаю висловлюватися неясно, а іноді, недоречно.	1234
19	Мені дуже неприємно, коли виникає необхідність попросити про що-небудь незнайому людину, наприклад помінятися місцями в транспорті, передати гроші на квиток.	1234
20	Мені боязко заводити розмову з особами вищого статусу, навіть якщо необхідно щось їм повідомити.	1234

### Інтерпретація результату

*У психології управління особи, що за даним тестом отримують менш 30 балів, вважаються безперспективними в плані подальшого просування і кар'єри, їхня пасивність, неспроможність чинити опір зовнішньому тиску, надмірна*

делікатність і педантичність прирікають на роль «жертви». Як правило, ці люди мають низьку самооцінку і низький рівень побажань, а в системі міжособистісних відносин їхній психологічний статус рідко підіймається до рівня лідера. За шкалою «воля» результати у них нижче середнього. Однак практика свідчить про те, що кожний в змозі підвищити рівень власної асертивності. (У США психотренінги з асертивності з легкої руки класика теорії міжособистісної комунікації А. Солтера ось уже понад 30 років охоче відвідують працівники різного рангу і рівня. Серед слухачів особливо високий відсоток належить студентській молоді, що мріє про майбутню кар'єру і прагне позбутися своїх «комплексів»).

Розвивати в собі асертивність можна і без відвідування спеціальних занять, зміст яких аж ніяк не в тому, щоб навчитися працювати «ліктями», а в тому, щоб психологічно настроїти себе на необхідність і здатність прямо говорити про свої бажання і вимоги, висловлювати власну точку зору і не боятися заперечувати, вміти просити інших про послугу, не відчуваючи почуття незручності. Набуття асертивності допомагає нам змінювати свою звичну поведінку, краще формулювати власні бажання і вимоги, розуміти, що компроміс – нерідко краща з перемог.

Отже, запропонований вище тест допомагає нам більш чітко усвідомити, чи твердо ми стоїмо на власних ногах, чи є пересічними агресорами, що йдуть напролом і мало зважають на оточуючих.

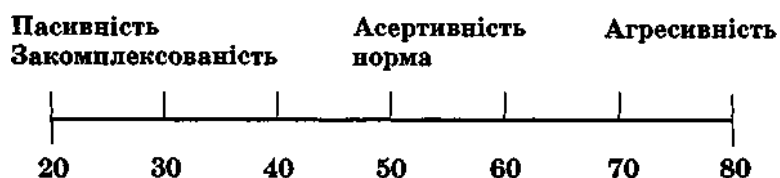
Результат більш **70 балів** – не привід для радості. Хоча Ви належите до тих, хто не дає в'язати із себе мотузки, з підлеглими і оточуючими Ви часто агресивні і безцеремонні. Не завжди процвітає той, хто вміє добре працювати ліктями. Успіх може бути зведений нанівець, якщо оточуючі для Вас – лише об'єкт для маніпуляцій і впливів, і Ви не звикли враховувати інтереси своїх співробітників і зважати на них.

Якщо Ви нарахували **50 – 70 балів**, то Вам не треба за себе хвилюватися, у житті Ви не пропадете, у Вас нормальний рівень асертивності. З таким рівнем Ви цілком можете процвітати в управлінській діяльності.

**30 – 50 балів** свідчать про те, що, коли мова заходить про щось важливе, Вам не вистачає впевненості в собі і рішучості (це піддається корекції, тому що народна мудрість говорить: вік живи - вік учись).

Ступінь своєї асертивності можна більш наочно представити, дивлячись на шкалу.

#### ШКАЛА АСЕРТИВНОСТІ



## Діагностика агресивності

Оцініть кожне з тверджень за допомогою відповідей «так» чи «ні».

1. Часом мені важко справитися з бажанням заподіяти шкоду іншим.
2. Іноді я можу пліткувати про тих, кого не люблю.
3. Я легко дратуюся, але і швидко заспокоююся.
4. Якщо мене не попросять по-доброму, я не виконаю прохання.
5. Я не завжди одержую те, чого мені хотілось би.
6. Я знаю, що люди говорять про мене за моєю спиною.
7. Коли я не схвалюю поведінку моїх друзів, я завжди їм про це говорю.
8. Коли мені доводиться когось обдурити, я звичайно відчуваю докори сумління.
9. Я не здатний ударити людину.
10. Я ніколи не дратуюся настільки, щоб кидатися предметами.
11. Я завжди поблажливий до чужих недоліків.
12. Якщо мені не подобається якесь правило, я намагаюся його порушити.
13. Інші завжди вміють скористатися ситуацією, а я — ні.
14. Я тримаюся насторожено з тими, хто раптово почав відноситися до мене аж надто по-доброму.
15. Я часто буваю не згодний з оточуючими.
16. Іноді мені спадають на розум думки, яких я соромлюсь.
17. Якщо хто-небудь першим ударить мене, я швидше за все йому не відповім.
18. Якщо я роздратований, то можу грюкнути дверима.
19. Я більш дратівливий, чим це може видатися тим, хто не знає мене.
20. Якщо хтось удає з себе начальника, я намагаюся піти йому всупереч.
21. Іноді мене засмучує, як складається моє життя.
22. Думаю, що багато хто з оточуючих не особливо мене люблять.
23. Не можу утриматися від суперечки, якщо люди не згодні зі мною.
24. Коли я ухиляюся від роботи, то часто відчуваю почуття провини.
25. Тому, хто ризикне образити мене чи моїх близьких, не позаздриш.
26. Я не здатний на хамські жарти.
27. Я впадаю в лютю, коли з мене сміються.
28. Тих, хто багато думає про себе, я завжди намагаюся поставити на місце.
29. У будь-якій компанії знайдуться неприємні мені люди.
30. Багато хто заздрить мені.
31. Для мене важливо, щоб мене поважали.
32. Мені часто буває соромно за те, що я мало робив чи роблю для батьків.
33. Тих, хто виводить нас із себе, можна і стукнути «по носі».
34. В основному я буваю похмурим, коли злюся.
35. Якщо до мене відносяться гірше, ніж я очікую, мій настрій не змінюється.
36. Коли мене намагаються вивести із себе, я не звертаю на це уваги.
37. Іноді, хоч я цього і не показую, мене гризе заздрість.
38. Іноді мені здається, що з мене сміються.
39. Коли я злюся, до «сильних» виразів не вдаюся.
40. Мені хочеться, щоб мені вибачили всі мої провини.
41. Я рідко даю відсіч.

42. Я ображаюся, коли не виходить по-моєму.
43. Є люди, що дратують мене однією своєю присутністю.
44. Немає таких, кого б я по-справжньому ненавидів.
45. Мій принцип: чужинцям не довіряти.
46. Я готовий сказати кожному, що я про нього думаю.
47. Я роблю багато такого, про що потім шкодую.
48. Якщо я розізлюсь, то можу кого-небудь вдарити.
49. З дитинства у мене не буває вибухів гніву.
50. Я часто почуваю себе як порохова бочка, що здатна вибухнути.
51. Якби всі знали, що я відчуваю насправді, мене б вважали людиною, з якою нелегко ладити.
52. Я завжди шукаю таємні причини доброго відношення до мене.
53. Коли на мене кричать, я кричу у відповідь.
54. Невдачі завжди засмучують мене.
55. Я б'юся не рідше, ніж інші.
56. Можу згадати такі випадки, коли зі злості ламав речі або предмети.
57. Я здатен першим почати бійку,
58. Життя часто обходиться зі мною несправедливо.
59. Я не вірю в щирість відносин між людьми.
60. Я лаюся, коли мене виводять із себе чи злять.
61. Коли я кого-небудь кривджу, то потім відчуваю докори совісті.
62. Захищаючи себе, я не зупиняюся перед застосуванням фізичної сили.
63. Мій гнів я можу виражати тим, що стукаю кулаком або тупочу ногами.
64. Я буваю грубуватий з тими, хто мені не подобається.
65. У мене немає ворогів.
66. Я вмю поставити людину на місце.
67. Я часто замислююся, що живу неправильно.
68. Я знаю тих, хто здатен довести мене до бійки.
69. Я не засмучуюся марно.
70. Мені рідко спадають на розум думки, що хтось хоче зробити мені погано.
71. Буває, я загрожую людям, але при цьому не збираюся виконувати ці погрози.
72. Останнім часом я став занудою.
73. У суперечці я часто підвищую голос.
74. Я намагаюся сховати своє погане відношення до людей.
75. Я волю погоджуватися, чим сперечатися.

### Обробка результатів

Підраховується сума балів по кожній субшкалі за числом збігів відповідей із ключем. Результат **вище 55 %** від можливої суми свідчить на користь даного **типу агресії**.

Індекс загальної агресивності (субшкала № 9) –

визначається як сума показників по 1-й, 2-й, 7-й субшкалам.

Індекс ворожості відносно оточуючих (субшкала № 10) –

визначається як сума показників по 5-й, 6-й субшкалам.

Якщо значення агресивності знаходиться в межах 55 %, то це свідчить про середній показник. Відхилення вгору по окремих субшкалах свідчить про достатню

виразність даного типу агресії.

### Ключ до діагностики агресивності

№ п/п	Субшкали агресії	«Так»	«Ні»	Можлива сума в балах	Сума балів по субшкалі	% від можливої суми
1	Фізична агресія	1, 25, 33, 48,	9, 17, 41	10		
		55, 62, 68				
2	Непряма агресія	2, 10, 18, 34,	26, 49	9		
		42, 56, 63				
3	Дратливість	3, 19, 27, 35,	11, 69	11		
		43, 50, 57, 64,				
		72				
4	Негативізм	4, 12, 20, 28	36	5		
5	Образа	5, 13, 21, 29,	–	8		
		37, 44, 51, 58				
6	Підозрілість	6, 14, 22, 30,	65, 70	10		
		38, 45, 52, 59				
7	Вербальна агресія	7, 15, 23, 31,	39, 66, 74,	13		
		46, 53, 60,	75			
		71, 73				
8	Почуття провини	8, 16, 24, 32,	–	9		
		40, 47, 54,				
		61, 67				
9	Індекс загальної агресивності	Сума показників по 1-й, 2-й, 7-й субшкалам		32		
10	Індекс ворожості	Сума показників по 5-й, 6-й, субшкалам		18		

**Висновок:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## Практичне заняття № 4

### Тема 4. Управлінська комунікація: психологічні аспекти

**Мета:** сформувати у студентів розуміння психологічних механізмів управлінської комунікації; розвинути навички ефективного ділового спілкування, активного слухання, аргументації та конструктивної взаємодії в процесі професійної діяльності.

#### **Тренінгова вправа «Переказ інформації» («Зіпсований телефон»).**

Студенти по черзі заходять до аудиторії, заслуховують певну інформацію, намагаючись максимально її запам'ятати, потім передають цю інформацію наступному студентові. Останній розповідає групі, що він почув. Уся вправа записується на відео, після чого переглядається студентами.

**Проблеми, що виникають під час комунікації.** У процесі перегляду відеозапису аналізуються перекручення комунікації.

Групова робота: 1-а група розробляє тему: «Що заважає хорошій комунікації?»; 2-а група розробляє тему: «Що робити, щоб мінімізувати перекручення інформації?».

Викладач резюмує процес обговорення, акцентуючи увагу на чинниках погіршення комунікації:

- 1) потік інформації;
- 2) асоціації;
- 3) інформаційні обмеження – шум, перешкоди, хтось погано чує (фільтрується, тлумачиться, інтерпретується, спотворюється);
- 4) оцінка (зміст тексту – що це значить для мене);
- 5) особливості сприйняття;
- 6) структура або розподіл тексту;
- 7) неможливість перепитувати;
- 8) уважність слухача, концентрація;
- 9) тиск успіху (не виглядати дурним, неуспішним);
- 10) стресори;
- 11) інтерес (того, хто розповідає, і того, хто слухає). Обговорення, наочне зображення на фліпі (дошці).

#### **Причинами поганої комунікації можуть бути:**

а) стереотипи – спрощені думки щодо окремих осіб або ситуації, в результаті немає об'єктивного аналізу і розуміння людей, ситуацій, проблем;

б) «упереджені уявлення» – схильність відкидати все, що суперечить власним поглядам, що є новим, незвичайним (Ми віримо тому, чому хочемо вірити. Ми рідко усвідомлюємо, що тлумачення подій іншою людиною так само законне, як і наше.);

в) погані стосунки між людьми, оскільки якщо ставлення людини вороже, її важко переконати у справедливості вашого погляду;

г) відсутність уваги й інтересу співбесідника, а інтерес виникає, коли людина усвідомлює значення інформації для себе: за допомогою цієї інформації можна отримати бажане або запобігти небажаному розвитку подій;

д) зневажання фактами, тобто звичка робити висновки за відсутності достатнього

числа фактів;

е) помилки в побудові висловів: неправильний вибір слів, складність повідомлення, слабка переконливість, нелогічність тощо;

є) неправильний вибір стратегії і тактики спілкування.

Шляхи мінімізації перекручення інформації: перепитати, записати, мобілізуватися, бути гранично уважним, концентруватися на головному, розвивати пам'ять, використовувати мнемотехніки, менше інтерпретувати, головне – факти та ін.

Комунікація – процес двостороннього обміну інформацією, що веде до взаємного розуміння. Якщо не досягається взаєморозуміння, то комунікація не відбулася. Щоб переконатися в успіху комунікації, необхідно мати зворотний зв'язок про те, як люди вас зрозуміли, як вони сприймають вас, як ставляться до проблеми.

**Вирішити тест: «Психологічні аспекти управлінської комунікації»**

**Інструкція:**

Оберіть один правильний варіант відповіді, якщо не зазначено інше.

### **Блок 1. Теоретичні основи управлінської комунікації**

#### **1. Управлінська комунікація – це:**

- А) обмін інформацією між людьми
- Б) процес передачі управлінських рішень і взаємодії між керівником та підлеглими
- В) будь-яке неформальне спілкування
- Г) процес передачі документів

#### **2. Основною метою управлінської комунікації є:**

- А) контроль підлеглих
- Б) передача інформації та координація діяльності
- В) підтримання дисципліни
- Г) ведення переговорів

#### **3. Який елемент НЕ входить до структури комунікаційного процесу?**

- А) відправник
- Б) повідомлення
- В) канал передачі
- Г) бухгалтерія

#### **4. Який вид комунікації передбачає спілкування керівника з підлеглими?**

- А) горизонтальна
- Б) вертикальна
- В) неформальна
- Г) міжособистісна

#### **5. Який фактор найбільше впливає на ефективність управлінської комунікації?**

- А) психологічний клімат
- Б) погода
- В) кількість документів
- Г) вік працівників

## **Блок 2. Психологія спілкування**

### **6. Активне слухання означає:**

- А) мовчки слухати співрозмовника
- Б) перебивати для уточнення
- В) уважно слухати, уточнювати та демонструвати розуміння
- Г) погоджуватися з усім

### **7. Яка поведінка свідчить про ефективне слухання?**

- А) перебивання
- Б) зоровий контакт
- В) ігнорування
- Г) розмови з іншими

### **8. Невербальна комунікація – це:**

- А) письмові повідомлення
- Б) жести, міміка, поза
- В) телефонні розмови
- Г) офіційні документи

### **9. Який фактор може викликати комунікаційний бар'єр?**

- А) різниця у статусі
- Б) чітке формулювання думок
- В) активне слухання
- Г) взаємоповага

### **10. Емпатія в комунікації означає:**

- А) контроль співрозмовника
- Б) здатність зрозуміти емоції іншої людини
- В) критику
- Г) переконання

## **Блок 3. Комунікаційні бар'єри**

### **11. Психологічний бар'єр у спілкуванні виникає через:**

- А) недовіру
- Б) технічні проблеми
- В) погану акустику
- Г) нестачу часу

### **12. Інформаційне перевантаження – це:**

- А) мала кількість інформації
- Б) надмірна кількість інформації, яку складно обробити
- В) відсутність повідомлень
- Г) затримка інформації

### **13. Що допомагає подолати комунікаційні бар'єри?**

- А) ігнорування співрозмовника
- Б) уточнення та зворотний зв'язок
- В) уникнення розмови
- Г) критика

### **14. Зворотний зв'язок – це:**

- А) оцінка працівника
- Б) реакція на отримане повідомлення

- В) передача інформації
- Г) наказ

**15. Яка форма комунікації є найменш ефективною для вирішення конфліктів?**

- А) особиста розмова
- Б) електронний лист
- В) переговори
- Г) обговорення

#### **Блок 4. Ситуаційні питання**

**16. Керівник помітив, що працівник неправильно зрозумів завдання. Що потрібно зробити?**

- А) покарати
- Б) уточнити завдання
- В) ігнорувати
- Г) дати нове завдання

**17. Якщо під час розмови працівник нервує, керівнику варто:**

- А) підвищити голос
- Б) проявити спокій і підтримку
- В) припинити розмову
- Г) зробити зауваження

**18. Якщо у команді виник конфлікт, найкраща стратегія керівника:**

- А) ігнорувати
- Б) знайти компроміс
- В) підтримати одну сторону
- Г) покарати всіх

**19. Керівник говорить занадто складною мовою. Це призводить до:**

- А) покращення розуміння
- Б) комунікаційного бар'єру
- В) підвищення мотивації
- Г) покращення дисципліни

**20. Якщо співробітник постійно перебиває, керівник має:**

- А) припинити розмову
- Б) спокійно нагадати правила спілкування
- В) підвищити голос
- Г) ігнорувати

#### **Блок 5. Навички ефективного спілкування**

**21. Аргументація – це:**

- А) критика
- Б) логічне обґрунтування своєї позиції
- В) суперечка
- Г) наказ

**22. Який стиль спілкування найбільш ефективний у сучасному менеджменті?**

- А) авторитарний

- Б) демократичний
- В) пасивний
- Г) агресивний

**23. Який фактор сприяє довірі у комунікації?**

- А) відкритість
- Б) маніпуляції
- В) критика
- Г) накази

**24. Найважливіша риса ефективного комунікатора:**

- А) уміння слухати
- Б) голосність
- В) швидкість мовлення
- Г) жестикуляція

**25. Конструктивна критика повинна бути:**

- А) образливою
- Б) аргументованою і коректною
- В) публічною
- Г) емоційною

#### **Блок 6. Самооцінка комунікативних навичок**

**26. Чи часто ви уточнюєте інформацію, щоб уникнути непорозуміння?**

- А) завжди
- Б) часто
- В) рідко
- Г) ніколи

**27. Як ви реагуєте на критику?**

- А) спокійно аналізую
- Б) ображаюся
- В) ігнорую
- Г) відповідаю агресією

**28. Чи легко вам висловлювати свою думку в групі?**

- А) дуже легко
- Б) інколи складно
- В) важко
- Г) майже неможливо

**29. Чи використовуєте ви невербальні сигнали під час спілкування?**

- А) часто
- Б) іноді
- В) рідко
- Г) не звертаю уваги

**30. Що, на вашу думку, є найважливішим у комунікації?**

- А) передача інформації
- Б) взаєморозуміння
- В) контроль
- Г) переконання

## Ключ відповідей

- 1 – Б
  - 2 – Б
  - 3 – Г
  - 4 – Б
  - 5 – А
  - 6 – В
  - 7 – Б
  - 8 – Б
  - 9 – А
  - 10 – Б
  - 11 – А
  - 12 – Б
  - 13 – Б
  - 14 – Б
  - 15 – Б
  - 16 – Б
  - 17 – Б
  - 18 – Б
  - 19 – Б
  - 20 – Б
  - 21 – Б
  - 22 – Б
  - 23 – А
  - 24 – А
  - 25 – Б
- (26–30 — самооцінка, без правильних відповідей)

### Психологічний тест: «Ваш стиль управлінської комунікації»

**Мета:** визначити особливості комунікативної поведінки майбутніх менеджерів та їх здатність до ефективної взаємодії в професійній діяльності.

#### Інструкція:

У кожній ситуації оберіть варіант відповіді, який **найбільше відповідає вашій поведінці**.

- А – 3 бали
- Б – 2 бали
- В – 1 бал
- Г – 0 балів

### Блок 1. Перше враження

#### 1. Ви вперше знайомитеся з новою командою. Що робите?

- А. Починаю розмову, знайомлюся та намагаюся створити дружню атмосферу.
- Б. Спокійно спостерігаю і поступово включаюся в розмову.
- В. Чекаю, поки до мене звернуться.
- Г. Уникаю розмови.

**2. Під час обговорення проєкту один із колег мовчить. Ваша реакція:**

- А. Запрошую його висловити думку.
- Б. Після зустрічі запитую особисто.
- В. Не звертаю уваги.
- Г. Вважаю, що йому просто нічого сказати.

**3. Якщо під час виступу вас перебивають:**

- А. Спокійно вислуховую і продовжую аргументацію.
- Б. Прошу дати мені завершити думку.
- В. Починаю сперечатися.
- Г. Припиняю говорити.

**Блок 2. Активне слухання**

**4. Підлеглий пояснює проблему дуже довго. Ви:**

- А. Слухаю уважно і ставлю уточнюючі запитання.
- Б. Слухаю, але інколи перебиваю.
- В. Швидко переходжу до суті.
- Г. Втрачаю інтерес.

**5. Якщо співрозмовник емоційно реагує:**

- А. Намагаюся зрозуміти причину емоцій.
- Б. Переводжу розмову на факти.
- В. Ігнорую емоції.
- Г. Реагую так само емоційно.

**6. Під час розмови ви найчастіше:**

- А. підтримуєте зоровий контакт
- Б. інколи дивитеся на співрозмовника
- В. відволікаєтесь на телефон
- Г. дивитеся в інший бік

**Блок 3. Управлінські ситуації**

**7. У команді виник конфлікт. Ви:**

- А. організуєте спільне обговорення
- Б. говорите окремо з кожним
- В. чекаєте, поки вони самі вирішать
- Г. робите суворе зауваження

**8. Працівник неправильно виконав завдання. Ви:**

- А. спокійно пояснюю помилку
- Б. наголошую на необхідності уважності
- В. роблю публічне зауваження
- Г. різко критикую

**9. Під час наради люди починають відволікатися. Ви:**

- А. змінюю формат обговорення
- Б. нагадую про тему
- В. ігнорую
- Г. роблю різке зауваження

#### **Блок 4. Аргументація**

##### **10. Якщо з вами не погоджуються:**

- А. наводжу аргументи
- Б. намагаюся переконати
- В. наполягаю на своєму
- Г. припиняю дискусію

##### **11. Найчастіше у дискусії ви:**

- А. шукаєте спільне рішення
- Б. захищаєте свою позицію
- В. сперечаєтесь
- Г. уникаєте обговорення

##### **12. Якщо ваша ідея не підтримана:**

- А. аналізую причини
- Б. пропоную інший варіант
- В. ображаюся
- Г. припиняю участь

#### **Блок 5. Невербальна комунікація**

##### **13. Ваші жести під час розмови:**

- А. природні та виразні
- Б. помірні
- В. майже відсутні
- Г. нервові

##### **14. Якщо співрозмовник відводить погляд:**

- А. намагаюся змінити стиль спілкування
- Б. не звертаю уваги
- В. думаю, що він не слухає
- Г. припиняю розмову

##### **15. Під час переговорів ви:**

- А. уважно спостерігаєте за невербальними сигналами
- Б. інколи помічаєте їх
- В. майже не звертаєте уваги
- Г. взагалі не думаєте про це

#### **Блок 6. Стресові ситуації**

##### **16. Якщо під час роботи виникає напруження:**

- А. обговорюю проблему
- Б. намагаюся зберігати спокій
- В. уникаю розмови
- Г. реаую різко

##### **17. Якщо хтось критикує вашу роботу:**

- А. аналізую зауваження
- Б. частково погоджуюся
- В. починаю виправдовуватися
- Г. відповідаю агресивно

**18. У складній розмові ви:**

- А. зберігаєте спокій
- Б. трохи нервуєте
- В. втрачаєте контроль
- Г. уникаєте розмови

**Блок 7. Командна взаємодія**

**19. У команді важливо:**

- А. взаєморозуміння
- Б. дисципліна
- В. контроль
- Г. конкуренція

**20. Якщо колега пропонує кращу ідею:**

- А. підтримую її
- Б. обговорюю
- В. намагаюся довести свою правоту
- Г. ігнорую

**Блок 8. Самооцінка комунікації**

**21. Чи легко вам висловлювати свої думки?**

- А. дуже легко
- Б. іноді
- В. складно
- Г. майже неможливо

**22. Чи вмієте ви слухати інших?**

- А. завжди
- Б. часто
- В. іноді
- Г. рідко

**23. Чи часто ви уточнюєте інформацію?**

- А. регулярно
- Б. іноді
- В. рідко
- Г. ніколи

**24. Чи звертаєте увагу на емоції співрозмовника?**

- А. завжди
- Б. іноді
- В. рідко
- Г. ніколи

**25. Чи легко вам працювати в команді?**

- А. дуже легко
- Б. іноді складно
- В. часто складно
- Г. майже неможливо

## **Блок 9. Міні-кейси менеджера**

### **26. Команда не розуміє нове завдання. Ви:**

- А. пояснюєте простіше
- Б. повторюєте інструкцію
- В. доручаєте комусь пояснити
- Г. звинувачуєте команду

### **27. Підлеглий пропонує нову ідею:**

- А. обговорюю її
- Б. частково підтримую
- В. сумніваюся
- Г. відхиляю

### **28. На нараді виникла суперечка:**

- А. модерую дискусію
- Б. даю висловитися
- В. припиняю суперечку
- Г. ігнорую

### **29. У команді з'явився новий працівник:**

- А. допомагаю адаптуватися
- Б. знайомлю з колективом
- В. чекаю, поки адаптується сам
- Г. не втручаюся

### **30. Найважливіше у комунікації:**

- А. взаєморозуміння
- Б. інформація
- В. контроль
- Г. влада

## **Інтерпретація результатів**

### **70–90 балів**

Ви маєте **високий рівень комунікативної компетентності менеджера**. Вам властиві емпатія, активне слухання та конструктивна взаємодія.

### **50–69 балів**

Ваш стиль комунікації **достатньо ефективний**, але є ситуації, де варто розвивати навички аргументації та слухання.

### **30–49 балів**

У вас **середній рівень комунікативних навичок**. Варто більше працювати над управлінням емоціями та ефективним спілкуванням.

### **менше 30 балів**

Комунікаційні навички потребують **суттєвого розвитку**, особливо у сфері слухання та конструктивного діалогу.

## **Психологічний тест: «Який ви тип комунікатора-менеджера?»**

### **Інструкція:**

Оберіть варіант відповіді, який **найбільше відповідає вашій поведінці**.

(А, Б, В, Г)

## **Запитання**

### **1. Під час наради ви найчастіше:**

- А. активно ведете дискусію
- Б. підтримуєте добру атмосферу
- В. уважно слухаєте та аналізуєте
- Г. намагаєтесь організувати процес

### **2. Якщо у команді виник конфлікт, ви:**

- А. переконуєте сторони у правильності своєї позиції
- Б. намагаєтесь примирити всіх
- В. аналізуєте причини конфлікту
- Г. пропонуєте чітке рішення

### **3. Коли вам потрібно донести ідею:**

- А. енергійно її презентую
- Б. пояснюю дружньо і м'яко
- В. аргументую фактами
- Г. формулюю чіткий план

### **4. Якщо хтось критикує вашу роботу:**

- А. активно відстоюю свою позицію
- Б. намагаюся зрозуміти емоції співрозмовника
- В. аналізую аргументи
- Г. швидко виправляю недоліки

### **5. На переговорах ви:**

- А. переконуєте
- Б. створюєте довіру
- В. аналізуєте інформацію
- Г. структуруєте рішення

### **6. У спілкуванні для вас найважливіше:**

- А. вплив
- Б. взаєморозуміння
- В. логіка
- Г. результат

### **7. Якщо команда не розуміє завдання:**

- А. пояснюю емоційно та натхненно
- Б. підтримую та заохочую
- В. пояснюю детально
- Г. формулюю чітку інструкцію

### **8. Ваш стиль спілкування:**

- А. енергійний
- Б. дружній
- В. стриманий
- Г. організований

### **9. У складній ситуації ви:**

- А. швидко приймаєте рішення
- Б. намагаєтесь зберегти гармонію
- В. ретельно аналізуєте
- Г. організовуєте процес

**10. Якщо у вас нова команда:**

- А. мотивую її
- Б. знайомлю всіх між собою
- В. спостерігаю і аналізую
- Г. розподіляю ролі

**11. Найбільше вас дратує у комунікації:**

- А. пасивність
- Б. холодність
- В. нелогічність
- Г. хаос

**12. Ваші сильні сторони:**

- А. переконливість
- Б. емпатія
- В. аналітичність
- Г. організованість

**13. Якщо потрібно виступити перед аудиторією:**

- А. роблю яскраву презентацію
- Б. намагаюся встановити контакт із аудиторією
- В. пояснюю логічно
- Г. чітко структурую матеріал

**14. У командній роботі ви:**

- А. лідер-натхненник
- Б. підтримка команди
- В. аналітик
- Г. координатор

**15. Для вас найважливіший результат комунікації:**

- А. переконати
- Б. зрозуміти
- В. пояснити
- Г. організувати

**Підрахунок результатів**

Порахуйте, яких літер у вас найбільше.

**Інтерпретація**

**Більше А «Лідер-оратор»**

Ви харизматичний комунікатор, який легко впливає на людей.

**Ваші риси:**

- переконливість
- енергійність
- здатність мотивувати

**Сильні сторони:**

- презентації
- переговори
- натхнення команди

**Ризик:** інколи можете домінувати у розмові.

### **Більше Б «Емпатичний дипломат»**

Ви майстер створення позитивного психологічного клімату.

#### **Ваші риси:**

- емпатія
- доброзичливість
- вміння слухати

#### **Сильні сторони:**

- вирішення конфліктів
- командна робота
- підтримка людей

**Ризик:** іноді уникаєте жорстких рішень.

### **Більше В «Аналітик-стратег»**

Ваш стиль комунікації базується на логіці та фактах.

#### **Ваші риси:**

- аналітичне мислення
- структурованість
- раціональність

#### **Сильні сторони:**

- складні переговори
- планування
- прийняття обґрунтованих рішень

**Ризик:** іноді можете здаватися занадто стриманими.

### **Більше Г «Організатор-менеджер»**

Ви комунікатор, який орієнтований на **результат і порядок**.

#### **Ваші риси:**

- системність
- відповідальність
- управлінське мислення

#### **Сильні сторони:**

- координація команди
- управління процесами
- прийняття рішень

**Ризик:** іноді можете бути занадто формальними.

### **Міні-обговорення після тесту**

Запитайте студентів:

1. Чи погоджуються вони зі своїм типом?
2. Який тип **найефективніший для менеджера?**
3. Чи може один менеджер поєднувати кілька типів?

#### **Висновок:**

---

---

---

## **Практичне заняття № 5**

### **Тема 5. Мотивація працівників: психологічні механізми**

**Мета:** поглибити знання студентів про психологічні основи мотивації трудової діяльності; проаналізувати сучасні теорії мотивації та сформулювати вміння застосовувати мотиваційні механізми для підвищення ефективності діяльності персоналу.

#### **Мозковий штурм : «Способи мотивації персоналу».**

Мотивація персоналу - це один з найбільш важливих та дієвих способів досягнення позитивного результату в роботі як кожного окремо взятого працівника, так і компанії в цілому. Саме тому, ті компанії які переходять межу «виживання», і прагнуть до «розвитку» та «розширення», в першу чергу мають звернути увагу на рівень мотивації кожного з своїх працівників, адже саме від них, залежить реалізація стратегічних планів керівництва.

І хоча в наш час порівнювати системи мотивацій в так званих «західних» компаніях, та українських, досить важко, тим не менше, досвід набутий ними не можна не враховувати. Тому пропоную ознайомитися з шістьма досить поширеними, а головне – на практиці перевіреними способами мотивації персоналу, які використовують компанії в Сполучених Штатах Америки.

#### **Спосіб № 1. Дайте своїм працівникам відчуття, що вони причетні до «курсу компанії».**

За словами Бена Чейса, співзасновника «Enhance Films», ентузіазм, лідерство, та позитив в компанії має завжди йти зверху. Більше того, аби персонал був добре мотивований, необхідно вести з ним діалог, і спонукати аби навіть звичайні працівники висловлювали свої думки з приводу важливих рішень щодо управління компанією. Працівники почуваються більш мотивованими, коли відчують, що вони «потрібні», можуть впливати на «глобальні процеси», і їх думка дійсно має значення.

#### **Спосіб № 2. Не мотивуйте, а робіть працівників щасливими!**

Один з виконавчих директорів компанії Zappos, Тоні Шей, для мотивації персоналу в першу чергу керується думкою «що може зробити цю людину щасливою?». Такий підхід дає свої плоди, адже окрім того, що персонал при нижчому за середній рівень заробітної платні в галузі залишається досить високо мотивованим, цей принцип є достатньо дієвим навіть по відношенню до клієнтів. Так, щорічний дохід компанії невпинно зростає, а все тому, що ключове слово, яким керується керівництво – «щастя».

#### **Спосіб № 3. Працівники мають розділяти успіх компанії!**

Один з керівників відомої в США кадрової агенції, С'ю Холлоуей на основі власного досвіду, та досвіду багатьох компаній з якими вона співпрацює, впевнена в тому, що працівники стають більш мотивованими, а також працюють ефективніше, якщо компанія ділиться з ними своїми прибутками. Таким чином, якщо за поточний рік, прибуток компанії виріс на 20%, то відповідно на такий самий розмір збільшиться річний бонус, чи відрахування до пенсійного фонду, чи виплата в якійсь іншій формі.

#### **Спосіб № 4. Автономний режим роботи – також мотивує.**

Деякі експерти пропонують компаніям використовувати стиль управління, в результаті якого працівник може сам обирати з ким йому працювати (формувати власну команду), в якому напрямку, галузі, і т.д. Завдяки цьому, до роботи з'являється підвищений інтерес, а відповідно і рівень мотивації, ефективність, зростає.

#### **Спосіб № 5. Заохочуйте працівників до того, аби вони висловлювали свої скарги щодо роботи!**

Звичайно, стереотипне мислення підказує, що працівники які постійно скаржаться – негативне явище. Тим не менш, якщо розглянути досвід компанії Dell, яка свого часу власноруч створила сайт «антифанів» своєї продукції, і тим самим змогла виправити силу-силенну «прогалин» та дефектів, відповідно вийшовши в лідери за якістю товарів, то чому цей самий принцип не можна застосувати для мотивації персоналу, і таким самим чином виявити проблеми, та виправити їх?

#### **Спосіб № 5. Наймайте лідерів, і мотивуйте їх!**

Велика кількість представників керівництва крупних американських компаній, сходяться на тому, що один з досить дієвих способів мотивації, є мотивація персоналу через «лідерів». Це означає, що на роботу приймають людей з вродженими лідерськими якостями, які зазвичай за своєю натурою є більш мотивованими, ніж інші. Крім того, якщо створити гарні умови праці саме для таких працівників, то дякуючи власним рисам характеру, вони зможуть (навіть не свідомо) заохочувати до роботи всіх інших.

Звичайно, що всі ці методи мотивації персоналу мають власну специфіку, і можуть бути використані далеко не кожною з компаній, тим більше в Україні. Та незважаючи на це, рекомендую звернути на них увагу, адже як не крути, навіть в нашій країні, для тих працівників які працюють використовуючи «мозок», а не «руки», заробітна платня вже не розглядається як «основний мотиватор», а скоріше як компенсація за виконаний обсяг робіт.

Саме тому, необхідно шукати та використовувати інші способи мотивації, які б заохочували та зацікавлювали працівників до більш ефективного виконання власних обов'язків, а також досягнення успіху компанії в цілому!

### **Визначення векторів спрямованості особистості**

**Спрямованість** є складним особистісним утворенням, що визначає всю поведінку особистості, відношення до себе, оточуючих, роботи. Спрямованість виявляється в потребі, інтересах, ідеалах, переконаннях, мотивах діяльності, що домінують, і поведінці. Не випадково **спрямованість** називається **стрижнем особистості**.

Спрямованість як система відношень особистості до дійсності являє собою наступну тріаду: відношення до інших людей як членів колективу, відношення до праці і її результатів, відношення до себе. Відповідно до цього розрізняють **спрямованість на спілкування і взаємодію (С), спрямованість на справу та її результат (Д), спрямованість на себе (Я)**.

Для визначення векторів спрямованості особистості (особливо при роботі з персоналом) сьогодні найчастіше використовується орієнтаційна анкета Б. Басса, а також анкета В. Смейкла і М. Кучери. Опитувальний листок Б. Басса

складається з 27 пунктів, В. Смейкла і М. Кучери - з 30. По кожному пункту можливі три варіанти відповідей: А, Б, В.

Виберіть одну відповідь, що найбільшою мірою виражає Вашу думку, і ще одну, котра, навпаки, далека від Вашої думки.

Відповідь **«найбільше»** одержує **2 бали**,  
**«найменше»** - **0 балів**,  
 котру не обрали - **1 бал**.

### Тестовий матеріал Б. Басса

1. Найбільше задоволення я одержую від:	а) схвалення моєї роботи;	
	б) усвідомлення того, що робота зроблена добре;	
	в) усвідомлення того, що мене оточують однодумці.	
2. Якби я був спортсменом, то хотів би бути:	а) тренером;	
	б) знаменитим гравцем;	
	в) капітаном команди.	
3. Кращим педагогом є той, хто:	а) до кожного відноситься індивідуально;	
	б) збуджує інтерес до предмета;	
	в) створює в колективі атмосферу розкутості і свободи.	
4. Мені подобається, коли люди:	а) радіють виконаній роботі;	
	б) із задоволенням працюють спільно;	
	в) намагаються виконати роботу краще інших.	
5. Я хотів би, щоб мої друзі:	а) були б чуйні та людяні;	
	б) не зрадили б мене;	
	в) були цікавими людьми.	
6. Кращими з колег я вважаю:	а) з ким склалися гарні взаємини;	
	б) на кого завжди можна покластися;	
	в) хто багато чого може досягти в житті.	
7. Більше всього я не люблю:	а) коли в мене щось не виходить;	
	б) коли псуються стосунки із працівниками;	
	в) коли мене критикують.	
8. Погано, коли педагог:	а) не ховає своєї ворожості до деяких учнів;	
	б) збуджує дух суперництва в групі;	
	в) не розбирається у всіх тонкощах свого предмету.	
9. У дитинстві мені більш усього подобалося:	а) спілкування з друзями;	
	б) задоволення від того, що щось вдалося;	
	в) коли мене хвалили за вміння, знання.	
10. Я хотів би бути схожим на тих, хто:	а) досяг успіху в житті;	
	б) знайшов на роботі самого себе;	
	в) завжди для всіх відкритий.	
11. Школа і ЗВО повинні:	а) підготувати нас до життя;	
	б) допомогти кожному знайти свою «нішу»;	

	в) навчити розуміти один одного.	
<b>12.</b> Вільний час я б охоче витрачав:	а) для спілкування;	
	б) для відпочинку і розслаблення;	
	в) для своїх хобі.	
<b>13.</b> Я щасливий, коли:	а) працюю з людьми, які мені симпатичні;	
	б) у мене цікава робота;	
	в) коли результати моєї роботи адекватно оцінюються.	
<b>14.</b> Люблю, коли:	а) мене цінують згідно з заслугами;	
	б) у мене щось вийшло;	
	в) поруч зі мною приємні люди.	
<b>15.</b> Мені було б приємно, якби, говорячи з трибуни про мене:	а) навели якийсь конкретний випадок, про який варто згадати;	
	б) взагалі похвалили б мене;	
	в) згадали б тих, з ким у мене все добре вийшло.	
<b>16.</b> Результати мого навчання вище, якщо викладач:	а) враховує мою індивідуальність;	
	б) викликав у мене інтерес до свого предмета;	
	в) вдається до дискусій, обговорення проблем.	
<b>17.</b> Немає нічого гіршого для мене, ніж:	а) спроба принизити мене;	
	б) невдача у виконанні важливої справи;	
	в) втрата взаєморозуміння з близьким колом спілкування.	
<b>18.</b> Більше всього я ціную:	а) успіх;	
	б) можливість знаходитися серед однодумців;	
	в) здоровий розум і кмітливість.	
<b>19.</b> Не люблю тих, котрі:	а) сумніваються у своїх можливостях;	
	б) не вміють ладити з людьми;	
	в) завзято обстоюють своє.	
<b>20.</b> Приємно, коли:	а) зайнятий якоюсь важливою для тебе справою;	
	б) маєш багато друзів;	
	в) викликаєш в оточуючих захоплення.	
<b>21.</b> Керівник обов'язково повинен бути:	а) доступним;	
	б) авторитетним;	
	в) професіоналом у своїй справі.	
<b>22.</b> Вільний час я присвятив би читанню книг:	а) про те, як навчитися ладити з людьми;	
	б) про те, як процвітати в кар'єрі;	
	в) про досягнення науки і техніки.	
<b>23.</b> Маючи здібності до музики, я волів би бути:	а) диригентом	
	б) композитором;	
	в) солістом.	
<b>24.</b> Я хотів би:	а) придумати цікавий конкурс;	
	б) перемогти в ньому;	
	в) бути його ведучим.	
<b>25.</b> Для мене дуже	а) на що я здатен;	

важливо знати:	б) як досягти мети в житті;	
	в) кого можна залучити для цього.	
26. Кожний повинен прагнути до того, щоб:	а) не мати ворогів;	
	б) бути на своєму місці;	
	в) бути незамінним.	
27. Найкраще я проводжу вільний час, коли:	а) спілкуюся з друзями;	
	б) оформляю свої записи, альбоми;	
	в) роблю щось, пов'язане з роботою.	

### Ключ до анкети Б. Басса

№	Вектори спрямованості			№	Вектори спрямованості			№	Вектори спрямованості		
	Я	С	Д		Я	С	Д		Я	С	Д
1	А	В	Б	10	А	В	Б	19	А	Б	В
2	Б	В	А	11	Б	В	А	20	В	Б	А
3	А	В	Б	12	Б	А	В	21	Б	А	В
4	В	Б	А	13	В	А	Б	22	Б	А	В
5	Б	А	В	14	А	В	Б	23	В	А	Б
6	В	А	Б	15	Б	В	А	24	Б	В	А
7	В	Б	А	16	А	В	Б	25	А	В	Б
8	А	Б	В	17	А	В	Б	26	В	А	Б
9	В	А	Б	18	А	Б	В	27	Б	А	В
<b>Всього балів -</b>											

Бали, набрані за всіма 27 пунктами, підсумовуються для кожного виду спрямованості окремо. За результатами *визначається перевага* того чи іншого *вектора спрямованості* (можливий результат у діапазоні 54 – 0 балів).

### Інтерпретація результатів

#### 1. Спрямованість на спілкування і взаємодію (С)

Людина, яка завжди відкрита для оточуючих і одержує задоволення і радість від спілкування і взаємодії з ними, найчастіше заслуговує позитивної оцінки. Згадаємо тих своїх друзів, учителів, колег і товаришів по службі, сам процес спілкування з якими завжди завдавав і завдає нам радість і задоволення. Люди з таким типом спрямованості відрізняються прагненням зберегти з усіма гарні дружні стосунки, вони сильно переживають при їх розриві і часто здатні заради поновлення стосунків вибачити провини. Вони охоче включаються в колективну діяльність, будучи готові співпрацювати з іншими, щоб пережити радість від спілкування. Такі люди не мислять себе без нових друзів, знайомих і шанувальників (при цьому не поривають зі старими). Для них характерне прагнення зрозуміти іншого, співпереживати йому, поставити себе на його місце (те, що в психології називається **емпатією**). Однак перераховані вище позитивні

якості іноді можуть мало сприяти ефективності спільної діяльності, а то і заважати їй. Індивіди з такою спрямованістю рідко беруть на себе відповідальність за наслідки спільних зусиль групи, хоча, як правило, завжди погоджуються з її мимовільними поривами. Піти всупереч групі їм вкрай важко. Вільно чи мимоволі вони намагаються підстроїтися під думку більшості, прагнучи не відстати від «усіх», але рідко бувають авторами оригінальних пропозицій, починів чи напрямків. Вони почувають себе на місці на дружніх вечірках, застіллях, «вилазках», ювілеях, але часто не здатні на роль ведучого дискусії, диспутів, зборів, нарад. Прагнучи досягти взаєморозуміння з оточуючими, вони все ж таки не завжди досягають цієї мети й у зв'язку з цим мало сприяють прийняттю оригінальних ідей і підходів.

## **2. Спрямованість на справу та її результат (Д)**

Для осіб з таким вектором спрямованості сама діяльність (процес і його результат) – зміст усього життя, джерело натхнення і власної значущості. Керівник цього типу орієнтований не тільки на результат, але і на ділове співробітництво. Він одержує задоволення не стільки від спілкування зі працівниками і партнерами, скільки від того, що власною активністю й енергією переконує їх у правоті своїх пропозицій і підходів, змушує їх наслідувати запропонований ним курс. Захищаючи свою справу, він вміє висловлювати думки в переконливій та емоційно привабливій для співробітників формі, особливо коли мова йде про плани на майбутнє і постановку задач на проміжні етапи. При цьому співробітники відзначають його вміння слухати і чути співрозмовників, готовність не тільки очолити справу, але й взяти відповідальність за її успіх на себе. Для керівника з таким типом спрямованості характерна захопленість в оволодінні новими навичками і технологіями, здатність в інтересах справи визнати і відстоювати перспективні думки і пропозиції співробітників. Однак було б помилково вважати таку позицію невразливою, її носії, на жаль, заради успіху чи кінцевого результату мало звертають уваги на моральну сторону справи. Вільно чи мимоволі іноді вони дають привід віднести їх до тих керівників, хто орієнтується на сумнівні принципи: «переможець завжди правий», «мета виправдовує засоби», «де борошно, там і борошно». І, нарешті, вони завжди болісно реагують на несподівані перешкоди на шляху виконання задуманого.

## **3. Спрямованість на себе (Я)**

Ця спрямованість характеризує людину, зосереджену тільки на собі і своїх інтересах. Вона мало зважає на оточуючих. Для неї вони в основному лише «фон», глядачі чи свідки. Навчання чи робота для неї є лише засобами вираження і ствердження власного «Я», залучення уваги до своєї «неординарної» натури. Керівники з такою спрямованістю прагнуть нав'язати свою думку колективу, відкидаючи розумні заперечення чи вимоги його членів. Вони більше говорять, ніж слухають, у дискусіях схильні до поспішних і незважених заяв. Прагнуть завжди і скрізь виділитися, болісно сприймають будь-які зауваження чи критику на свою адресу. Мотиви власного благополуччя часто заважають їм вчасно помічати потреби інших. У конфліктних ситуаціях рідко здатні на компроміс чи співпрацю. Схильні до агресивності, дратівливості, суперництва. Найчастіше вони дотримуються жорсткого алгоритму.

## Психологічний тест: «Що вас найбільше мотивує у роботі?»

**Інструкція:** оберіть варіант відповіді, який найбільше відповідає вашим поглядам.

### Запитання

**1. Найбільше задоволення від роботи я отримую, коли:**

- А. досягаю високих результатів
- Б. отримую хорошу оплату
- В. працюю в дружньому колективі
- Г. маю можливість розвиватися

**2. Найкраща нагорода за роботу для мене:**

- А. визнання моїх досягнень
- Б. премія або бонус
- В. подяка колег
- Г. можливість навчатися

**3. Я працюю найбільш ефективно, коли:**

- А. маю складні завдання
- Б. бачу матеріальну винагороду
- В. відчуваю підтримку команди
- Г. можу проявляти творчість

**4. Якщо робота стає одноманітною:**

- А. шукаю нові виклики
- Б. думаю про зміну роботи
- В. намагаюся знайти цікавість у колективі
- Г. хочу навчитися чомусь новому

**5. Найбільше мене демотивує:**

- А. відсутність результатів
- Б. низька зарплата
- В. конфлікти в колективі
- Г. відсутність розвитку

**6. Я відчуваю найбільше задоволення, коли:**

- А. виконую складний проєкт
- Б. отримую фінансову винагороду
- В. працюю з приємними людьми
- Г. навчаюся новому

**7. Найважливіше для мене у роботі:**

- А. успіх
- Б. стабільний дохід
- В. комфортна атмосфера
- Г. розвиток

**8. Якщо керівник хоче мене мотивувати, йому варто:**

- А. довіряти складні завдання
- Б. підвищити оплату
- В. підтримувати дружню атмосферу
- Г. дати можливість розвиватися

### Результати

Порахуйте, яких літер найбільше.

## **Інтерпретація**

### **Більше А Мотивація досягнення**

Вас мотивують складні завдання, конкуренція і результат.

### **Більше Б Матеріальна мотивація**

Важливу роль відіграє фінансова винагорода.

### **Більше В Соціальна мотивація**

Для вас важливі взаємини, атмосфера та командна робота.

### **Більше Г Мотивація розвитку**

Вас мотивує самореалізація та професійне зростання.

## **Психологічний тест: «Який ви тип мотиватора як менеджер?»**

**Інструкція:** оберіть варіант відповіді, який найбільше відповідає вашій поведінці.

## **Запитання**

### **1. Працівник добре виконав завдання. Ви:**

- А. хвалите його перед колективом
- Б. виплачуєте премію
- В. пропонуєте складніше завдання
- Г. організуєте неформальне святкування

### **2. Якщо у працівника падає мотивація:**

- А. пояснюєте важливість його роботи
- Б. пропонуєте матеріальну винагороду
- В. даєте нові можливості розвитку
- Г. намагаєтесь покращити атмосферу в колективі

### **3. Найкращий спосіб підвищити ефективність працівника:**

- А. визнання його досягнень
- Б. фінансові стимули
- В. можливість кар'єрного росту
- Г. підтримка команди

### **4. У роботі команди для вас найважливіше:**

- А. повага і визнання
- Б. результат і винагорода
- В. розвиток працівників
- Г. дружня атмосфера

### **5. Якщо працівник пропонує нову ідею:**

- А. підтримуєте і публічно хвалите
- Б. обговорюєте можливу винагороду
- В. допомагаєте реалізувати її
- Г. залучаєте всю команду до обговорення

### **6. Що найкраще мотивує людей:**

- А. похвала
- Б. гроші
- В. самореалізація
- Г. колектив

### **7. Якщо працівник перевтомився:**

- А. підтримуєте словами

- Б. пропонуєте бонус
- В. даєте можливість навчання або розвитку
- Г. організуєте командний відпочинок

#### **8. Найважливіша риса менеджера:**

- А. уміння надихати
- Б. справедливо винагороджувати
- В. розвивати потенціал людей
- Г. об'єднувати команду

#### **Підрахунок**

Порахуйте, **яких літер найбільше.**

#### **Інтерпретація результатів**

##### **Більше А «Мотиватор-визнання»**

Ви мотивуєте людей через **похвалу, підтримку та визнання їхніх досягнень.**

##### **Сильні сторони:**

- підвищення самооцінки працівників
- створення позитивної атмосфери

**Ризик:** іноді бракує матеріальних стимулів.

##### **Більше Б «Фінансовий мотиватор»**

Ви вважаєте, що **гроші - найсильніший стимул продуктивності.**

##### **Сильні сторони:**

- чіткий зв'язок між результатом і винагородою
- висока продуктивність

**Ризик:** не всі працівники мотивуються лише матеріально.

##### **Більше В «Мотиватор розвитку»**

Ви мотивуєте людей через **самореалізацію та професійне зростання.**

##### **Сильні сторони:**

- розвиток талантів
- довгострокова мотивація

**Ризик:** не всі працівники готові до складних викликів.

##### **Більше Г «Командний мотиватор»**

Ви створюєте **сильну команду та сприятливий психологічний клімат.**

##### **Сильні сторони:**

- згуртованість колективу
- низький рівень конфліктів

**Ризик:** іноді результат може поступатися атмосфері.

### **Кейс «Чому працівник звільняється?»**

**Мета:** навчити студентів виявляти приховані причини демотивації персоналу.

#### **Ситуація**

Олександр працює у компанії вже **три роки.**

Спочатку він був одним із **найкращих працівників:**

- виконував завдання швидко
- пропонував нові ідеї
- активно працював у команді.

Однак останні півроку керівник помітив зміни:

- Олександр став менш ініціативним
- виконує тільки мінімальні обов'язки
- рідко бере участь у командних обговореннях
- виглядає втомленим і відстороненим.

Через деякий час він **написав заяву на звільнення**.

Цікаво, що:

- зарплату йому **підвищували**
- колектив у відділі **дружній**
- умови роботи **хороші**.

### **Завдання для студентів**

У групах визначити:

1. Можливі причини демотивації.
2. Яку мотиваційну теорію це пояснює.
3. Що міг зробити менеджер, щоб уникнути звільнення.

### **Підказка викладачу (прихована причина)**

Найчастіше студенти приходять до висновку:

**відсутність розвитку і кар'єрних перспектив.**

Олександр довго виконував **одні й ті самі завдання**, і робота перестала приносити йому задоволення.

### **Які теорії мотивації тут проявляються**

- теорія потреб **Абрахама Маслоу** (потреба самореалізації)
- теорія **Девіда МакКлелланда** (потреба досягнення)
- теорія **Фредеріка Герцберга** (фактори розвитку).

**Висновок:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## Практичне заняття № 6

### Тема 6. Психологія прийняття управлінських рішень

**Мета:** ознайомити студентів із психологічними особливостями процесу прийняття управлінських рішень; розвинути навички аналізу альтернатив, оцінювання ризиків і використання психологічних інструментів для підвищення ефективності управлінських рішень.

Психологічний статус індивіда – це інтегральна характеристика психічного стану, що включає:

- ✓ емоційну стабільність
- ✓ рівень тривожності
- ✓ самооцінку
- ✓ соціальну адаптацію
- ✓ стресостійкість
- ✓ суб'єктивне психологічне благополуччя

Дослідження психологічного статусу дозволяє оцінити рівень психологічної рівноваги, адаптивності та ризиків дезадаптації.

#### ТЕСТОВЕ ЗАВДАННЯ

Ознайомтеся з кожним твердженням та оцініть, наскільки воно відповідає вашому стану протягом останнього місяця.

- 1 - зовсім не відповідає
- 2 - скоріше ні
- 3 - частково відповідає
- 4 - скоріше так
- 5 - повністю відповідає

#### I. Емоційна стабільність (1-8)

1. Я легко зберігаю спокій у складних ситуаціях.
2. Мій настрій часто різко змінюється.
3. Я швидко відновлююся після невдач.
4. Дрібні проблеми надовго псують мені настрій.
5. Я відчуваю внутрішню рівновагу.
6. Я часто дратуюся без вагомої причини.
7. Мене складно вивести з емоційної рівноваги.
8. Я схильний/схильна надмірно переживати.

(2,4,6,8 - зворотне кодування)

#### II. Рівень тривожності (9-16)

9. Я часто відчуваю напруження.
10. Мені властиве відчуття внутрішнього неспокою.
11. Я рідко хвилююся без причини.

12. Я переживаю щодо майбутнього.
13. Перед важливими подіями я відчуваю сильний стрес.
14. Я впевнений/впевнена у своїх силах.
15. Мене легко налякати можливими труднощами.
16. Я контролюю свої хвилювання.

(11,14,16 - зворотне кодування)

### **III. Самооцінка (17-24)**

17. Я задоволений/задоволена собою.
18. Я часто сумніваюся у власних можливостях.
19. Я вважаю себе компетентною особистістю.
20. Я часто відчуваю невпевненість.
21. Я позитивно оцінюю свої досягнення.
22. Я схильний/схильна знецінювати свої успіхи.
23. Я приймаю свої сильні й слабкі сторони.
24. Я часто порівнюю себе з іншими не на свою користь.

(18,20,22,24 - зворотне кодування)

### **IV. Соціальна адаптація (25-32)**

25. Мені легко встановлювати нові контакти.
26. Я почуваюся комфортно в колективі.
27. Я уникаю соціальних ситуацій.
28. Мені складно працювати в команді.
29. Я відчуваю підтримку з боку оточення.
30. Я легко пристосовуюся до нових умов.
31. Я часто відчуваю ізольованість.
32. Я ефективно вирішую міжособистісні конфлікти.

(27,28,31 - зворотне кодування)

### **V. Стресостійкість та психологічне благополуччя (33-40)**

33. Я здатний/здатна працювати під тиском.
34. У складних умовах я швидко втрачаю контроль.
35. Я відчуваю задоволення від життя.
36. Я відчуваю виснаження.
37. Я вмію конструктивно реагувати на критику.
38. Я часто відчуваю емоційне перевантаження.
39. Я зберігаю продуктивність у стресових умовах.
40. Я відчуваю внутрішню гармонію.

(34,36,38 - зворотне кодування)

## Обробка результатів

1. Здійснити реверсне кодування (1↔5, 2↔4, 3=3).
2. Підрахувати суму балів за кожною шкалою.  
Максимум по шкалі - 40 балів.
3. Підрахувати загальний показник (максимум - 200).

## Інтерпретація результатів

### По кожній шкалі:

32-40 - високий рівень

24-31 - достатній

16-23 - середній

8-15 - низький

### Загальний психологічний статус:

160-200 - високий рівень психологічної адаптації

120-159 - достатній

80-119 - середній

менше 80 - ризик психологічної дезадаптації

## Оцінка комунікативних і організаторських схильностей у процесі спілкування

Вам потрібно відповісти на всі запропоновані питання. Вільно висловлюйте свою думку з кожного питання і відповідайте так: якщо Ваша відповідь на питання позитивна (Ви згодні), то у відповідній клітині відповідей поставте плюс, якщо ж ваша відповідь негативна (Ви не згодні) - поставте знак мінус. Слідкуйте, щоб номер запитання і номер клітинки, до якої Ви записуєте свою відповідь, збігалися. Майте на увазі, що питання носять загальний характер і не можуть містити всіх необхідних подробиць. Тому уявіть собі типові ситуації і не замислюйтесь над деталями. Не слід витратити багато часу на обдумування, відповідайте швидко. Можливо, на деякі питання Вам буде важко відповісти. Тоді постарайтесь дати ту відповідь, який Ви вважаєте кращою. При відповіді на будь-яке з цих питань звертайте увагу на його перші слова. Ваша відповідь має бути точно узгодженою з ними. Відповідаючи на питання, не потрібно прагнути зробити свідомо приємне враження. Важливим є не конкретна відповідь, а сумарний бал по серії відповідей.

### Опитувальник

№	Запитання	Відповідь
1	Чи багато у Вас друзів, з якими Ви постійно спілкуєтесь?	
2	Чи часто Вам вдається схилити більшість своїх товаришів до прийняття ними Вашої думки?	
3	Чи довго Вас турбує почуття образи, заподіяне Вам кимось із Ваших товаришів.	
4	Чи завжди Вам важко орієнтуватися в критичній ситуації?	
5	Чи є у Вас прагнення до встановлення нових знайомств з різними людьми?	
6	Чи подобається Вам займатися громадською роботою?	

7	Чи вірно, що Вам приємніше і простіше проводити час з книгами або за якими-небудь іншими заняттями, ніж з людьми?	
8	Якщо виникли перешкоди у здійсненні Ваших намірів, чи легко Ви відступаєте від них?	
9	Чи легко Ви встановлюєте контакти з людьми, які значно старші Вас за віком?	
10	Чи любите Ви придумувати і організовувати зі своїми товаришами різні ігри та розваги?	
11	Чи важко Ви включаєтеся в нову для Вас компанію?	
12	Чи часто Ви відкладаєте на інші дні ті справи, які потрібно було б виконати сьогодні?	
13	Чи легко Вам вдається встановлювати контакти з незнайомими людьми?	
14	Чи прагнете Ви домогтися, щоб Ваші товариші діяли відповідно з Вашою думкою?	
15	Чи важко Вам освоїтися у новому колективі?	
16	Чи вірно, що у Вас не буває конфліктів з товаришами через невиконання ними своїх обов'язків, зобов'язань?	
17	Чи прагнете ви при нагоді познайомитися і поговорити з новою людиною?	
18	Чи часто у вирішенні важливих справ Ви приймаєте ініціативу на себе?	
19	Чи дратують Вас оточуючі люди і чи хочеться Вам побути одному?	
20	Чи правда, що Ви зазвичай погано орієнтуєтеся в незнайомій для Вас обстановці?	
21	Чи подобається Вам постійно знаходитися серед людей?	
22	Чи виникає у Вас роздратування, якщо Вам не вдається закінчити розпочату справу?	
23	Чи відчуваєте Ви почуття утруднення, незручності, якщо доводиться проявити ініціативу, щоб познайомитися з новою людиною?	
24	Чи правда, що Ви втомлюєтеся від частого спілкування з товаришами?	
25	Чи любите Ви брати участь у колективних іграх?	
26	Чи часто Ви проявляєте ініціативу при вирішенні питань, які зачіпають інтереси Ваших товаришів?	
27	Чи правда, що Ви відчуваєте себе не впевнено серед малознайомих вам людей?	
28	Чи вірно, що Ви рідко прагнете до доказу своєї правоти?	

29	Чи вважаєте Ви, що Вам не доставляє особливих зусиль внести пожвавлення у малознайому компанію?	
30	Чи приймаєте Ви участь у громадській роботі у школі?	
31	Чи прагнете Ви обмежити коло своїх знайомих невеликою кількістю людей?	
32	Чи вірно, що Ви не прагнете відстоювати свою думку або рішення, якщо воно не було відразу прийняте Вашими товаришами?	
33	Чи відчуваєте Ви себе невимушено, потрапивши в незнайому компанію?	
34	Чи охоче Ви приступаєте до організації різних заходів для своїх товаришів?	
35	Чи правда, що Ви не відчуваєте себе досить упевненим і спокійним, коли доводиться говорити що-небудь великій групі людей?	
36	Чи часто Ви спізнюєтеся на ділові зустрічі, побачення?	
37	Чи вірно, що у Вас багато друзів?	
38	Чи часто Ви опиняєтеся в центрі уваги своїх товаришів?	
39	Чи часто Ви соромитесь, відчуваєте незручність при спілкуванні з малознайомими людьми?	
40	Чи правда, що Ви не дуже впевнено відчуваєте себе в оточенні великої групи своїх товаришів?	

*Обробка результатів*

1. Порівняйте відповіді з наведеним нижче дешифратором і підрахуйте кількість збігів окремо за комунікативними і організаторським схильностями.

Комунікативні схильності	«+»	1	5	9	13	17	21	25	29	33	37	
	«-»	3	7	11	15	19	23	27	31	35	39	
Організаторські схильності	«+»	2	6	10	14	18	22	26	30	34	38	
	«-»	4	8	12	16	20	24	28	32	36	40	

2. Обчислить оцінювальні коефіцієнти комунікативних ( $K_k$ ) і організаторських ( $K_o$ ) здібностей як відношення кількості відповідей що співпадають по комунікативним схильностям ( $K_x$ ) та організаторським схильностям ( $O_x$ ) до максимально можливого числа збігів (20), за формулами:

$$K_k = K_x/20; \quad K_o = O_x/20.$$

Для якісної оцінки результатів необхідно порівняти отримані коефіцієнти з оцінками наведених шкал.

## Шкала оцінок комунікативних і організаторських схильностей

<b>K<sub>к</sub></b>	<b>K<sub>о</sub></b>	<b>Оцінка шкали</b>
0.10 - 0.45	0.20 - 0.55	1
0.45 - 0.55	0.56 - 0.65	2
0.56 - 0.65	0.66 - 0.70	3
0.66 - 0.75	0.71 - 0.80	4
0.75 - 1.00	0.81 - 1.00	5

При аналізі отриманих результатів необхідно враховувати наступні параметри:

1. Ті, хто отримали оцінку 1, характеризуються низьким рівнем прояву комунікативних і організаторських схильностей.

2. У тих, що отримали оцінку 2, комунікативні та організаторські схильності притаманні на рівні нижче середнього. Вони не прагнуть до спілкування, почувають себе скуто в новій компанії, колективі, вважають за краще проводити час наодинці з собою, обмежують свої знайомства, відчують труднощі у встановленні контактів з людьми а, коли виступають перед аудиторією, погано орієнтуються в незнайомій ситуації, не відстоюють свою думку, важко переживають образи, прояв ініціативи в суспільній діяльності вкрай занижений, у багатьох справах вони вважають за краще уникати прийняття самостійних рішень.

3. Для тих, що отримали оцінку 3, є характерним середній рівень прояву комунікативних та організаторських схильностей. Вони прагнуть до контактів з людьми, не обмежують коло своїх знайомств, відстоюють свою думку, планують свою роботу, однак потенціал їх схильностей не відрізняється високою стійкістю. Ця група досліджуваних потребує подальшої серйозної та планомірної виховної роботи по формуванню та розвитку комунікативних та організаторських схильностей.

4. Ті, що отримали оцінку 4, відносяться до групи з високим рівнем прояву комунікативних і організаторських схильностей. Вони не губляться у новій обстановці, швидко знаходять друзів, постійно прагнуть розширити коло своїх знайомих, займаються громадською діяльністю, допомагають близьким, друзям, виявляють ініціативу у спілкуванні, із задоволенням беруть участь в організації громадських заходах, здатні прийняти самостійне рішення у важкій ситуації. Все це вони роблять не з примусу, а згідно з внутрішніми прагненням.

5. Ті, що отримали вищу оцінку – 5, володіють дуже високим рівнем прояву комунікативних і організаторських схильностей. Вони відчують потребу в комунікативній і організаторській діяльності й активно прагнуть до неї, швидко орієнтуються у важких ситуаціях, невимушено поведуть себе у новому колективі, ініціативні, воліють у важливій справі або в складній ситуації приймати самостійні рішення, відстоюють свою думку і домагаються, щоб вона була прийнята товаришами, можуть внести пожвавлення в незнайому компанію, люблять

організовувати різні ігри, заходи, наполегливі в діяльності, яка їх приваблює. Вони самі шукають такі справи, які б задовольняли їх потребу в комунікативній і організаторській діяльності.

### **Діагностика схильності до певного стилю керівництва**

*Текст опитувальника*

1. Під час прийняття важливих рішень Ви:
  - а) порадитесь з колективом;
  - б) постараетесь не брати на себе відповідальність за прийняття рішення;
  - в) приймете рішення одноосібно.
2. Під час організації виконання завдання:
  - а) надасте свободу вибору способу виконання завдання учасникам колективу, залишивши за собою лише загальний контроль;
  - б) не будете втручатися в хід виконання завдання, вважаючи, що колектив сам зробить все як потрібно;
  - в) будете регламентувати діяльність членів колективу, суворо визначаючи, як потрібно робити.
3. При здійсненні контролю за діяльністю підлеглих:
  - а) будете жорстко контролювати кожного з них;
  - б) довірите здійснення контролю самим підлеглим;
  - в) вважатимете, що контроль не обов'язковий.
4. В екстремальній для колективу ситуації:
  - а) будете радитися з колективом;
  - б) візьмете все керівництво на себе;
  - в) повністю покладетеся на лідерів колективу.
5. Будуючи взаємовідносини з членами колективу:
  - а) будете надавати допомогу підлеглим в їх особистих справах;
  - б) будете спілкуватися, в основному, якщо до Вас звернуться;
  - в) будете підтримувати свободу спілкування між Вами та підлеглими.
6. При управлінні колективом:
  - а) будете надавати допомогу підлеглим в їх особистих справах;
  - б) вважатимете, що в особисті справи підлеглих немає необхідності втручатися;
  - в) будете цікавитися особистими справами підлеглих скоріше через ввічливість.
7. У відносинах з членами колективу:
  - а) будете намагатися підтримувати добрі особисті відносини навіть на шкоду діловим;
  - б) будете підтримувати лише ділові відносини;
  - в) будете намагатися підтримувати і особисті, і ділові відносини в однаковій мірі.
8. По відношенню до зауважень з боку колективу:
  - а) не допустите зауважень на свою адресу;
  - б) вислухаєте та врахуєте зауваження;
  - в) віднесетесь до зауважень байдуже.
9. При підтриманні дисципліни:
  - а) будете добиватися беззаперечної слухняності підлеглих;
  - б) зумієте підтримувати дисципліну без нагадування про неї підлеглим;
  - в) врахуєте, що підтримання дисципліни – це не Ваш коник, і не будете

здійснювати тиск на підлеглих.

10. Стосовно того, що про Вас подумає колектив:

- а) Вам буде байдуже;
- б) намагатиметесь завжди бути хорошим для підлеглих, на загострення не підете;
- в) внесете корективи у свою поведінку, якщо оцінка буде негативною.

11. Розподіливши повноваження між собою та підлеглими:

- а) будете вимагати, щоб Вам доповідали про всі деталі;
- б) будете покладатися на старанність підлеглих;
- в) будете здійснювати лише загальний контроль.

12. При виникненні труднощів при прийнятті рішення:

- а) звернетесь за порадою до підлеглих;
- б) радитися з підлеглими не будете, оскільки все рівно відповідати за все доведеться Вам;
- в) приймете поради підлеглих, навіть якщо їх не просили.

13. Контролюючи роботу підлеглих:

- а) будете хвалити виконавців, відмічати їх позитивні результати;
- б) будете вишукувати в першу чергу недоліки, які потрібно виправити;
- в) здійснювати контроль будете за нагоди (навіщо втручатися?).

14. Керуючи підлеглими:

- а) зумієте так наказати, що завдання будуть виконуватися беззаперечно;
- б) будете в основному використовувати прохання, а не наказ;
- в) взагалі не вмієте наказувати.

15. При недостатності знань для прийняття рішення:

- а) будете вирішувати самі – адже Ви керівник;
- б) не побоїтесь звернутися за допомогою до підлеглих;
- в) будете намагатися відкласти рішення: може все вирішиться само по собі.

16. Оцінюючи себе як керівника, можете припустити, що Ви:

- а) будете суворим, навіть причепливим;
- б) будете вимогливим, але справедливим;
- в) нажаль, будете не дуже вимогливим.

17. По відношенню до нововведень:

- а) будете скоріше консервативним (як би чого не трапилось);
- б) якщо вони доцільні, то охоче їх підтримаєте;
- в) якщо вони корисні, доб'єтесь їх впровадження у наказному порядку.

18. Ви вважаєте, що в нормальному колективі:

- а) підлегли повинні мати можливість працювати самостійно, без постійного і жорсткого контролю керівника;
- б) повинен здійснюватися жорсткий і постійний контроль, оскільки на совість підлеглих розраховувати не доводиться;
- в) виконавці можуть бути представлені самі собі.

**“Ключ”**

№ питання	Варіанти відповіді			№ питання	Варіанти відповіді		
	А	Б	В		А	Б	В
1	Д	Л	А	10	Л	Л	Д
2	Д	Л	А	11	А	Л	Д
3	А	Д	Л	12	Д	А	Л
4	Д	Л	Л	13	Д	А	Л
5	Д	А	Л	14	А	Д	Л
6	Д	А	Л	15	А	Д	Л
7	Д	А	Л	16	А	Д	Л
8	Л	Д	Л	17	Л	Д	А
9	А	Д	Л	18	Д	А	Л

А – авторитарний стиль керівництва;

Д – демократичний стиль керівництва;

Л – ліберальний стиль керівництва.

*Обробка та інтерпретація результатів*

За кожний зроблений вибір, який збігається з «ключем» нараховується 1 бал.

Оскільки у чистому вигляді схильність до одного зі стилів керівництва практично не зустрічається, мова може йти про змішані стилі керівництва з тенденцією схильності до одного з них.

Респонденти частіше за все вибирають відповіді, що характеризують демократичний стиль керівництва. Якщо таких відповідей більше 12, можна говорити про схильність до демократичного стилю; якщо менше і при цьому вибори «А» на 3 бали превалюють над «Л», то можна говорити про схильність до авторитарно-демократичного стилю, а у випадку превалювання на 3 бали виборів «Л» над «А» – про схильність до ліберально-демократичного стилю.

**Висновок:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## Практичне заняття № 7

### Тема 7. Групова динаміка та управління командою

**Мета:** сформувати у студентів розуміння закономірностей групової динаміки, ролей у команді та психологічних механізмів командної взаємодії; розвинути навички управління груповими процесами та формування ефективної команди.

**Комунікабельність** (від лат. *Сommunicabilis* – з'єдную, повідомляю) – здатність людини до спілкування, до встановлення соціальних зв'язків, контактів, до плідної взаємодії з іншими людьми.

Комунікабельність є однією з визначальних навичок успішної соціальної взаємодії, що зачіпає як професійні, так і особистісні стосунки. Вона є однією з найважливіших особистісних якостей в професіях, які передбачають активне спілкування з іншими людьми, такими як, наприклад, менеджер з продажу, психолог, журналіст та ін.. Одна з рис успішної взаємодії – це неупередженість у відношенні до чужих поглядів.

На підприємствах існують два основних шляхи розповсюдження інформації: *вертикальний* (вверх і вниз, за ієрархічними рівнями) і *горизонтальний* (між співробітниками одного рівня). Ефективність комунікацій за цими напрямками різна. Високий рівень горизонтальної комунікації (~90%) пояснюється тим, що люди, які працюють на одному і тому ж рівні управління, добре розуміють характер праці своїх колег, знають їх проблеми. Вертикальні комунікації менш ефективні, ніж горизонтальні. Згідно досліджень тільки 20-25 % інформації, яка виходить від дирекції, доходить до робітників і правильно розуміється ними, а до керівників підприємств доходить не більше 10 % даних, які направляються на їх адресу робітниками.

Причиною такого факту є недостатнє розуміння важливості спілкування. Керівники організацій часто дотримуються такої точки зору, що робітникам і навіть керівникам нижньої і середньої ланки не обов'язково знати про стан справ в цілому. Але свідомість людини не терпить запитань без відповідей. І тому підлеглі починають шукати відповіді там, де не завжди є достовірна інформація.

#### Дослідження комунікативних здібностей

Вам потрібно дати відповіді на усі нижчеподані запитання. Вільно виражайте свою думку на кожне запитання: якщо ваша відповідь на запитання позитивна, то помітьте його знаком «+», якщо не згодні – знаком «-». Майте на увазі, що запитання короткі і не можуть охоплювати усіх необхідних подробиць. Уявіть собі типову ситуацію і не задумуйтеся над деталями. Не потрібно витратити багато часу на обдумування, відповідайте швидко. Коли ви відповідаєте на будь-яке запитання, звертайте особливу увагу на перші його слова. Ваша відповідь повинна бути точно погоджена з тими словами.

№ п/п	Запитання	Відповідь
1	Чи багато у вас друзів, з якими ви постійно спілкуєтесь?	
2	Чи довго вас хвилює почуття образи, спричинене вам ким-небудь з ваших товаришів?	
3	Чи легко ви знайомитесь з різними людьми?	
4	Чи вам приємніше і простіше проводити час із книгами чи мати інше заняття, ніж спілкуватися з людьми?	
5	Чи легко ви встановлюєте контакт з людьми, які значно старші від вас за віком?	
6	Чи важко вам включитися в нові для вас компанії?	
7	Чи легко вам вдається встановити контакт із незнайомими людьми?	
8	Чи важко вам освоїтися у новому колективі?	
9	Чи прагнете ви при нагоді познайомитися і побалакати з новою людиною?	
10	Чи дратують вас навколишні люди і чи часто хочеться вам побути наодинці?	
11	Чи подобається вам постійно знаходитися серед людей?	
12	Чи з'являються у вас почуття вагання, незручності чи сором'язливості, якщо приходить проявляти ініціативу, щоб познайомитися з новою людиною?	
13	Чи любите ви брати участь в колективних забавах?	
14	Чи почуваете ви себе невпевнено серед малознайомих вам людей?	
15	Чи припускаєте ви, що можете внести позбавлення у малознайому для вас компанію?	
16	Чи прагнете ви обмежити коло своїх знайомих?	
17	Чи почуваете ви себе невимушено, коли потрапляєте у незнайому вам компанію?	
18	Чи почуваете ви себе досить впевненим і спокійним, коли необхідно говорити про щось великій групі людей?	
19	Чи маєте ви багато друзів?	
20	Чи часто ви є центром уваги своїх товаришів?	

### Обробка та інтерпретація результатів

Дешифратор			
1	+	11	+
2	-	12	-
3	+	13	+
4	-	14	-
5	+	15	+
6	-	16	-

Для кількісної обробки результатів служить дешифратор, в якому поставлена максимальна сума «Ідеальних відповідей», які відтворюють яскраво виражені комунікативні здібності.

Дальше підраховується кількість відповідей, що співпали з дешифратором. Оцінковий коефіцієнт (К) виражає відношення кількості, що співпали до максимально можливого співпадань (20):

$$K = X/20;$$

де К – величина оцінкового коефіцієнта;

7	+	17	+
8	-	18	-
9	+	19	+
10	-	20	-

X – кількість відповідей, що співпали з дешифратором.

### Оцінка результатів.

Показники, отримані за цією методикою, можуть варіювати від 0 до 1. Показники, *ближчі до 1*, говорять про *високий рівень комунікабельних здатностей*, ближчі до 0 — про *низький рівень*. Записуємо отриманий результат і порівнюємо його із шкалою оцінок.

Мій результат	X = .....; K = .... / 20 = .....
---------------	----------------------------------

### Шкала оцінок

K	Оцінка	Рівень проявлення комунікативних здібностей
0.10-0.45	1	Низький
0.46-0.55	2	Нижче середнього
0.56-0.65	3	Середній
0.66-0.75	4	Високий
0.76-1.00	5	Дуже високий

### Тест на виявлення організаторських здібностей

Організаторські здібності звичайно пов'язуються з умінням впливати на людей, умінням оперативно розбиратися в складних ситуаціях і вирішувати їх оптимально, прагненням виявляти ініціативу і брати на себе відповідальність. Вони формуються в трудовій і суспільно корисній діяльності в процесі соціальної взаємодії, прийняття на себе кожним задач і цілей спільної діяльності. Навички організаторської діяльності розвиваються і здобуваються при активній включеності індивіда в суспільну роботу, при участі в художній самодіяльності, заняттях спортом, туризмом.

Дана методика може бути своєрідним орієнтиром для того, хто працює над розвитком своїх організаторських навичок і вмінь.

Запропонована нижче методика дає можливість більш глибоко розібратися в структурі організаторських здібностей і одночасно виявити рівень оволодіння ними. Перед Вами 20 питань, що вимагають однозначної відповіді «так» чи «ні».

1	Вам часто вдається схилити своїх друзів чи колег до Вашої думки?	
2	Ви часто опиняєтесь в таких ситуаціях, що викликають труднощі з їх вирішенням?	
3	Чи дає Вам задоволення громадська робота?	
4	Ви дуже легко відступаєте від своїх планів і намірів?	
5	Ви любите придумувати чи організовувати з оточуючими ігри, змагання, розваги?	
6	Ви часто відкладаєте на завтра те, що можна зробити сьогодні?	
7	Ви звичайно прагнете до того, щоб оточуючі діяли відповідно до Ваших думок чи порад?	
8	У Вас рідко бувають конфлікти з друзями, навіть якщо вони порушують свої зобов'язання?	

9	Ви часто у своєму оточенні берете на себе ініціативу при ухваленні рішення?	
10	Це правильно, що нова обстановка чи нові обставини Вас спочатку можуть вибити зі звичної колії?	
11	У Вас, як правило, виникає почуття розчарованості, коли що-небудь із задуманого не виходить?	
12	Вас дратує, коли доводиться виступати в ролі посередника чи порадника?	
13	На зборах Ви звичайно активні?	
14	Це вірно, що Ви намагаєтеся уникати ситуацій, коли потрібно доводити свою правоту?	
15	Вас дратують доручення і прохання?	
16	Це вірно, що, як правило, Ви намагаєтеся поступатися друзям?	
17	Ви звичайно охоче берете на себе участь в організації свят, урочистостей?	
18	Вас виводить із себе, коли запізняються?	
19	До Вас часто звертаються за порадою чи допомогою?	
20	У Вас в основному виходить жити за принципом: «дав слово - тримай»?	

Ключ: «Так»: 1, 3, 5, 7, 9, 11, 13, 17,18,19, 20. «Ні»: 2, 4, 6, 8, 10, 12, 14, 15,16.  
Необхідно підрахувати суму збігів (X) із ключем. Коефіцієнт орг.здібностей (K)

$$K = X \cdot 100 / 20.$$

Інтерпретація результатів:

якщо K до 40 % - низький рівень організаторських здібностей;

якщо K від 40 % до 70 % - середній рівень орг.здібностей;

якщо K понад 70 % - високий рівень орг.здібностей.

### Ситуаційно-рольова гра «Поводир».

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

Обговорення результатів гри може проходити у двох варіантах:

Перший варіант

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

Другий варіант

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

- Як я відчував себе в ролях ведучого і веденого?
- Що було приємним, неприємним?
- Яку роль відіграють палиця і мотузок?
- Чи досяг я мети як викладач?

- Чи зміг я дати себе провести? Чи хотів? Чому?
- Що б я наступного разу зробив по-іншому?
- Що стосується моєї професійної діяльності?
- Що важливо для керівника, для підлеглого?

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

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

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

### **Вправа «Ресурс – Крапка»**

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

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

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

**Висновок:** \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

## Практичне заняття № 8

### Тема 8. Конфлікти в управлінській діяльності

**Мета:** ознайомити студентів із психологічною природою організаційних конфліктів, їх причинами та наслідками; сформувати навички діагностики конфліктних ситуацій і застосування конструктивних стратегій їх розв'язання в управлінській практиці.

#### Методика дослідження стилю поведінки в конфлікті К. Томаса

За допомогою цього тесту можна визначити кілька основних способів поведінки людей в конфліктній ситуації, зміст яких встановлюється мірою співвідношення в поведінці конкретної людини двох показників; *«орієнтація на задоволення власних інтересів»* та *«орієнтація на задоволення інтересів опонента»*.

Різний ступінь цих показників та їх поєднання дає можливість виділити п'ять основних типів поведінки особистості в конфліктній ситуації:

- відхід від конфлікту;
- поступливість;
- боротьба;
- компроміс;
- співробітництво.

Охарактеризуємо окремо кожен з п'яти типів поведінки.

**Відхід від конфлікту**, або намагання його не помітити – це такий тип поведінки, коли у конфлікті мінімально враховуються як власні інтереси, так і опонента. За такого типу поведінки на проблему просто не звертають уваги, вважають, що вона зникне сама по собі. Суть такої поведінки чудово відображають відомі приказки: «Не буди лихо, доки воно тихе», «Не чіпай, бо зламається» та ін. Відтак жодна зі сторін нічого не отримує, а результат поведінки описується формулою «поразка – поразка» (власна поразка – поразка опонента).

*Причинами такої поведінки в конфлікті* можуть бути:

- усвідомлення відсутності необхідних ресурсів для отримання «перемоги» над опонентом;
- якесь особливе ставлення до опонента;
- намагання виграти час для «перегрупування сил» і наступної перемоги;
- індивідуально-психологічні особливості учасників конфлікту (несхильність до жорстких форм поведінки, лагідний характер, низький рівень домагань тощо).

**Боротьба, або «конкуренція»** – тип поведінки, за якого у конфлікті максимально враховуються і задовольняються власні інтереси і мінімально – інтереси опонента. Зміст такої поведінки можна охарактеризувати за допомогою приказок: «Сильний завжди правий», «Переможців не судять», а результат поведінки описати формулою «перемога – поразка» (власна перемога – поразка опонента).

**Поступливість**, іншими словами, жертвність – тип поведінки, орієнтований на мінімальне врахування в конфлікті власних інтересів і максимальне задоволення інтересів опонента. Зміст такої поведінки відображають

відомі приказки: «Убий ворога своєю добротою», «Підстав щоку», «Мир за будь-яку ціну», а результат поведінки визначає формула «поразка – перемога» (власна поразка – перемога опонента).

**Компроміс, або узгодженість** – тип поведінки, який забезпечує часткове задоволення у конфлікті і власних інтересів, й інтересів опонента, що досягається за такої умови: «Я поступлюся тобі в чомусь, а ти мені – в іншому». Зміст такої поведінки втілений у приказках: «Краще півхлібини, ніж нічого», «Поганий мир ліпший за добру сварку», а результат поведінки описується формулою «поразка – поразка» (частково власна поразка – частково поразка опонента), бо повністю не задовольняються інтереси жодного з опонентів.

**Співробітництво** – тип поведінки, який забезпечує максимальне задоволення в конфлікті власних інтересів та інтересів опонента. Зміст такої поведінки описують приказки: «Одна голова добре, а дві ліпше», «Те, що добре для вас, те добре і для мене», а результат поведінки визначає формула «перемога – перемога» (власна перемога – перемога опонента).

### **Діагностика можливих стилів поведінки особистості в конфліктних ситуаціях**

Оберіть з поданих тверджень (1, 2, ...) те яке найбільш відповідає вашому стилі поведінки (А чи Б) та обведіть кружечком.

1.	<b>А.</b> Я охоче даю іншим брати на себе відповідальність за вирішення складного питання.	<b>Б.</b> Перш ніж обговорювати те, у чому ми розходимося, я намагаюся звернути увагу на те, у чому ми обоє згодні.
2.	<b>А.</b> У суперечці я звичайно намагаюся знайти рішення, що влаштовує всіх.	<b>Б.</b> У суперечці я завжди намагаюся залагодити справу з урахуванням інтересів іншого і моїх власних.
3.	<b>А.</b> Звичайно я завжди наполягаю на своєму.	<b>Б.</b> У суперечці я намагаюся заспокоїти іншого і зберегти нормальні відносини.
4.	<b>А.</b> У суперечці мене звичайно влаштовує компроміс.	<b>Б.</b> Іноді я здатен пожертвувати своїми інтересами заради інтересів інших.
5.	<b>А.</b> Залагоджуючи конфлікт, я завжди намагаюся викликати позитивні емоції в іншого.	<b>Б.</b> У суперечці я завжди намагаюся уникнути непотрібної напруженості.
6.	<b>А.</b> У суперечці насамперед я намагаюся уникнути неприємностей для себе.	<b>Б.</b> У суперечці моє правило – домогтися свого.
7.	<b>А.</b> Я часто намагаюся відкласти остаточне ухвалення рішення для того, щоб потім розставити всі крапки над «і».	<b>Б.</b> У суперечці я згоден чимось поступитися, щоб домогтися інших поступок.
8.	<b>А.</b> Я завжди наполегливо прагну домогтися свого.	<b>Б.</b> При вирішенні проблем я насамперед намагаюся зрозуміти, у чому полягають мої інтереси.
9.	<b>А.</b> Розбіжності, що виникають – не привід для хвилювання.	<b>Б.</b> Я здатен мобілізувати себе, щоб домогтися того, чого хочу.

10. <b>А.</b> Я твердо прагну до наміченого.	<b>Б.</b> У суперечці я здатен і на розумний компроміс.
11. <b>А.</b> У конфлікті я в першу чергу намагаюся ясно представити інтереси кожного.	<b>Б.</b> У суперечці мені звичайно важливо зберегти відносини і не придбати зайвого ворога.
12. <b>А.</b> Я уникаю займати двозначну позицію.	<b>Б.</b> Якщо хтось йде мені назустріч, то я даю можливість йому залишитися при своїй думці.
13. <b>А.</b> Звичайно я центрист і проти крайнощів.	<b>Б.</b> У суперечці, коли я правий, то наполягаю, щоб усе було зроблено по-моєму.
14. <b>А.</b> Викладаючи свою точку зору, я завжди цікавлюся протилежною.	<b>Б.</b> У суперечці я завжди намагаюся продемонструвати логіку і перевагу своїх поглядів.
15. <b>А.</b> Для мене в суперечці головне – не переступити меж і не нажити собі ворога.	<b>Б.</b> Я піду на багато що, щоб зняти напруженість.
16. <b>А.</b> Я намагаюся не зачіпати почуттів іншого.	<b>Б.</b> У суперечці я завжди намагаюся переконати іншого в перевазі своїх поглядів.
17. <b>А.</b> Звичайно я послідовно домагаюся свого.	<b>Б.</b> Конфронтацію в суперечці я вважаю марною.
18. <b>А.</b> Якщо це зробить щасливим іншого, то я можу, зрештою, уступити йому.	<b>Б.</b> У суперечці я ніколи не добираю суперника, а даю йому можливість ствердитися у чомусь.
19. <b>А.</b> Першою справою я намагаюся визначити, хто чого хоче і домагається.	<b>Б.</b> Іноді я згоден почекати і відкласти остаточне ухвалення рішення.
20. <b>А.</b> Мені дуже важливо відразу ж подолати явні розбіжності.	<b>Б.</b> Для мене завжди важливо знайти краще співвідношення вигід і втрат для учасників конфлікту.
21. <b>А.</b> Ведучи переговори, я завжди уважний до бажань іншого.	<b>Б.</b> У суперечці я хочу, щоб інший не церемонився і прямо виклав, чого він хоче.
22. <b>А.</b> У суперечці мене влаштує «золота середина».	<b>Б.</b> Я твердий у обстоюванні своєї позиції.
23. <b>А.</b> Мені важливо, щоб «вовки були ситі», а «вівці цілі».	<b>Б.</b> Я згоден, щоб хтось прийняв відповідальність на себе за вирішення конфлікту.
24. <b>А.</b> У суперечці я можу й уступити, якщо відчую, що наступаю на улюблений «мозоль».	<b>Б.</b> Я здатен умовити іншого піти на компроміс.
25. <b>А.</b> У суперечці я завжди намагаюся продемонструвати логіку своїх поглядів.	<b>Б.</b> Я завжди уважний до домагань іншого.

26. А. Я часто пропоную усім зайняти середню позицію.	Б. Мені завжди важливо, щоб інший хоч у чомусь отримав вигоду.
27. А. Я намагаюся уникати ситуації, що могла б викликати загострення відносин.	Б. Іноді я здатен дати іншому наполягати на своєму.
28. А. Звичайно я чітко і послідовно намагаюся йти до мети.	Б. Пом'якшуючи ситуацію, я намагаюся схилити на свій бік іншого.
29. А. Я не люблю крайнощів у суперечці.	Б. Іноді розбіжності, що виникають – це не привід для хвилювань і тривоги.
30. А. Для мене важливо не торкнутися «болючих точок» іншого.	Б. У суперечці для мене дуже важливо зробити іншого своїм суперником.

Внесіть вашу відповідь у таблицю (ключ)

**«Ключ»**

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

30		Б			А

### Інтерпретація результатів:

Якщо ваша відповідь (А чи Б) збігається з варіантами в «ключі», позначте знаком +. Кількість балів (+), набрана учасником опитування за кожним стилем поведінки, дає уявлення про те, наскільки виражена в нього та чи інша форма поведінки в конфліктних ситуаціях.

### Вправа «Зуби дарованого коня».

**Мета:** створення обстановки, що сприяє рефлексії власного образу в очах інших людей, з наступним аналізом бар'єрів сприйняття і соціальних стереотипів.

**Хід виконання вправи:** Група розбивається на четвірки (трійки, п'ятірки), і кожна підгрупа утворює свій маленький круг. Кожен член підгрупи отримує номер від одного до чотирьох. (Цю вправу можна проводити і з усією групою в загальному колі, але в цілях економії часу і уникнення стомлення у великій групі все ж краще робота в шістках).

Інструкція викладача:

«Давайте пофантазуємо і уявімо, що сьогодні у всіх нас свято, у всіх – день народження. У день народження іменинникові прийнято дарувати подарунки. Нехай сьогодні це будуть такі подарунки, які дійсно допоможуть людині змінитися, які по-справжньому потрібні їй і цінні для неї. Зробити гарний подарунок дуже непросто. Хто з нас не ламав голову, що подарувати близькій людині в такий день? Сьогодні не треба нічого шукати в магазинах. Пам'ятайте, ви нічим не обмежені. Дарувати можна все, що завгодно: від картини пензля великого Леонардо до конкретних особистісних якостей; від вілли на Багамських островах до тисячолітнього манускрипту, що зберігає мудрість древніх чарівників.

В дану хвилину іменинниками є перші номери. Уважно подивіться на цю людину. Подумайте про те, який життєвий досвід у цієї людини? Що вона цінує більше всього на світі? Кого любить? Про що мріє? Спробуйте зрозуміти, що ж їй дуже і дуже потрібно? Зараз ви – чарівники і ви здатні дати цій людині те, що вона хоче ...

А тепер увага, іменинники! У звичайний день народження будь-які подарунки приймаються без критики – незалежно від того, сподобалися вони чи ні. У народі кажуть, дарованому коневі в зуби не дивляться. Але сьогодні – особливий випадок. Постарайтеся придивитися до «зубів дарованого коня», прислухатися до себе, оцінити потрібність кожного подарунка для вас і чесно сказати наскільки той, хто дарує «потрапив в точку» зі своїм подарунком. Чітко аргументуйте свою думку. Якщо ви не хочете приймати піднесений вам дар, поясніть, намагаючись не ображати того, хто дарує, чому ви це робите. Давайте відповідь відразу кожному зі своїх товаришів.

Дарувальники! Не потрібно сперечатися з іменинником, навіть якщо ви категорично з ним не згодні і переконані, що без вашого подарунка він просто загине тут же на місці. Після того, як перший номер оцінить всі подарунки,

іменинником стає другий номер і так далі. З днем народження!»

**Обговорення.** Викладач просить всіх зібратися в загальне коло для групової рефлексії. Цікаво обговорити наступні питання: кому з студентів вдалося підібрати такі подарунки, які були з вдячністю прийняті всіма «іменинниками»? За рахунок чого це відбулося? Якого типу були подарунки? Які з них виявилися найбільш вдалимими? Який найоригінальніший подарунок? Чи виявилися «іменинники», що прийняли всі подарунки без винятку? Якщо так, то чи не є причиною їх «всеїдності» небажання образити дарувальників? Чи всі зуміли бути щирими? Які подарунки виявилися відкинутими і чому? Наскільки важким було відмовлятися від подарунків?

Як і багато інших вправи такого типу, вправа «Зуби дарованого коня» надає студентам дві важливі можливості: по-перше, випробувати себе в якості «психологів», здібних до емпатії, спілкування, чуйності і, по-друге, отримати інформацію про те, чи вірно сприймаються наші бажання і потреби іншими людьми тощо.

### **Ситуаційно-рольова гра «Згладжування конфліктів»**

**Мета вправи:** розвиток умінь і навичок згладжування конфліктів.

**Інструкція:** викладач розповідає про важливість такого уміння як уміння швидко й ефективно згладжувати конфлікти; повідомляє про те, що зараз досвідченим шляхом варто спробувати з'ясувати основні методи врегулювання конфліктів.

Студенти об'єднуються у підгрупи-трійки. Протягом 5 хвилин, кожна трійка придумує сценарій, по якому двоє студентів представляють конфліктуючі сторони (наприклад, подружжя, що свариться), а третій - грає миротворця, арбітра.

На обговорення викладач виносить такі питання:

- Які методи згладжування конфліктів були продемонстровані?
- Які, на ваш погляд, цікаві знахідки використовували студенти під час гри?
- Як треба було повести себе тим студентам, кому не вдалося згладити конфлікт?

### **Вправа «Точка зору»**

**Мета:** відпрацювання навичок роботи із запереченнями при взаємодії. Хід виконання вправи:

Вчитель об'єднує студентів в пари. Їм задається тема спілкування, але один з них відстоює одну точку зору («за»), інший - протилежну («проти»).

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

Можливі теми:

- Дітей повинні виховувати у школі.
- Керівник з лідером.
- Інопланетяни живуть серед нас. Теми можуть обрати самі студенти.

**Обговорення:** фактично йде робота з запереченнями. Хто з задоволенням приймає зміну своєї точки зору? Ніхто. Які прийоми дозволяють зробити цей процес більш «гладким». Основний принцип - не боротися (боротьба позицій призводить в глухий кут).

Запитання до обговорення:

- Чим була корисна ця вправа?
- Які труднощі виникли при виконання цієї вправа?
- В яких ситуаціях допиту можлива робота із запереченнями?

**Висновок:** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## Практичне заняття № 9

### Тема 9. Професійне вигорання і психологічна стійкість

**Мета:** поглибити знання студентів про психологічні причини та прояви професійного вигорання; сформувати навички самодіагностики рівня емоційного виснаження та розвитку психологічної стійкості як важливої умови ефективної управлінської діяльності.

#### Психологічний тест: «Який у вас рівень психологічної стійкості?»

**Інструкція:** Оберіть варіант відповіді, який найбільше відповідає вашій поведінці.

#### Запитання

**1. Коли виникають труднощі у навчанні або роботі, я:**

- А. сприймаю їх як виклик
- Б. намагаюся знайти підтримку
- В. переживаю, але продовжую працювати
- Г. хочу уникнути ситуації

**2. Якщо я отримую критику:**

- А. аналізую її і роблю висновки
- Б. спочатку засмучуюся, але потім думаю
- В. довго переживаю
- Г. дуже гостро реауюю

**3. У стресовій ситуації я:**

- А. зберігаю спокій
- Б. шукаю підтримку
- В. відчуваю напруження
- Г. втрачаю контроль

**4. Якщо щось не виходить:**

- А. шукаю нові способи вирішення
- Б. прошу поради
- В. сумніваюся у собі
- Г. здаюся

**5. Мій звичайний емоційний стан:**

- А. стабільний
- Б. здебільшого позитивний
- В. нестабільний
- Г. часто негативний

**6. Коли я дуже втомлений(а):**

- А. роблю паузу і відновлюю сили
- Б. спілкуюся з близькими
- В. просто терплю
- Г. ігнорую втому

**7. Я ставлюся до помилок як до:**

- А. досвіду
- Б. уроку
- В. невдачі
- Г. проблеми

**8. Після складного дня я:**

- А. швидко відновлюю сили
- Б. потребую трохи часу
- В. довго відчуваю втому
- Г. відчуваю повне виснаження

**9. Якщо виникає конфлікт:**

- А. намагаюся вирішити його конструктивно
- Б. шукаю компроміс
- В. уникаю розмови
- Г. реагую емоційно

**10. У майбутньому я:**

- А. бачу багато можливостей
- Б. сподіваюся на краще
- В. іноді сумніваюся
- Г. хвилююся

**Підрахунок**

- А – 3 бали
- Б – 2 бали
- В – 1 бал
- Г – 0 балів

**Інтерпретація**

**25–30 балів Висока психологічна стійкість**

Ви добре контролюєте емоції і ефективно долаєте стрес.

**18–24 бали Достатня стійкість**

У більшості ситуацій ви справляєтеся зі стресом.

**10–17 балів Середній рівень**

Іноді складно долати емоційне навантаження.

**0–9 балів Низька стійкість**

Вам важливо розвивати навички психологічної саморегуляції.

**Інтерактивна рольова гра: «Синдром вигорання менеджера»**

**Ситуація**

Менеджер відділу працює у компанії вже кілька років.

Останнім часом він:

1. постійно перевтомлений
2. дратується через дрібниці
3. втратив інтерес до роботи

4. часто конфліктує з колегами.

### **Ролі**

1. Менеджер (із симптомами вигорання)
2. Працівник команди
3. HR-менеджер
4. Керівник компанії

### **Завдання**

Студенти повинні **розіграти ситуацію розмови** та знайти рішення.

Наприклад:

- як команда помічає проблему
- як HR реагує
- які рішення може прийняти керівництво.

### **Після гри обговоріть**

1. Які **ознаки вигорання** були помітні?
2. Що стало причиною?
3. Які методи можуть допомогти?

### **Тест професійного вигорання Маслач (МВІ)**

**Інструкція:** Оцініть, як часто ви відчуваєте наведені стани.

Ніколи	0
Рідко	1
Іноді	2
Часто	3
Дуже часто	4

### **Запитання**

1. Я відчуваю емоційну втому після роботи або навчання.
2. Наприкінці дня я відчуваю виснаження(ою).
3. Мені важко прокинутися і починати робочий день.
4. Я відчуваю байдужість до людей, з якими працюю або навчаюся.
5. Іноді я ставлюся до інших людей занадто формально.
6. Я відчуваю, що робота або навчання виснажує мене.
7. Мені здається, що я працюю надто багато.
8. Я відчуваю емоційне спустошення.
9. Мені складно проявляти ентузіазм у роботі.
10. Іноді я відчуваю роздратування щодо колег або клієнтів.
11. Я відчуваю, що втрачаю інтерес до роботи.
12. Мені здається, що я досяг(ла) менше, ніж міг(могла).
13. Я сумніваюся у своїй професійній ефективності.

14. Я відчуваю, що моя робота не приносить задоволення.
15. Іноді я відчуваю себе психологічно виснаженим(ою).
16. Я часто думаю про те, щоб зробити перерву у роботі.
17. Мені важко зосередитися на завданнях.
18. Я відчуваю, що моя енергія зменшується.
19. Я відчуваю втому від постійного спілкування з людьми.
20. Мені здається, що робота забирає занадто багато сил.
21. Я рідше відчуваю задоволення від своїх досягнень.
22. Іноді мені хочеться дистанціюватися від роботи.

### **Інтерпретація (спрощена)**

#### **0–25 балів**

Низький рівень вигорання.

#### **26–45 балів**

Помірний рівень стресу.

#### **46–65 балів**

Підвищений ризик вигорання.

#### **66–88 балів**

Високий рівень емоційного виснаження.

### **Тест на визначення рівня емоційного вигорання**

#### **Інструкція**

Прочитайте кожне твердження і оберіть варіант відповіді.

**Оцініть, як часто це відбувається у вашому житті:**

- 1 - ніколи
- 2 - рідко
- 3 - іноді
- 4 - часто
- 5 - майже завжди

#### **Твердження**

1. Після роботи або навчання я відчуваю сильну втому.
2. Мені стає важко зосередитися на професійних завданнях.
3. Я відчуваю емоційне виснаження.
4. Робота або навчання перестали приносити задоволення.
5. Я часто відчуваю роздратування через дрібниці.
6. Мені здається, що мої зусилля не мають сенсу.
7. Я став(ла) менш терплячим до людей.
8. Мені важко знаходити мотивацію для виконання завдань.
9. Я відчуваю байдужість до результатів своєї діяльності.
10. Я часто думаю про те, щоб змінити роботу або діяльність.
11. Мене дратують колеги або люди, з якими я працюю.
12. Я відчуваю постійний психологічний тиск.
13. Мені важко відновити сили навіть після відпочинку.

14. Я часто почуваюся спустошеним.
15. Робочі проблеми я переношу в особисте життя.

### **Підрахунок результатів**

Підсумуйте всі бали.

### **Інтерпретація результатів**

#### **15–30 балів - низький рівень вигорання**

Ви добре контролюєте навантаження та емоції.

#### **31–45 балів - помірний рівень**

Є окремі ознаки перевтоми. Варто звернути увагу на баланс роботи та відпочинку.

#### **46–60 балів - високий рівень**

Ви відчуваєте емоційне виснаження. Потрібні зміни у режимі праці та відпочинку.

#### **61–75 балів - критичний рівень**

Імовірний синдром професійного вигорання. Бажано звернутися до психолога або переглянути робоче навантаження.

## **Тест на визначення рівня психологічної стійкості**

### **Інструкція**

Оцініть, наскільки кожне твердження відповідає вашій поведінці.

- 1 - зовсім не згоден
- 2 - скоріше не згоден
- 3 - важко відповісти
- 4 - скоріше згоден
- 5 - повністю згоден

### **Твердження**

1. У складних ситуаціях я намагаюся зберігати спокій.
2. Невдачі не зупиняють мене надовго.
3. Я вмю швидко відновлюватися після стресу.
4. У проблемах я шукаю можливості для розвитку.
5. Я здатний контролювати свої емоції.
6. У кризових ситуаціях я не втрачаю здатність мислити раціонально.
7. Я вірю у власні сили.
8. Я легко адаптуюся до нових умов.
9. Я здатний підтримувати інших людей у складних ситуаціях.
10. Я намагаюся бачити позитив навіть у труднощах.
11. Я не здаюся після першої невдачі.
12. Я вмю просити підтримку, коли вона потрібна.
13. Я контролюю свої реакції на стрес.
14. Я швидко знаходжу рішення в складних ситуаціях.
15. Я відчуваю внутрішню впевненість навіть у нестабільних умовах.

## **Підрахунок результатів**

Складіть усі бали.

## **Інтерпретація результатів**

### **15–30 балів - низька психологічна стійкість**

Вам важко справлятися зі стресом і змінами.

### **31–45 балів - середній рівень**

Ви здатні долати труднощі, але іноді потребуєте підтримки.

### **46–60 балів - високий рівень**

Ви добре адаптуєтесь до складних ситуацій.

### **61–75 балів - дуже високий рівень**

Ви маєте сильну психологічну стійкість і ефективно управляєте стресом.

**Висновок:** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## Практичне заняття № 10

### Тема 10. Психологія управління інноваціями та організаційними змінами

**Мета:** сформувати у студентів розуміння психологічних аспектів управління організаційними змінами та інноваційними процесами; розвинути здатність аналізувати реакції персоналу на зміни та застосовувати психологічні методи підтримки ефективної трансформації організації.

#### **Вправа «7 факторів»**

Мета: тренування умінь студентів домовлятися між собою.

Необхідні матеріали: листи ватману, фломастери та олівці.

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

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

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

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

Вчитель організовує обговорення отриманих результатів.

Запитання для обговорення:

- Наскільки швидко ви змогли скласти список факторів? Що заважало, а що допомагало в цьому процесі?
- Як швидко був знайдений зрозумілий для всіх варіант ціннісної градації у визначенні факторів?
- Про які фактори йшла суперечка?
- Було у вас відчуття, що інші члени команди вас не розуміють та не чують?
- Які труднощі виникли при визначення значущості факторів?
- Які якості ви б хотіли розвивати в собі надалі?
- Чим була корисна ця вправа?

#### **Вправа «Вірю - не вірю»**

**Тривалість – 20 хвилин.**

Мета: вправа спрямована на виявлення нещирості на основі поєднання вербальних та невербальних ознак.

Хід виконання:

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

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

- поміняти місцями стільці (не важливо, однакові вони чи ні),
- пересадити місцями двох студентів,
- відкрити або закрити вікно,
- намалювати на дошці пику,
- вимазати ведучому взуття крейдою і т. інш.

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

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

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

Вправу бажано провести декілька разів. В кінці проводиться обговорення

Запитання для обговорення:

- Чим корисна була ця вправа?
- Хто з добровольців швидше вгадав істину?
- Як йому це вдалося?
- Які зовнішні ознаки достовірно свідчать про щирість, а які - лише побічно?
- Чи можна якимось спеціальним чином будувати свої розпитав, щоб з'ясувати істину?
- Як краще «ухилитися»?

### **Діагностика соціальної емпатії**

Методика націлена на визначення рівня емпатійних тенденцій особистості з урахуванням віку та статі респондента.

Тест містить 33 твердження. Прочитайте їх, і в процесі читання дайте відповідь, згадуючи або припускаючи, які почуття в подібній ситуації виникали або могли б виникнути особисто у вас. Якщо ваші переживання, думки, реакції відповідають тим, що запропоновані у твердженні, то в бланку відповідей проти відповідного номера, що збігається з номером твердження, підкресліть відповідь «так», а якщо вони відрізняються, тобто не відповідають твердженням, то підкресліть відповідь «ні».

Пам'ятайте, що в тесті немає хороших чи поганих відповідей. Не старайтесь своїми відповідями справити сприятливе враження. Свою думку висловлюйте вільно і щиро, тільки в цьому випадку ви отримаєте справжнє уявлення про свої

психологічні особливості. Краще давати ту відповідь, яка першою спала вам на думку. Кожне наступне твердження читайте після того, як дасте відповідь на попереднє, намагайтеся також не залишати жодного твердження без відповіді.

Якщо у вас виникнуть будь-які запитання, пов'язані із проходженням тесту, поставте їх викладачу, перш ніж почнете роботу з тестом.

### *Тест*

1. Мене засмучує, коли я бачу, що незнайома людина відчуває себе серед людей самотньо.
2. Люди перебільшують здатність тварин розуміти і переживати.
3. Мені неприємно, коли люди не вміють стримуватися і відкрито виявляють свої почуття.
4. Мене дратує в нещасних людях те, що вони самі себе жаліють.
5. Коли хтось поруч зі мною нервує, я теж починаю нервувати.
6. Я вважаю, що плакати від щастя нерозумно.
7. Я беру близько до серця проблеми моїх друзів.
8. Часом пісні про кохання викликають у мене сильні переживання.
9. Я сильно хвилююся, якщо доводиться повідомляти людям неприємні для них звістки.
10. На мій настрій сильно впливають оточуючі люди.
11. Я вважаю іноземців холодними й байдужими.
12. Мені хотілося б отримати професію, пов'язану із спілкуванням з людьми.
13. Я не засмучуюсь, коли мої друзі вчиняють нерозважно.
14. Мені дуже подобається спостерігати, як люди приймають подарунки.
15. На мою думку, самотні літні люди недобррозичливі.
16. Коли я бачу людину, яка плаче, то і сам (сама) засмучуюсь.
17. Слухаючи деякі пісні, я часом відчуваю себе щасливою людиною.
18. Читаючи книгу (роман, повість тощо), я так переживаю, начебто все, про що читаю, відбувається насправді.
19. Коли я бачу, що з кимось погано поведуться, то завжди серджуся або переживаю, гніваюся.
20. Я можу не хвилюватися, навіть якщо всі навколо хвилюються.
21. Якщо мій друг або подруга починають обговорювати зі мною мої проблеми, я намагаюся перевести розмову на іншу тему.
22. Мені неприємно, коли люди зітхають і плачуть, дивлячись кінофільм.
23. Чужий сміх мене не заражає.
24. Коли я приймаю рішення, почуття інших людей щодо нього, як правило, не впливають.
25. Я втрачаю душевний спокій, якщо оточуючі чимось пригнічені.
26. Я переживаю, коли бачу людей, що легко засмучуються через дрібницю.
27. Я дуже засмучуюсь, коли бачу страждання тварин.
28. Нерозумно переживати те, що відбувається в кіно або про що читаєш у

книзі.

29. Я дуже засмучуюсь, коли бачу безпорадних старих людей.
30. Чужі сльози викликають у мене роздратування, а не співчуття.
31. Я дуже переживаю, коли дивлюся фільми.
32. Я можу залишатися байдужим (байдужою) до будь-якого хвилювання навколо.
33. Маленькі діти плачуть без причин.

### *Обробка та інтерпретація результатів тесту*

Мета обробки результатів – отримання індексу емпатійності (або емпатичних тенденцій) випробуваного.

Щоб отримати індекс емпатійності, потрібно підрахувати кількість відповідей, що збігаються з наступним ключем:

Відповідь «Так»: 1, 5, 7, 9, 10, 12, 14, 16, 17, 18, 19, 25, 26, 27, 29, 31

Відповідь «Ні»: 2, 3, 4, 6, 11, 13, 15, 20, 21, 22, 23, 24, 28, 30, 32, 33

Таким чином, індекс емпатійності ( $I_e$ ) є сумою збігів відповідей і питань-тверджень, що передбачають відповідь «так», і з питань-тверджень, що передбачають відповідь «ні».

Для визначення рівня емпатійних тенденцій пропонується таблиця інтерпретації індексу  $I_e$  з урахуванням віку та статі респондента.

Стать	Рівні емпатичних тенденцій		
	Високий	Середній	Низький
Юнаки	33-25	24-17	16-8
Дівчата	33-29	28-22	21-12

### *Аналіз результатів*

Емоційну чуйність до переживань інших в психології називають емпатією і відносять до вищих моральних почуттів. Емпатія у формі співчуття чи співпереживання (незалежно від того, радість це чи смуток) пов'язана з умінням людини «проникати» у світ почуттів інших людей. У різноманітних життєвих ситуаціях емоційний відгук залежить від адекватності сприймання переживань людей і емоцій тварин, а також від уявлення про причини, які їх викликали. Така чуйність стає рушійною силою, яка спрямована на надання допомоги.

### **Визначення домінуючого типу сприймання за роботою провідних аналізаторів**

Інструкція: відповідайте на запитання «згодні» чи «не згодні». У таблиці обведіть кружечком ті запитання, на які дали відповідь «згодний (на)».

### ***Тип А***

(зоровий аналізатор) 1, 5, 8, 10, 12, 14, 19, 21, 23, 27, 31, 32, 39, 40, 42, 45

### ***Тип В***

(дотик, смак, нюх) 3, 4, 9, 11, 16, 18, 22, 25, 28, 29, 30, 35, 38, 41, 44, 47

### ***Тип С***

(слуховий аналізатор) 2, 6, 7, 13, 15, 17, 20, 24, 26, 33, 34, 36, 37, 43, 46, 48

### ***Текст методики***

1. Люблю спостерігати за хмарами і зірками.
2. Часто наспівую собі під ніс.
3. Не визнаю незручну моду.
4. Обожаю ходити в сауну.
5. В автомобілі для мене важливий колір.
6. Упізнаю по кроках, хто увійшов до кімнати.
7. Мене розважає копіювання діалектів.
8. Багато часу присвячую своїй зовнішності.
9. Люблю масаж.
10. Коли є вільна хвилина, люблю дивитись на людей.
11. Погано себе почуваю, коли не насолоджуюсь ходьбою.
12. Дивлячись на сукню (костюм) у вітрині магазину, я переконана, що мені в ній буде добре.
13. Коли почую стару мелодію, до мене повертається минуле.
14. Часто читаю під час їжі.
15. Дуже часто говорю по телефону.
16. Я схильний(а) до повноти.
17. Надаю перевагу прослуховуванню розповіді, аніж самотійному читанню.
18. Після поганого дня мій організм у напруженні.
19. Із задоволенням і дуже багато фотографую.
20. Довго пам'ятаю, що мені сказали друзі і знайомі.
21. З легкістю віддаю гроші за квіти, тому що вони прикрашають життя.
22. Увечері люблю приймати гарячу ванну.
23. Намагаюся записувати власні справи.
24. Часто розмовляю сам (а) з собою.
25. Після тривалої їзди в машині довго приходжу до тями.
26. Тембр голосу багато чого говорить мені про людину.
27. Дуже часто оцінюю людей за манерою одягатися.
28. Люблю потягатися, виправляти кінцівки, розминатися.
29. Занадто тверде чи м'яке ліжко – це для мене мука.
30. Мені нелегко знайти зручне взуття.
31. Дуже люблю ходити в кіно.
32. Упізнаю обличчя навіть через роки.
33. Люблю ходити під дощем, коли краплинки стукають по парасольці.

34. Умію слухати те, що мені кажуть.
35. Люблю танцювати, а у вільний час займатися спортом.
36. Коли чую цокіт годинника, не можу заснути.
37. У мене якісна стереоапаратура.
38. Коли чую музику, починаю відбивати такт ногою.
39. На відпочинку не люблю оглядати пам'ятки архітектури.
40. Не терплю розгардіяш.
41. Не люблю синтетичних тканин.
42. Вважаю, що атмосфера в кімнаті залежить від освітлення.
43. Часто ходжу на концерти.
44. Один потиск руки багато чого може сказати про людину.
45. Охоче відвідаю галереї та виставки.
46. Серйозна дискусія – це захоплююча справа.
47. Через дотик можна сказати значно більше, ніж словами.
48. У шумі не можу зосередитися.

### **Опрацювання результатів**

Тепер підрахуйте, в якому розділі у Вас найбільше кружечків – це і є Ваш домінуючий тип сприймання.

**Тип А (зоровий аналізатор):** часто використовуються слова і речення, які пов'язані із зором, з образами і уявою. Малюнки, образні описи, світлини говорять типу А більше, ніж слова. Люди, які належать до цього типу, миттєво схоплюють те, що можна побачити: кольори, форми, лінії, гармонію і безлад.

**Тип В (дотик, нюх, смак):** у даному випадку частіше використовують слова «не можу цього зрозуміти», «атмосфера тут нестерпна». Сприйняття і враження людей даного типу стосуються головним чином, того, що пов'язане з дотиком, інтуїцією, здогадами. У розмові їх цікавлять внутрішні переживання.

**Тип С (слуховий аналізатор):** переважно вживаються такі звороти, «не розумію, що ти мені кажеш», «ця звістка для мене погана» – це характерні вислови людей такого типу. Велике значення для цих людей сприйняття має все акустичне: слова, музика, шумові ефекти.

### **Визначення рівня розвитку уяви**

Інструкція досліджуваному: «Вам пропонується 12 запитань тесту. На них треба відповідати «так» або «ні». Перша цифра в дужках (кількість балів) означає позитивну відповідь, друга – негативну».

Запитання

1. Чи цікавитеся Ви живописом? (так – 2, ні – 1).
2. Чи часто Ви нудьгуєте? (так – 1, ні – 2).
3. Розповідаючи якусь історію, чи любите Ви прикрасити її барвистою деталлю, доданою від себе? (так – 1, ні – 0).
4. Чи ініціативні Ви на роботі? (так – 2, ні – 1).
5. Чи «широко» Ви пишите, чи багато займає місце на папері? (так – 1, ні – 0).

6. Чи керуєтеся Ви у виборі одягу законами моди або власним смаком? (так – 2, ні – 1).
7. Чи любите Ви малювати під час зборів або лекцій на аркуші паперу ті самі фігурки? (так – 0, ні – 1).
8. Слухаючи музику, чи уявляєте Ви якісь образи, пов'язані з нею? (так – 1, ні – 0).
9. Чи любите Ви писати довгі листи? (так – 2, ні – 1).
10. Чи бачите Ви іноді кольорові сни? (так – 1, ні – 0).
11. Чи любите Ви подумки бувати в тих снах, які знаєте лише за розповідями? (так – 1, ні – 0).
12. Чи часто Ви плачете, розчулюєтеся в кіно? (так – 1, ні – 0).

### **Опрацювання результатів. Підрахуйте бали.**

14-17 балів: у Вас багата уява. Якщо Ви зумієте застосувати її в житті, то досягнете великих творчих успіхів.

9-13 балів: середня уява. Така уява зустрічається в дуже багатьох людей. Від Вас і лише від Вас залежить, чи зумієте Ви розвинути її.

5-8 балів: Ви реаліст у повному сенсі цього слова. У хмарах не літаєте. Однак трохи фантазії ще нікому не завадило. Тому замисліться про себе.

### **Діагностика лідерських здібностей**

1. Чи часто Ви буваєте у центрі уваги оточуючих?
  - а) так;
  - б) ні.
2. Чи вважаєте Ви, що багато оточуючих Вас людей мають більш високе становище, ніж Ви?
  - а) так;
  - б) ні.
3. Знаходячись на зборах людей, рівних Вам за становищем, чи відчуваєте Ви бажання не висловлювати свої думки, навіть коли це необхідно?
  - а) так;
  - б) ні.
4. Коли Ви були дитиною, чи подобалося Вам бути лідером серед однолітків?
  - а) так;
  - б) ні.
5. Чи відчуваєте Ви задоволення, коли Вам вдається переконати когось у чому-небудь?
  - а) так;
  - б) ні.
6. Чи трапляється, що Вас називають нерішучою людиною?
  - а) так;
  - б) ні.
7. Чи погоджуєтеся Ви із твердженням: «Все найкорисніше у світі є результатом діяльності невеликої кількості видатних людей?»
  - а) так;
  - б) ні.

8. Чи відчуваєте Ви нагальну потребу мати радника, який зміг би направити Вашу професійну активність?
- а) так;
  - б) ні.
9. Чи втрачали Ви інколи холонокровність під час розмови з людьми?
- а) так;
  - б) ні.
10. Чи відчуваєте Ви задоволення, коли бачите, що оточуючі побоюються Вас?
- а) так;
  - б) ні.
11. Чи стараетесь Ви займати за столом (на зборах, у компанії і т. і.) таке місце, яке б дозволяло Вам бути в центрі уваги і контролювати ситуацію?
- а) так;
  - б) ні.
12. Чи вважаєте Ви, що справляєте на людей вагомe (імпозантне) враження?
- а) так;
  - б) ні.
13. Чи вважаєте Ви себе мрійником?
- а) так;
  - б) ні.
14. Чи розгублюєтесь Ви, якщо люди, які Вас оточують, виражають незгоду з Вами?
- а) так;
  - б) ні.
15. Чи доводилося Вам з особистої ініціативи займатися організацією трудових, спортивних та інших команд і колективів?
- а) так;
  - б) ні.
16. Якщо те, що Ви намітили, не дало очікуваних результатів, то Ви:
- а) будете задоволені, якщо відповідальність за цю справу покладуть на когось іншого;
  - б) візьмете на себе відповідальність і самі доведете справу до кінця.
17. Яка з двох думок Вам ближче?
- а) справжній керівник повинен сам робити ту справу, якою він керує і особисто брати участь в ній;
  - б) справжній керівник повинен лише вміти керувати іншими і не обов'язково робити справу сам.
18. З ким Ви вважаєте за краще працювати?
- а) з покладливими людьми;
  - б) з незалежними і самостійними людьми.
19. Чи намагаєтесь Ви уникати гострих дискусій?
- а) так;
  - б) ні.
20. Коли Ви були дитиною, чи часто Ви стикалися з владністю Вашого батька?
- а) так;
  - б) ні.

21. Чи вмієте Ви в процесі дискусії на професійну тему залучити на свій бік тих, хто раніше був з Вами не згоден?

а) так;

б) ні.

22. Уявіть собі таку сцену: під час прогулянки з друзями лісом Ви загубили дорогу. Наближається вечір і потрібно приймати рішення. Як Ви вчините?

а) надасте право прийняти рішення найбільш компетентному з Вас;

б) просто не будете нічого робити, розраховуючи на інших.

23. Є таке прислів'я: «Краще бути першим у селі, ніж останнім у місті». Чи справедливе воно?

а) так;

б) ні.

24. Чи вважаєте Ви себе людиною, яка впливає на інших?

а) так;

б) ні.

25. Чи може невдача у проявленні ініціативи змусити Вас більше ніколи цього не робити?

а) так;

б) ні.

26. Хто, на Вашу думку, справжній лідер?

а) найкомпетентніша людина;

б) той, у кого самий сильний характер.

27. Чи завжди Ви намагаєтесь зрозуміти і належним чином оцінити людей?

а) так;

б) ні.

28. Чи поважаєте Ви дисципліну?

а) так;

б) ні.

29. Якому з наступних керівників Ви віддаєте перевагу?

а) тому, який все вирішує сам;

б) тому, який завжди радиться та прислуховується до думки інших.

30. Який із наступних стилів керівництва, на Вашу думку, найкращий для роботи закладу того типу, в якому Ви працюєте?

а) колегіальний;

б) авторитарний.

31. Чи часто у Вас складається враження, що інші зловживають Вами?

а) так;

б) ні.

32. Який із наступних портретів найбільше нагадує Вас?

а) людина з гучним голосом, виразними жестами, за словом до кишені не полізе;

б) людина зі спокійним, тихим голосом, стриманий, задумливий.

33. Як Ви поведете себе на зборах і нараді, якщо вважаєте свою думку єдиною, яка є вірною, але решта з Вами не погоджуються?

а) промовчите;

б) будете захищати свою думку.

34. Чи можете Ви підкорити свої інтереси і поведінку інших людей справі, якою

займається?

- а) так;
- б) ні.

35. Чи виникає у Вас почуття тривоги, якщо на Вас покладена відповідальність за яку-небудь важливу справу?

- а) так;
- б) ні.

36. Чому б Ви віддали перевагу?

- а) працювати під керівництвом хорошої людини;
- б) працювати самостійно, без керівників.

37. Як Ви відноситеся до твердження: «Для того щоб сімейне життя було хорошим, необхідно, щоб рішення в сім'ї приймав один із подружжя?»

- а) згоден;
- б) не згоден.

38. Чи доводилося Вам купувати що-небудь під впливом думки інших людей, а не виходячи з власної потреби?

- а) так;
- б) ні.

39. Чи вважаєте Ви свої організаторські здібності хорошими?

- а) так;
- б) ні.

40. Як Ви поведетесь, зіткнувшись з труднощами?

- а) опускаєте руки;
- б) з'являється велике бажання їх подолати.

41. Чи докоряєте Ви людям, якщо вони на це заслуговують?

- а) так;
- б) ні.

42. Чи вважаєте Ви, що Ваша нервова система здатна витримувати життєві навантаження?

- а) так;
- б) ні.

43. Як Ви вдієте, якщо Вам запропонують реорганізувати Ваш заклад чи організацію?

- а) введу потрібні зміни негайно;
- б) не буду поспішати і спочатку все ретельно обдумаю.

44. Чи зможете Ви перервати занадто балакучого співрозмовника, якщо це необхідно?

- а) так;
- б) ні.

45. Чи згодні Ви з твердженням: «Для того щоб бути щасливим, потрібно жити непомітно?»

- а) так;
- б) ні.

46. Чи вважаєте Ви, що кожна людина повинна зробити що небудь видатне?

- а) так;
- б) ні.

47. Ким би Ви хотіли стати?

- а) художником, поетом, композитором, вченим;
- б) видатним керівником, політичним діячем.

48. Яку музику Вам приємніше слухати?

- а) потужну і урочисту;
- б) тиху і ліричну.

49. Чи відчуваєте Ви хвилювання, очікуючи зустрічі з поважними і відомими людьми?

- а) так;
- б) ні.

50. Чи часто Ви зустрічали людей більш волевих, ніж Ви?

- а) так;
- б) ні.

**«Ключ»**

1а, 2а, 3б, 4а, 5а, 6б, 7а, 8б, 9б, 10а, 11а, 12а, 13б, 14б, 15а, 16б,  
17а, 18б, 19б, 20а, 21а, 22а, 23а, 24а, 25б, 26а, 27б, 28а, 29б, 30б, 31а,  
32а, 33б, 34а, 35б, 36б, 37а, 38б, 39а, 40б, 41а, 42а, 43а, 44а, 45б, 46а,  
47б, 48а, 49б, 50б.

**Обробка та інтерпретація результатів**

Сума балів підраховується за допомогою «ключа» до опитувальника.

За кожну відповідь, яка співпадає з ключем, респондент отримує

один бал, в іншому випадку – 0 балів.

0-25 – якості лідера виражені слабо;

26-35 – якості лідера виражені помірно;

36-40 – лідерські якості виражені сильно;

41 і більше – людина як лідер схильна до диктату.

**Висновок:** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

# ПЛАН ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

## Практичне заняття № 1.

### Тема 1. Психологія управління як галузь психологічного знання. Особистість керівника: психологічна характеристика

#### План

1. Історичні передумови виникнення психології управління: класичні школи, представники.
2. Практичне значення психології управління для професійної діяльності менеджера, керівника, державного службовця.
3. Основні напрями сучасних досліджень у сфері психології управління (лідерство, стрес, комунікація, прийняття рішень, мотивація тощо).
4. Поняття «керівник» та його психологічна роль у системі управління. Основні психологічні характеристики ефективного керівника (темперамент, характер, інтелект, емоційна стабільність).
5. Стиль мислення та прийняття рішень у керівника.
6. Вплив типу темпераменту на стиль управління. Особливості характеру, які сприяють або перешкоджають управлінській діяльності.
7. Психологічна компетентність керівника: визначення, структура, приклади прояву. Емоційний інтелект керівника: сутність, компоненти, вплив на колектив. Харизматичність і особистий авторитет у діяльності лідера.
8. Психологічні бар'єри у професійному розвитку керівника.
9. Гендерні та вікові аспекти управлінської особистості.
10. Моделі розвитку керівника: класичні та сучасні підходи (менторство, коучинг, рефлексія). Шляхи самовдосконалення та професійного зростання керівника.

#### **Тематика доповідей:**

*План до доповіді є рекомендаційним.*

#### **1. Психологія управління як окрема галузь знань**

1. Визначення психології управління.
2. Її зв'язок і відмінності від менеджменту, соціальної та організаційної психології.
3. Історичні передумови (класичні школи, Тейлор, Файоль, Мейо).
4. Сучасні напрями досліджень у світі та в Україні.
5. Приклади застосування в українських компаніях.

#### **2. Особистість керівника: ключові психологічні риси**

1. Основні психологічні характеристики ефективного керівника: темперамент, характер, інтелект, емоційна стабільність.
2. Вплив стилю мислення на прийняття рішень.
3. Приклади успішних українських керівників (бізнес, освіта, державна служба).
4. Аналіз негативних прикладів (авторитаризм, емоційна нестабільність).

#### **3. Емоційний інтелект керівника**

1. Поняття та структура емоційного інтелекту (усвідомлення себе, управління емоціями, емпатія, соціальні навички).
2. Роль ЕІ у формуванні довіри та командної роботи.
3. Приклади: кризи у колективах через низький рівень ЕІ.
4. Тренінги та практики розвитку ЕІ для керівників в Україні.

#### **4. Стилi управлiння i вплив темпераменту та характеру**

1. Основнi стилi управлiння (авторитарний, демократичний, лiберальний).
2. Зв'язок iз типами темпераменту (сангвiник, холерик, меланхолiк, флегматик).
3. Практичнi приклади: керiвники з рiзними стилями, вплив на ефективнiсть органiзацiї.
4. Сучаснi тенденцiї: гнучкий стиль управлiння.

#### **5. Психологiчна компетентнiсть сучасного керiвника**

1. Поняття та структура психологiчної компетентностi.
2. Вмiння працювати з конфлiктами, мотивувати, розвивати команду.
3. Приклади з українських IT-компанiй, де лiдери придiляють увагу психологiчним аспектам.
4. Методи саморозвитку компетентностi (коучинг, навчання, психотерапiя).

#### **6. Лiдерство i харизма керiвника**

1. Визначення харизми як психологiчного феномену.
2. Рiзниця мiж «керiвником» i «лiдером».
3. Механiзми впливу лiдера на пiдлеглих.
4. Приклади харизматичних лiдерiв в Україні (бiзнес, вiйськовi, полiтика).
5. Небезпека манiпулятивної харизми.

#### **7. Стрес i вигорання керiвника**

1. Основнi причини стресу в управлiнськiй дiяльностi.
2. Симптоми професiйного вигорання.
3. Практичнi кейси: керiвники в умовах вiйни та економiчних криз в Україні.
4. Методи профiлактики: тайм-менеджмент, делегування, психогiгена.

#### **8. Етика та соцiальна вiдповiдальнiсть керiвника**

1. Психологiчнi основи етичної поведiнки.
2. Соцiальна вiдповiдальнiсть як елемент корпоративної культури.
3. Приклади українських компанiй, якi активно впроваджують етичнi стандарти.
4. Етичнi дилеми керiвника (звiльнення, скорочення, управлiння конфлiктами).

#### **9. Гендернi та вiковi особливостi керiвника**

1. Вплив гендеру на стиль керiвництва (чоловiчий i жiночий пiдходи).
2. Вiковi особливостi (молодi керiвники, досвiдченi управлiнцi).
3. Приклади жiнок-керiвниць в Україні, якi змiнюють пiдходи до управлiння.
4. Проблема стереотипiв у професiйному зростаннi.

#### **10. Моделi професiйного розвитку керiвника**

1. Класичнi та сучаснi моделi розвитку керiвника (менторство, коучинг, рефлексiя).
2. Психологiчнi бар'єри у професiйному становленнi.
3. Приклади навчальних програм i бiзнес-шкiл в Україні.
4. Шляхи самовдосконалення керiвника у сучасному суспiльствi.

#### ***Тематика рефератiв:***

1. Сучаснi тенденцiї у психологiї управлiння.
2. Жiнка-лiдер у психологiї управлiння.
3. Психологiчнi особливостi жiночого та чоловiчого стилiв управлiння.
4. Проблеми та перспективи розвитку психологiї управлiння в Україні.

## Практичне заняття № 2.

### Тема 2. Лідерство в управлінні: психологічні основи

#### План

1. Поняття лідерства у психології управління: визначення, сутність, функції. Відмінність між поняттями «лідер» і «керівник» у психологічному контексті.
2. Класифікації типів лідерства: авторитарне, демократичне, ліберальне; трансформаційне, транзакційне.
3. Теорії лідерства: Теорія рис (особистісний підхід). Поведінковий підхід (теорії стилів лідерства). Ситуаційний підхід (Фідлер, Херсі-Бланшар). Теорія «шляху до мети», теорія очікувань, харизматичне лідерство.
4. Стили лідерства: особливості, психологічні переваги та недоліки кожного стилю. Лідерство в малих групах і великих організаціях: психологічні особливості.
5. Психологічні механізми впливу лідера на колектив: переконання, навіювання, приклад. Соціально-психологічні чинники ефективного лідерства. Лідерство і групова динаміка: роль лідера в стабілізації та розвитку колективу.
6. Формальне і неформальне лідерство: взаємодія, конфлікти, баланс. Вплив культури, соціального середовища, гендеру на стиль лідерства.
7. Психологічні риси успішного лідера: емпатія, відповідальність, саморефлексія, креативність.

#### **Тематика доповідей:**

*План до доповіді є рекомендаційним.*

#### **1. Лідер чи керівник: психологічні відмінності та точки перетину у сучасному менеджменті**

1. Чому важливо розрізняти поняття «лідер» і «керівник».
2. Психологічні характеристики лідера і керівника.
3. Приклади ситуацій, де потрібен саме лідер, а де керівник.
4. Баланс ролей у сучасному менеджменті.

#### **2. Емоційний інтелект як ключова риса сучасного лідера**

1. Поняття «емоційний інтелект» (EQ) у психології.
2. Складові EQ (самосвідомість, емпатія, самоконтроль, мотивація, соціальні навички).
3. Вплив EQ на стиль лідерства.
4. Приклади лідерів із високим EQ.

#### **3. Трансформаційне та транзакційне лідерство: що працює краще в умовах змін?**

1. Актуальність лідерства під час реформ і криз.
2. Сутність транзакційного та трансформаційного лідерства.
3. Психологічний вплив на команду.
4. Порівняння ефективності в умовах стабільності й змін.

#### **4. Харизматичний лідер: сила особистості чи небезпека маніпуляції?**

1. Феномен харизми.
2. Психологічні риси харизматичного лідера.
3. Приклади успішних харизматів (і позитивних, і небезпечних).
4. Ризики маніпуляцій і «культу особи».

#### **5. Лідерство в умовах криз і невизначеності**

1. Особливості управління в кризових ситуаціях.
2. Психологічні риси антикризового лідера.

3. Стилi лiдерства у кризi (директивний, пiдтримуючий).
4. Приклади кризових лiдерiв (бiзнес, полiтика, вiйна).
- 6. Формальне й неформальне лiдерство: як вони взаємодiють?**
  1. Формальний статус i неформальний авторитет.
  2. Рiзниця мiж формальним i неформальним лiдером.
  3. Гармонiя формального i неформального лiдерства.
- 7. Гендер i лiдерство: психологiчнi вiдмiнностi стилiв керiвництва**
  1. Питання гендеру в лiдерствi актуальне сьогоднi.
  2. Стереотипи щодо жiночого та чоловiчого лiдерства.
  3. Психологiчнi дослiдження вiдмiнностей.
  4. Реальнi приклади жiнок-лiдерiв.
- 8. Соцiально-психологiчнi механiзми впливу лiдера**
  1. Вплив як основа лiдерства.
  2. Механiзми впливу: переконання, навиювання, приклад.
- 9. Лiдерство у малих групах i великих органiзацiях**
  1. Психологiя лiдерства в малiй групi (особистий контакт, неформальнi вiдносини).
  2. Психологiя лiдерства великих органiзацiях (система, структура, делегування).
  3. Приклади лiдерiв на рiзних рiвнях.
- 10. Етика лiдерства: вiдповiдальнiсть за вплив на команду**
  1. Етичний вимiр лiдерства.
  2. Етичнi дилеми лiдера.
  3. Психологiчнi наслiдки манiпулятивного лiдерства.
  4. Приклади етичних i неетичних рiшень лiдерiв.

***Тематика рефератiв:***

1. Теорiї особистостi та їх використання в управлiнськiй дiяльностi
2. Мотиви й мотивацiї в управлiннi.
3. Роль кризових ситуацiй у формуваннi особистостi лiдерства.

***Творче завдання:***

Написати есе (1–1,5 сторiнки) на тему: «Мiй стиль лiдерства: сильнi сторони та напрями розвитку».

## Практичне заняття № 3.

### Тема 3. Соціально-психологічний клімат в організації

#### План

1. Поняття «соціально-психологічний клімат»: сутність, специфіка, відмінність від організаційної культури.
2. Компоненти соціально-психологічного клімату: емоційний фон, взаємини, морально-психологічна атмосфера. Ознаки сприятливого (позитивного) та несприятливого (негативного) клімату в колективі.
3. Фактори, що впливають на формування клімату: організаційні, психологічні, індивідуально-особистісні.
4. Роль керівника у створенні й підтримці сприятливого соціально-психологічного клімату.
5. Вплив клімату на ефективність діяльності, мотивацію працівників, згуртованість колективу.
6. Методи діагностики клімату в організації: анкетування, тестування, соціометрія, спостереження, інтерв'ювання. Способи корекції несприятливого клімату.
7. Зв'язок між соціально-психологічним кліматом і рівнем конфліктності в організації. Психологічні механізми підтримки морально-позитивної атмосфери в умовах змін, стресів, кризи.
8. Роль емоційного інтелекту і емпатії у зміцненні внутрішнього середовища колективу.
9. Кейс-аналіз: типові помилки керівника, що руйнують психологічний клімат.

#### **Тематика доповідей:**

*План до доповіді є рекомендаційним.*

#### **1. Поняття та значення соціально-психологічного клімату**

1. Визначення поняття.
2. Основні характеристики.
3. Роль для ефективності організації.
4. Приклади з практики.

#### **2. Фактори формування соціально-психологічного клімату**

1. Внутрішні фактори (керівництво, комунікації, цінності).
2. Зовнішні фактори (ринок, культура, економіка).
3. Приклади позитивного та негативного впливу.

#### **3. Методи діагностики соціально-психологічного клімату**

1. Опитування та анкети.
2. Спостереження та інтерв'ю.
3. Соціометрія.
4. Переваги та обмеження методів.

#### **4. Конфлікти як індикатор клімату в колективі**

1. Причини виникнення конфліктів.
2. Їхній вплив на атмосферу в команді.
3. Шляхи конструктивного вирішення.

#### **5. Роль комунікації у формуванні клімату**

1. Вербальна та невербальна комунікація.

2. Відкритість і прозорість інформації.
3. Приклади «здорової» та «нездорової» комунікації.

#### **6. Мотивація працівників і соціально-психологічний клімат**

1. Зв'язок між мотивацією та атмосферою.
2. Індивідуальна та колективна мотивація.
3. Практичні інструменти покращення.

#### **7. Соціально-психологічний клімат і плинність кадрів**

1. Чому люди залишають компанії?
2. Клімат як ключовий фактор утримання персоналу.
3. Управлінські рішення для зменшення плинності.

#### **8. Шляхи покращення соціально-психологічного клімату**

1. Створення сприятливих умов праці.
2. Розвиток корпоративної культури.
3. Тімбілдінг та інші сучасні методи.
4. Приклади українських і світових компаній.

#### **Тематика рефератів:**

1. Гендерні особливості в управлінській діяльності.
2. Роль ризику у роботі керівника.
3. Комунікабельність керівника як умова його професійного росту.
4. Психологічний стрес у роботі керівника та шляхи його подолання.

#### **Творче завдання:**

Написати есе (1–1,5 сторінки) на тему: «Яким я бачу ідеальний соціально-психологічний клімат у майбутній організації».

## Практичне заняття № 4.

### Тема 4. Управлінська комунікація: психологічні аспекти

#### План

1. Поняття управлінської комунікації: зміст, структура, функції.
2. Види комунікації в управлінні: формальна й неформальна, міжособистісна, вертикальна, горизонтальна, діагональна.
3. Етапи комунікаційного процесу: передача, прийом, кодування, декодування інформації.
4. Вербальна та невербальна комунікація: роль інтонації, міміки, жестів, просторових факторів.
5. Основні бар'єри управлінської комунікації: психологічні, спілкуванні.
6. Стратегії ефективного спілкування: відкритість, конструктивність, чіткість. зв'язок у системі управління: функції, форми, психологічне значення.
7. Конфлікти, що виникають внаслідок комунікативних помилок: профілактика, розв'язання.
8. Ділове спілкування: жанри, етика, стилі (наради, звіти, презентації, ділові листи).
9. Особливості дистанційної комунікації в сучасному управлінні (електронне листування, відеозв'язок, чати).

#### **Тематика доповідей:**

*План до доповіді є рекомендаційним.*

#### **1. Поняття та значення управлінської комунікації**

1. Визначення поняття управлінської комунікації.
2. Основні функції та структура комунікацій у системі управління.
3. Значення ефективної комунікації для діяльності організації.
4. Приклади ефективної управлінської комунікації у практиці організацій.

#### **2. Види комунікації в управлінні**

1. Формальна та неформальна комунікація.
2. Вертикальна, горизонтальна та діагональна комунікація.
3. Міжособистісна комунікація у колективі.
4. Переваги та недоліки різних видів комунікації в управлінні.

#### **3. Комунікаційний процес у діяльності керівника**

1. Основні етапи комунікаційного процесу (кодування, передача, прийом, декодування).
2. Роль зворотного зв'язку у забезпеченні ефективності комунікації.
3. Типові помилки у процесі передачі інформації.
4. Приклади ефективного та неефективного комунікаційного процесу.

#### **4. Вербальна та невербальна комунікація в управлінні**

1. Особливості вербального спілкування керівника.
2. Роль інтонації, темпу мовлення та стилю подачі інформації.
3. Невербальні засоби комунікації (міміка, жести, поза, дистанція).
4. Значення невербальних сигналів у формуванні довіри та авторитету керівника.

#### **5. Бар'єри управлінської комунікації**

1. Психологічні бар'єри у спілкуванні.

2. Інформаційні та організаційні перешкоди комунікації.
3. Вплив емоцій, упереджень та стереотипів на передачу інформації.
4. Шляхи подолання комунікативних бар'єрів.

#### **6. Роль емоційного інтелекту в управлінській комунікації**

1. Поняття емоційного інтелекту.
2. Емпатія та саморегуляція в комунікації керівника.
3. Вплив емоційного інтелекту на атмосферу у колективі.
4. Практичні способи розвитку емоційної компетентності керівника.

#### **7. Особливості ділового спілкування у менеджменті**

1. Основні жанри ділового спілкування (наради, презентації, звіти).
2. Етика та культура ділового спілкування.
3. Комунікативні стилі керівника.
4. Практичні приклади організації ділових комунікацій.

#### **8. Комунікація в умовах сучасного управління**

1. Особливості комунікації в умовах стресу, криз і змін.
2. Дистанційна комунікація (електронна пошта, відеоконференції, месенджери).
3. Переваги та ризики цифрових комунікацій у менеджменті.
4. Роль керівника у підтримці ефективної комунікації в сучасних організаціях.

#### ***Тематика рефератів***

1. Емоційний інтелект керівника як фактор ефективної управлінської комунікації.
2. Комунікативний стиль керівника та його вплив на колектив.
3. Невербальна комунікація у діяльності сучасного менеджера.
4. Комунікаційні бар'єри в організації та способи їх подолання.

#### ***Творче завдання***

Написати есе (1–1,5 сторінки) на тему:

**«Якою має бути ефективна управлінська комунікація в сучасній організації».**

## Практичне заняття № 5.

### Тема 5. Мотивація працівників: психологічні механізми

#### План

1. Поняття мотивації в контексті управлінської діяльності. Мотив, стимул, потреба: психологічний зміст і відмінності понять.
2. Основні теорії мотивації: Ієрархія потреб А. Маслоу. Теорія мотиваційних гігієнічних факторів Ф. Герцберга. Теорія потреб Д. МакКлелланда. Очікувальна теорія В. Врума. Теорія справедливості Дж. Адамса.
3. Види мотивації: внутрішня та зовнішня; позитивна і негативна.
4. Вплив стилю керівництва на рівень мотивації працівників. Методи мотиваційного впливу: моральне стимулювання, матеріальні заохочення, делегування, довіра.
5. Ознаки зниження мотивації та профілактика професійного вигорання. Психологічні особливості мотивації в умовах змін, нестабільності, кризи.
6. Індивідуальні відмінності у мотивації: як враховувати тип особистості, досвід, теорію поколінь.

#### **Тематика доповідей:**

*План до доповіді є рекомендаційним.*

#### **1. Поняття мотивації у менеджменті**

1. Визначення мотивації та її роль в управлінні.
2. Відмінність понять «мотив», «стимул», «потреба».
3. Приклади мотиваційних ситуацій у реальній практиці.

#### **2. Класифікація видів мотивації**

1. Внутрішня та зовнішня мотивація.
2. Позитивна і негативна мотивація.
3. Приклади з організаційного життя.

#### **3. Ієрархія потреб А. Маслоу**

1. Основні рівні потреб людини.
2. Як піраміда Маслоу застосовується в менеджменті.
3. Приклади мотивації персоналу на різних рівнях.

#### **4. Теорія двох факторів Ф. Герцберга**

1. Гігієнічні фактори та мотиваційні фактори.
2. Їх вплив на задоволення та продуктивність.
3. Приклади правильного і неправильного застосування.

#### **5. Сучасні теорії мотивації: МакКлелланд, Врум, Адамс**

1. Коротка характеристика кожної теорії.
2. Потреби у досягненні, владі та афіліації (МакКлелланд).
3. Очікувальна теорія (Врум) і теорія справедливості (Адамс).
4. Практичні приклади використання.

#### **6. Методи мотиваційного впливу**

1. Матеріальні стимули: зарплата, бонуси, премії.
2. Нематеріальні: визнання, довіра, розвиток.
3. Ситуаційний підхід: коли і які методи ефективні.

#### **7. Демотивація та професійне вигорання**

1. Ознаки зниження мотивації.

2. Причини професійного вигорання.
3. Роль керівника у профілактиці та підтримці балансу.

#### **8. Індивідуальні відмінності у мотивації**

1. Як мотивація залежить від типу особистості.
2. Теорія поколінь.
3. Приклади адаптації системи мотивації до різних груп працівників.

#### **Тематика рефератів (для додаткового балу):**

1. Мотиваційне інтерв'ю як сучасний інструмент управління.
2. Роль корпоративної культури у підтриманні високої мотивації.
3. Порівняння матеріальної та нематеріальної мотивації: що працює краще?
4. Особливості мотивації в умовах змін та кризових ситуацій.

#### **Творче завдання:**

1. Написати есе (1–1,5 сторінки) на тему: «Що мене особисто найбільше мотивує в навчанні чи роботі і чому».
2. «Мотиваційний профіль»

Скласти картку з характеристиками умовного працівника (вік, стаж, цінності, пріоритети) та його мотиваційний профіль (що важливо для цієї людини? які стимули будуть дієвими? які можуть не спрацювати?)

Презентація результатів (до 2 хв.)

3. Аналіз кейсу

*Ситуація:*

У компанії різко знизилася продуктивність команди. Частина співробітників висловлює невдоволення відсутністю визнання, інші – низькою зарплатою, ще хтось не бачить перспектив кар'єрного розвитку.

*Питання для обговорення:*

Які потреби не задоволені?

Яку теорію мотивації можна застосувати для пояснення ситуації?

Які кроки має зробити керівник?

## Практичне заняття № 6.

### Тема 6. Психологія прийняття управлінських рішень

#### План

1. Поняття управлінського рішення: визначення, структура, класифікація.
2. Етапи прийняття управлінського рішення: від усвідомлення проблеми до реалізації та контролю.
3. Психологічні стилі прийняття рішень (раціональний, інтуїтивний, імпульсивний, унікальний).
4. Когнітивні викривлення та помилки в управлінському мисленні: ефект упередженості підтвердження; тунельне бачення; надмірна самовпевненість; ефект якоря тощо.
5. Вплив емоційного стану та стресу на якість управлінських рішень. Роль попереднього досвіду, цінностей, переконань керівника в ухваленні рішень.
6. Методи та техніки оптимізації процесу прийняття рішень: SWOT-аналіз; «дерево рішень»; метод шести капелюхів Е. де Боно; метод Делфі; метод мозкового штурму.
7. Колективні рішення в групі: явище конформізму, групового мислення.
8. Технології навчання прийняттю рішень: тренінги, симуляції, кейс-методи.

#### *Тематика доповідей:*

*План до доповіді є рекомендаційним.*

#### **1. Поняття управлінського рішення**

1. Визначення поняття «управлінське рішення».
2. Основні елементи структури рішення (мета, альтернатива, критерії вибору, наслідки).
3. Класифікація управлінських рішень (за рівнем, сферою, способом прийняття).
4. Приклади управлінських рішень із реальної практики організацій.

#### **2. Психологічна природа процесу прийняття рішень**

1. Роль мислення, емоцій, мотивації та волі в ухваленні рішень.
2. Як когнітивні процеси взаємодіють з емоційними станами.
3. Приклади ситуацій, коли емоції допомагають або заважають прийняттю рішення.

#### **3. Етапи прийняття управлінського рішення**

1. Усвідомлення проблеми та постановка цілей.
2. Генерування альтернатив і вибір оптимальної.
3. Реалізація рішення та контроль результатів.
4. Психологічні бар'єри на кожному етапі.

#### **4. Індивідуальне та колективне прийняття рішень**

1. Відмінності між індивідуальним і груповим підходом.
2. Переваги та недоліки колективного прийняття.
3. Явище групового мислення та конформізму.
4. Приклади управлінських ситуацій, коли групове рішення ефективніше.

#### **5. Психологічні стилі прийняття рішень**

1. Раціональний, інтуїтивний, імпульсивний, унікальний стилі.
2. Як особистісні риси впливають на вибір стилю.
3. Приклади керівників різних стилів.

4. Переваги та ризики кожного стилю.

## **6. Когнітивні викривлення та помилки мислення**

1. Основні види когнітивних помилок (упередженість підтвердження, ефект якоря, надмірна впевненість).
2. Як вони впливають на якість управлінських рішень.
3. Методи подолання когнітивних викривлень.
4. Приклади із практики бізнесу чи політики.

## **7. Методи оптимізації процесу прийняття рішень**

1. SWOT-аналіз, дерево рішень, метод шести капелюхів Е. де Боно, метод Делфі, мозковий штурм.
2. Особливості використання кожного методу.
3. Приклади успішного застосування у менеджменті.

## **8. Емоційний стан, стрес та готовність до ризику**

1. Як стрес впливає на якість рішень.
2. Психологічна готовність керівника до невизначеності.
3. Методи зниження емоційної напруги під час прийняття рішень.
4. Приклади управлінських ситуацій з високим рівнем ризику.

## **9. Етичні аспекти управлінських рішень**

1. Моральні дилеми у менеджменті.
2. Баланс між ефективністю та гуманністю.
3. Відповідальність керівника за наслідки своїх рішень.
4. Приклади етичних конфліктів у бізнесі.

### ***Тематика рефератів (для додаткового балу)***

1. Когнітивні упередження як причина помилкових управлінських рішень.
2. Психологічні особливості прийняття рішень у кризових ситуаціях.
3. Інтуїція як інструмент сучасного керівника.
4. Відповідальність і делегування в управлінських рішеннях.
5. Порівняльний аналіз індивідуального та колективного прийняття рішень.

### ***Творче завдання***

#### **Есе (1–1,5 сторінки):**

«Мое ставлення до прийняття рішень: інтуїція чи раціональність?»

*(Опишіть власний досвід, стиль прийняття рішень, помилки та уроки.)*

## Практичне заняття № 7.

### Тема 7. Групова динаміка та управління командою

#### План

1. Поняття «група» та «колектив» у психології управління: подібності та відмінності.
2. Види груп в організації: формальні та неформальні, малі групи, команди. Етапи розвитку групи (модель Такмена: формування, конфлікт, нормування, діяльність, завершення).
3. Групова динаміка: основні поняття, процеси, вплив на поведінку особистості. Структура групи: лідер, комунікації, субгрупи, соціальні ролі.
4. Закони внутрішньогрупової взаємодії: конформізм, соціальне порівняння, згуртованість. Вплив міжособистісних стосунків на ефективність групової діяльності.
5. Психологічні чинники ефективною командною взаємодії: довіра, спільні цілі, взаємодопомога. Методи формування команд: тимбілдінг, психологічні тренінги, спільна діяльність.
6. Вирішення проблем групової безвідповідальності, конфліктів, ізоляції учасників.

#### *Тематика доповідей:*

*План до доповіді є рекомендаційним.*

#### **1. Поняття «група» та «колектив» у психології управління**

1. Визначення понять «група» та «колектив».
2. Подібності та відмінності між ними.
3. Значення групової взаємодії для ефективності організації.
4. Приклади колективів із різними рівнями згуртованості.

#### **2. Види груп в організації**

1. Формальні та неформальні групи.
2. Робочі групи, команди, проектні групи.
3. Вплив структури групи на її ефективність.
4. Приклади успішних і неуспішних команд у бізнесі чи освіті.

#### **3. Етапи розвитку групи (модель Брюса Такмена)**

1. Формування (forming), конфлікт (storming), нормування (norming), діяльність (performing), завершення (adjourning).
2. Психологічні особливості кожного етапу.
3. Роль керівника у підтриманні балансу між етапами.
4. Як розпізнати, на якому етапі перебуває ваша команда.

#### **4. Групова динаміка: суть і прояви**

1. Поняття групової динаміки.
2. Як змінюється поведінка особистості під впливом групи.
3. Соціальні ролі, комунікації, неформальні субгрупи.
4. Приклади типових процесів у групі (конформізм, лідерство, опір змінам).

#### **5. Ролі членів команди за Мередітом Белбіном**

1. Основні ролі: генератор ідей, координатор, виконавець, аналітик, ентузіаст тощо.
2. Як поєднання ролей впливає на результативність команди.
3. Діагностика ролей у власній групі (міні-тест або спостереження).

4. Як керівник може збалансувати команду за ролями.

#### **6. Психологічні чинники ефективної командної взаємодії**

1. Вплив довіри, спільних цінностей і взаємодопомоги.
2. Як формується командна згуртованість.
3. Причини порушення командної єдності.
4. Методи підтримки позитивного психологічного клімату.

#### **7. Стратегії управління групами**

1. Директивний, демократичний, фасилітативний стилі.
2. Коли кожен стиль є ефективним.
3. Роль керівника як фасилітатора (модератора).
4. Приклади управління командою у кризових чи творчих умовах.

#### **8. Методи формування та розвитку команди**

1. Тімбілдінг: поняття, цілі, форми проведення.
2. Психологічні тренінги, спільні проекти, групові ігри.
3. Як створити атмосферу взаємоповаги й довіри.
4. Приклади практик командотворення у сучасних компаніях.

#### **9. Конфлікти та проблеми у груповій взаємодії**

1. Причини конфліктів у командах.
2. Явище групової безвідповідальності («соціальне лінивецьтво»).
3. Проблеми ізоляції та відторгнення членів групи.
4. Роль керівника у розв'язанні конфліктів і збереженні командного духу.

#### **10. Діагностика ефективності групової роботи**

1. Методи психологічної діагностики: анкетування, спостереження, соціометрія.
2. Як оцінити рівень згуртованості, довіри та комунікацій.
3. Приклади інструментів, що використовуються у HR та менеджменті.
4. Практичне значення аналізу групової динаміки.

#### ***Тематика рефератів (для додаткового балу)***

1. Групова динаміка як чинник ефективності управління.
2. Роль лідера у формуванні згуртованої команди.
3. Емоційний інтелект у керівника як запорука успішної командної взаємодії.
4. Сучасні форми тимбілдингу в українських організаціях.
5. Конфлікт як ресурс розвитку групи.
6. Психологічні ризики дистанційної командної роботи.

#### ***Творче завдання***

#### **Есе (1–1,5 сторінки):**

«Яку роль я зазвичай виконую у команді: лідера, аналітика, організатора чи натхненника?»

*(Опишіть власний досвід участі у групах, сильні сторони, типові труднощі, цінності.)*

## Практичне заняття № 8.

### Тема 8. Конфлікти в управлінській діяльності

4. Поняття конфлікту у психології: визначення, структура, функції.
5. Види конфліктів у професійному середовищі: міжособистісні, внутрішньоособистісні, міжгрупові, організаційні.
6. Причини виникнення конфліктів у системі управління: особистісні відмінності, розподіл ресурсів, суперечності у цілях і ролях, стиль керівництва.
7. Етапи розвитку конфлікту: виникнення, ескалація, апогей, згасання, завершення. Психологічна характеристика поведінки учасників конфлікту.
8. Стратегії поведінки у конфліктних ситуаціях (за К. Томасом): суперництво, уникнення, пристосування, компроміс, співпраця.
9. Роль керівника у виявленні, аналізі та регулюванні конфліктів.
10. Ефективні методи управління конфліктами: переговори, фасилітація, медіація, коучинг. Конструктивні й деструктивні конфлікти: наслідки для колективу.
11. Психологічні техніки зниження емоційної напруги в конфлікті (активне слухання, «Я-повідомлення», рефреймінг).
12. Профілактика конфліктів в організації: створення здорового клімату, прозорої комунікації, справедливого розподілу обов'язків.
13. Психологічна готовність керівника до конфліктних ситуацій: стресостійкість, емоційна регуляція, рефлексія.
14. Етика поведінки у конфліктній ситуації: повага до опонента, збереження гідності, недопущення маніпуляцій.

#### *Тематика доповідей:*

*План до доповіді є рекомендаційним.*

#### **1. Поняття конфлікту в психології управління**

1. Визначення поняття «конфлікт» у психології.
2. Структура конфлікту: сторони, предмет, об'єкт, мотиви.
3. Функції конфліктів: позитивні (розвиток, оновлення) і негативні (деструкція, втрата довіри).
4. Приклади конфліктів у реальних управлінських ситуаціях.

#### **2. Види конфліктів у професійному середовищі**

1. Міжособистісні, внутрішньоособистісні, міжгрупові, організаційні конфлікти.
2. Особливості прояву кожного виду.
3. Як розпізнати тип конфлікту на ранній стадії.
4. Приклади з управлінської практики.

#### **3. Причини виникнення конфліктів у системі управління**

1. Особистісні відмінності, цінності, темперамент.
2. Суперечності у цілях, ролях, обов'язках.
3. Проблеми розподілу ресурсів, комунікаційні бар'єри.
4. Роль стилю керівництва у виникненні та загостренні конфліктів.

#### **4. Етапи розвитку конфлікту**

1. Виникнення (латентна фаза), ескалація, апогей, згасання, завершення.
2. Як змінюється емоційний стан учасників на різних етапах.
3. Поведінкові сигнали, що свідчать про розвиток конфлікту.
4. Стратегії керівника на кожному етапі.

## **5. Стратегії поведінки у конфліктних ситуаціях (за К. Томасом)**

1. П'ять стратегій: суперництво, уникнення, пристосування, компроміс, співпраця.
2. Коли кожна стратегія є доречною або ризикованою.
3. Типові помилки у виборі стратегії.
4. Самодіагностика власного стилю поведінки в конфлікті.

## **6. Роль керівника у вирішенні конфліктів**

1. Виявлення та аналіз конфлікту.
2. Методи нейтралізації ескалації.
3. Посередництво, фасилітація, медіація як управлінські інструменти.
4. Особисті якості керівника, що сприяють успішному розв'язанню конфліктів.

## **7. Конструктивні й деструктивні конфлікти**

1. Критерії конструктивності.
2. Як конфлікт може стати точкою розвитку команди.
3. Приклади трансформації конфлікту у співпрацю.
4. Роль довіри й відкритої комунікації.

## **8. Методи управління конфліктами**

1. Переговори як ключовий інструмент.
2. Принципи медіації: нейтральність, добровільність, конфіденційність.
3. Фасилітаційні техніки в колективах.
4. Приклади практичного застосування в менеджменті.

## **9. Психологічні техніки зниження емоційної напруги**

1. Активне слухання, «Я-повідомлення», рефреймінг, емпатія.
2. Як зменшити агресію і напруження під час діалогу.
3. Роль невербальної комунікації.
4. Приклади застосування технік у реальних ситуаціях.

## **10. Профілактика конфліктів в організації**

1. Прозорість у комунікаціях і розподілі обов'язків.
2. Формування довірливого клімату.
3. Роль командного духу та корпоративної культури.
4. Як попередити конфлікти у віддалених командах.

## **11. Конфлікти у дистанційній та мультикультурній роботі**

1. Особливості онлайн-комунікації: відсутність невербальних сигналів, «ефект екрана».
2. Міжкультурні бар'єри: різниця у цінностях, стилях спілкування.
3. Як керівнику враховувати ці чинники.
4. Приклади з міжнародної практики.

## **12. Етика поведінки у конфліктній ситуації**

1. Повага до опонента, гідність, збереження етичних меж.
2. Маніпуляції в конфліктах: як їх розпізнати й уникати.
3. Принцип «win-win» у переговорах.
4. Висновки про культуру діалогу в сучасному менеджменті.

## **Тематика рефератів (для додаткового балу)**

1. Психологічні механізми виникнення конфліктів у команді.
2. Порівняльний аналіз стилів поведінки у конфлікті (за К. Томасом).
3. Роль емоційного інтелекту у врегулюванні конфліктів.

4. Конфлікт як інструмент розвитку організації.
5. Техніки переговорів і медіації у практиці українських керівників.
6. Етичні стандарти поведінки керівника у кризових ситуаціях.

***Творче завдання***

**Есе (1–1,5 сторінки):**

«Як я зазвичай поводжуся у конфліктних ситуаціях і чого мене навчили ці досвіди?»  
(Опишіть конкретний випадок, власну реакцію, висновки та уроки для майбутнього керівника.)

## Практичне заняття № 9.

### Тема 9. Професійне вигорання і психологічна стійкість

#### План

1. Поняття професійного вигорання: психологічна, медична та організаційна інтерпретації.
2. Симптоми та ознаки професійного вигорання: емоційне виснаження; деперсоналізація; зниження особистісних досягнень.
3. Етапи розвитку вигорання: від стресового перевантаження до хронічної стадії.
4. Причини виникнення вигорання у керівників і працівників: особистісні, міжособистісні, організаційні. Вплив робочого середовища, стилю керівництва та корпоративної культури на рівень вигорання.
5. Психологічні та фізіологічні наслідки вигорання для особистості та організації. Взаємозв'язок між вигоранням та мотивацією, задоволеністю працею, продуктивністю.
6. Методи діагностики професійного вигорання: опитувальники, тести, інтерв'ю. Поняття психологічної стійкості: складові (емоційна, когнітивна, поведінкова).
7. Фактори, що підвищують психологічну стійкість: стресостійкість, оптимізм, гнучкість мислення.
8. Організаційні заходи профілактики вигорання: гнучкий графік, підтримка колективу, розвиток культури добробуту. Індивідуальні стратегії відновлення: відпочинок, хобі, фізична активність, медитація.
9. Психологічні інтервенції та тренінги для підвищення стійкості до стресу. Кейс-аналіз ситуацій вигорання та успішного подолання кризових станів.

#### **Тематика доповідей:**

*План до доповіді є рекомендаційним.*

#### **1. Поняття професійного вигорання**

1. Визначення синдрому професійного вигорання: психологічна, медична та організаційна інтерпретації.
2. Історія вивчення явища (Г. Фройденбергер, К. Маслач та ін.).
3. Вигорання як форма хронічного стресу.
4. Приклади професій, де ризик вигорання найвищий.

#### **2. Симптоми та ознаки професійного вигорання**

1. Три ключові компоненти за К. Маслач: емоційне виснаження, деперсоналізація, редукція особистісних досягнень.
2. Психологічні, фізіологічні та поведінкові прояви.
3. Як розпізнати ранні сигнали вигорання.
4. Самодіагностика ризику вигорання.

#### **3. Етапи розвитку професійного вигорання**

1. Від ентузіазму до емоційного виснаження.
2. Хронічна стадія та можливі наслідки.
3. Як змінюється ставлення до роботи, колег, себе.
4. Роль керівника у вчасному розпізнаванні вигорання працівників.

#### **4. Причини виникнення професійного вигорання**

1. Особистісні чинники (перфекціонізм, надвідповідальність, низька стресостійкість).
2. Міжособистісні (конфлікти, ізоляція, відсутність підтримки).
3. Організаційні (надмірне навантаження, невизначеність ролей, токсичне середовище).
4. Приклади типових «вигорання-уразливих» ситуацій.

#### **5. Наслідки професійного вигорання**

1. Для особистості: психоемоційні, когнітивні, соматичні.
2. Для організації: плинність кадрів, зниження ефективності, втрата інноваційності.
3. Вплив вигорання на мотивацію та задоволення працею.
4. Взаємозв'язок між вигоранням і професійним зростанням.

#### **6. Методи діагностики професійного вигорання**

1. Опитувальник Маслач (MBI), тест Бойко, методики адаптивності та стресостійкості.
2. Переваги та обмеження кожного методу.
3. Використання анкетування у HR-практиці.
4. Приклади діагностичних результатів і їх інтерпретація.

#### **7. Поняття психологічної стійкості**

1. Визначення, складові (емоційна, когнітивна, поведінкова).
2. Фактори, що формують стійкість: оптимізм, гнучкість мислення, самоусвідомлення.
3. Як стійкість допомагає протидіяти вигоранню.
4. Приклади з життя керівників і фахівців.

#### **8. Саморегуляція та рефлексія як засіб профілактики вигорання**

1. Методи психологічної саморегуляції: дихальні техніки, релаксація, візуалізація.
2. Роль рефлексії у відновленні внутрішніх ресурсів.
3. Як вести «щоденник емоцій» для усвідомлення станів.
4. Приклади простих практик емоційної стабілізації.

#### **9. Організаційна профілактика вигорання**

1. Формування культури добробуту та взаємопідтримки.
2. Роль керівництва у створенні психологічно безпечного середовища.
3. Гнучкий графік, розподіл навантаження, командні заходи.
4. Приклади програм профілактики вигорання у світових компаніях.

#### **10. Індивідуальні стратегії відновлення**

1. Баланс «робота–життя», хобі, спорт, сон, медитація.
2. Техніки майндфулнес і когнітивного переформатування.
3. Практика «малих радощів» і вдячності.
4. Як підтримувати себе у складні періоди.

#### **11. Психологічні тренінги та інтервенції**

1. Тренінги стресостійкості, розвитку емоційного інтелекту.
2. Коучинг і супервізія для керівників.
3. Методи відновлення командної енергії.
4. Приклади успішних програм з реальної практики.

***Тематика рефератів (для додаткового балу)***

1. Синдром професійного вигорання: психологічні механізми та профілактика.
2. Психологічна стійкість як ключова компетенція сучасного керівника.
3. Взаємозв'язок емоційного інтелекту та стійкості до вигорання.
4. Вигорання у сфері освіти / медицини / ІТ: особливості прояву.
5. Культура турботи про себе як частина корпоративної культури.
6. Порівняльний аналіз моделей подолання професійного стресу.

***Творче завдання***

**Есе (1–1,5 сторінки):**

«Що допомагає мені зберігати психологічну стійкість у навчанні чи роботі?»  
(Опишіть власні стратегії подолання стресу, підтримання балансу та мотивації)

## Практичне заняття № 10.

### Тема 10. Психологія управління інноваціями та організаційними змінами

#### План

1. Поняття інновацій та організаційних змін: визначення, класифікація, значення для розвитку компанії.
2. Етапи впровадження змін: від планування до закріплення результатів. Моделі управління змінами: модель К. Левіна («розморожування – зміна – заморожування»); 8 кроків Дж. Коттера; ADKAR-модель.
3. Психологічні бар'єри на шляху впровадження інновацій: страх невідомого, звичка, втрата контролю, недовіра.
4. Роль керівника як агента змін: лідерство, комунікація, підтримка команди.
5. Психологічна підтримка персоналу в період трансформацій: коучинг, фасилітація, наставництво.
6. Особливості впровадження технологічних інновацій: автоматизація, цифровізація, штучний інтелект.
7. Психологія креативності та її роль у процесі інновацій.
8. Оцінка ефективності змін: психологічні критерії та індикатори.
9. Кейс-аналіз успішних і провальних інноваційних проєктів з точки зору психології управління.

#### *Тематика доповідей:*

*План до доповіді є рекомендаційним.*

#### **1. Поняття інновацій та організаційних змін**

1. Визначення понять «інновація» та «організаційна зміна».
2. Типи інновацій: технологічні, управлінські, соціальні, культурні.
3. Значення інновацій для розвитку компанії.
4. Приклади інноваційних трансформацій у сучасних організаціях.

#### **2. Психологічна готовність до змін**

1. Що означає «готовність до змін» у працівників і колективу.
2. Рівні готовності: когнітивний, емоційний, поведінковий.
3. Чинники, що впливають на прийняття змін.
4. Як оцінити психологічну готовність організації до трансформацій.

#### **3. Етапи впровадження змін**

1. Загальні фази процесу змін: від планування до стабілізації результатів.
2. Роль комунікації та залучення персоналу.
3. Приклади успішного проходження етапів змін у реальних компаніях.
4. Типові помилки менеджерів у процесі змін.

#### **4. Модель К. Левіна**

1. Три етапи: «розморожування – зміна – заморожування».
2. Психологічна логіка кожного етапу.
3. Як створити мотивацію до змін у працівників.
4. Практичні інструменти підтримки адаптації персоналу.

#### **5. Модель Дж. Коттера (8 кроків змін)**

1. Огляд 8 послідовних кроків Коттера.
2. Роль лідерства і комунікації на кожному етапі.

3. Як перетворити зміни на частину корпоративної культури.
4. Приклади реалізації цієї моделі у бізнесі.

## **6. ADKAR-модель**

1. П'ять елементів моделі: Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement.
2. Як застосовувати ADKAR у HR-менеджменті.
3. Психологічні механізми підтримки кожного етапу.
4. Типові помилки при реалізації змін.

## **7. Психологічні бар'єри до змін**

1. Основні види бар'єрів: страх невідомого, звичка, втрата контролю, недовіра.
2. Емоційні реакції на зміни (крива Кюблер-Росс).
3. Методи подолання опору: навчання, залучення, підтримка, діалог.
4. Приклади комунікацій, які знижують опір змінам.

## **8. Роль керівника як агента змін**

1. Лідерство як ключ до успішних інновацій.
2. Як керівник може формувати довіру та мотивацію.
3. Стратегії фасилітації змін і підтримки персоналу.
4. Приклади управлінських рішень, що сприяють інноваціям.

## **9. Соціально-психологічні фактори опору**

1. Вплив групової динаміки та неформальних лідерів.
2. Конформізм і страх втратити статус.
3. Як керівник може спрямувати групову енергію в конструктивне русло.
4. Практичні приклади подолання опору колективу.

## **10. Організаційна культура та інновації**

1. Як культура впливає на прийняття нововведень.
2. Риси «інноваційної культури»: відкритість, довіра, толерантність до помилок.
3. Як змінювати культуру компанії поступово.
4. Приклади культурних перетворень у міжнародних організаціях.

## **11. Особливості технологічних інновацій**

1. Психологічний вплив автоматизації, цифровізації, ШІ на працівників.
2. Проблеми адаптації до нових технологій.
3. Як зменшити тривогу перед технологічними змінами.
4. Приклади впровадження цифрових рішень у менеджменті.

## **12. Психологія креативності**

1. Що таке креативне мислення керівника.
2. Умови розвитку творчості в команді.
3. Методи стимулювання креативності (мозковий штурм, дизайн-мислення).
4. Роль креативності у впровадженні змін.

## **13. Agile-підхід і гнучке управління**

1. Основні принципи Agile: цінності, ітеративність, співпраця.
2. Психологічні особливості командної роботи у гнучких системах.
3. Як розвивати культуру гнучкості та швидкого навчання.
4. Приклади впровадження Agile у великих компаніях.

## **14. Психологічні критерії успішності змін**

1. Як оцінити ефективність змін з психологічної точки зору.
2. Індикатори: залученість, задоволення, адаптивність, довіра.
3. Методи збору зворотного зв'язку.

***Тематика рефератів (для додаткового балу)***

1. Психологічна готовність персоналу до організаційних змін.
2. Керівник як агент інновацій: психологічні аспекти лідерства.
3. Подолання опору змінам: сучасні підходи.
4. Емоційна динаміка працівників у процесі трансформацій (крива Кюблер-Росс).
5. Креативність як чинник управлінської ефективності.
6. Впровадження Agile-культури в українських компаніях: психологічний аспект.
7. Психологічні ризики цифрової трансформації.

***Творче завдання***

**Есе (1–1,5 сторінки):**

«Як я реаую на зміни: мої стратегії прийняття нового».

*(Опишіть власний досвід адаптації до змін у навчанні, роботі чи житті)*

# ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДО ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

## Варіант 1

### 1. Психологія управління вивчає:

- А. Біологічні особливості людини
- Б. Психологічні закономірності управлінської діяльності
- В. Тільки поведінку споживачів
- Г. Фінансові процеси організації

### 2. Основним об'єктом психології управління є:

- А. Фінансові ресурси
- Б. Організаційні структури
- В. Психологічні процеси в управлінні людьми
- Г. Технічні системи

### 3. Який підхід розглядає організацію як цілісну систему?

- А. Діяльнісний
- Б. Системний
- В. Емоційний
- Г. Інтуїтивний

### 4. До психологічних характеристик ефективного керівника належить:

- А. Випадковість
- Б. Емоційна стабільність
- В. Пасивність
- Г. Безвідповідальність

### 5. Лідерство - це:

- А. Посада в організації
- Б. Процес впливу на групу для досягнення цілей
- В. Формальний статус
- Г. Система наказів

### 6. Авторитарний стиль лідерства характеризується:

- А. Повною свободою працівників
- Б. Колективним прийняттям рішень
- В. Жорстким контролем і централізацією влади
- Г. Відсутністю керівництва

### 7. Трансформаційне лідерство передбачає:

- А. Контроль і покарання
- Б. Надихання та розвиток працівників
- В. Повну відсутність керівника
- Г. Мінімальну комунікацію

**8. Соціально-психологічний клімат - це:**

- А. Економічна ситуація в організації
- Б. Сукупність міжособистісних відносин і емоційної атмосфери
- В. Структура підприємства
- Г. Розподіл посад

**9. Ознакою позитивного психологічного клімату є:**

- А. Постійні конфлікти
- Б. Недовіра
- В. Підтримка і взаємодопомога
- Г. Ізоляція працівників

**10. Основним методом дослідження міжособистісних відносин у групі є:**

- А. Соціометрія
- Б. Спостереження
- В. Тест IQ
- Г. Контент-аналіз

**11. Управлінська комунікація - це:**

- А. Передача інформації у процесі управління
- Б. Реклама продукції
- В. Звітність бухгалтерії
- Г. Маркетинг

**12. Невербальна комунікація включає:**

- А. Електронні листи
- Б. Міміку та жести
- В. Документи
- Г. Інструкції

**13. Основною функцією зворотного зв'язку є:**

- А. Контроль і корекція інформації
- Б. Покарання працівників
- В. Реклама
- Г. Архівування даних

**14. Ієрархія потреб була запропонована:**

- А. МакКлелландом
- Б. Маслоу
- В. Герцбергом
- Г. Врумом

**15. Внутрішня мотивація виникає:**

- А. Через матеріальні винагороди
- Б. Через інтерес до діяльності
- В. Через страх покарання
- Г. Через контроль керівника

**16. Управлінське рішення - це:**

- А. Наказ керівника
- Б. Усвідомлений вибір способу дії
- В. План маркетингу
- Г. Договір

**17. Метод «мозкового штурму» використовується для:**

- А. Контролю персоналу
- Б. Генерування ідей
- В. Покарання працівників
- Г. Оцінки продукції

**18. Ефект «якоря» у прийнятті рішень означає:**

- А. Надмірну обережність
- Б. Орієнтацію на першу отриману інформацію
- В. Ігнорування фактів
- Г. Повну раціональність

**19. Модель розвитку групи Такмена включає етап:**

- А. Планування
- Б. Формування
- В. Маркетинг
- Г. Контроль

**20. Роль «генератора ідей» у команді описав:**

- А. Белбін
- Б. Маслоу
- В. Врум
- Г. Адамс

**21. Конфлікт - це:**

- А. Будь-яке спілкування
- Б. Зіткнення інтересів або позицій
- В. Звичайна дискусія
- Г. Дружня взаємодія

**22. За моделлю Томаса існує стратегія:**

- А. Співпраця
- Б. Планування
- В. Координація
- Г. Контроль

**23. Медіація - це:**

- А. Покарання
- Б. Посередництво у вирішенні конфлікту
- В. Наказ
- Г. Ігнорування проблеми

**24. Професійне вигорання характеризується:**

- А. Підвищеною енергією
- Б. Емоційним виснаженням
- В. Підвищеною мотивацією
- Г. Радістю

**25. Автор концепції вигорання:**

- А. Маслач
- Б. Фрейд
- В. Піаже
- Г. Юнг

**26. Психологічна стійкість означає:**

- А. Ігнорування проблем
- Б. Здатність адаптуватися до стресу
- В. Відсутність емоцій
- Г. Песимізм

**27. Інновації в організації - це:**

- А. Будь-які витрати
- Б. Нововведення, що покращують діяльність
- В. Тільки технології
- Г. Маркетинг

**28. Модель управління змінами К. Левіна включає:**

- А. Планування-контроль-аналіз
- Б. Розморожування-зміна-заморожування
- В. Аналіз-реалізація
- Г. План-факт

**29. Основним бар'єром змін є:**

- А. Довіра
- Б. Страх невідомого
- В. Командна робота
- Г. Інновації

**30. Підхід Agile передбачає:**

- А. Жорстку ієрархію
- Б. Гнучкість і командну співпрацю
- В. Повний контроль
- Г. Відсутність змін

## Варіант 2

### 1. Предмет психології управління:

- А. Психологічні аспекти управління людьми
- Б. Фінанси
- В. Технології
- Г. Маркетинг

### 2. Особистісно-орієнтований підхід акцентує:

- А. Роль особистості керівника
- Б. Тільки економіку
- В. Лише технології
- Г. Юридичні норми

### 3. Емоційний інтелект керівника включає:

- А. Саморегуляцію
- Б. Бухгалтерію
- В. Технології
- Г. Юриспруденцію

### 4. Неформальний лідер - це:

- А. Призначений керівник
- Б. Людина з неформальним впливом
- В. Менеджер
- Г. Адміністратор

### 5. Демократичний стиль керівництва передбачає:

- А. Одноосібні рішення
- Б. Участь колективу
- В. Ігнорування працівників
- Г. Відсутність контролю

### 6. Соціально-психологічний клімат залежить від:

- А. Лише зарплати
- Б. Міжособистісних відносин
- В. Реклами
- Г. Обладнання

### 7. Метод дослідження клімату:

- А. Анкетування
- Б. Фінансовий аудит
- В. Маркетинговий аналіз
- Г. Технічна експертиза

### 8. Вербальна комунікація - це:

- А. Жести
- Б. Слова

- В. Погляди
- Г. Простір

**9. Психологічний бар'єр комунікації:**

- А. Нерозуміння
- Б. Планування
- В. Контроль
- Г. Стандартизація

**10. Теорію Герцберга називають:**

- А. Теорією гігієнічних факторів
- Б. Теорією емоцій
- В. Теорією контролю
- Г. Теорією управління

**11. Мотивація влади описана у теорії:**

- А. МакКлелланда
- Б. Маслоу
- В. Герцберга
- Г. Врума

**12. Очікувальна теорія належить:**

- А. Вруму
- Б. Адамсу
- В. Маслоу
- Г. Белбіну

**13. Раціональний стиль прийняття рішень базується на:**

- А. Аналізі інформації
- Б. Інтуїції
- В. Емоціях
- Г. Імпульсивності

**14. SWOT-аналіз використовується для:**

- А. Стратегічної оцінки ситуації
- Б. Покарання
- В. Підбору персоналу
- Г. Реклами

**15. Групове мислення означає:**

- А. Критичність
- Б. Прагнення до однотайності
- В. Конфлікт
- Г. Індивідуалізм

**16. Конформізм - це:**

- А. Незалежність

- Б. Підпорядкування думці групи
- В. Критика
- Г. Лідерство

**17. Конструктивний конфлікт:**

- А. Руйнує колектив
- Б. Сприяє розвитку
- В. Завжди негативний
- Г. Не має значення

**18. Компроміс - це:**

- А. Перемога однієї сторони
- Б. Часткові поступки обох сторін
- В. Уникнення
- Г. Покарання

**19. Основний симптом вигорання:**

- А. Емоційне виснаження
- Б. Енергійність
- В. Креативність
- Г. Оптимізм

**20. Профілактика вигорання включає:**

- А. Відпочинок
- Б. Перевантаження
- В. Ізоляцію
- Г. Конфлікти

**21. Психологічна стійкість пов'язана з:**

- А. Адаптивністю
- Б. Пасивністю
- В. Агресією
- Г. Байдужістю

**22. Інноваційна діяльність передбачає:**

- А. Нововведення
- Б. Повторення
- В. Рутину
- Г. Контроль

**23. Модель змін Коттера має:**

- А. 3 кроки
- Б. 5 кроків
- В. 8 кроків
- Г. 12 кроків

**24. ADKAR - це:**

- А. Модель управління змінами
- Б. Тип лідерства
- В. Метод мотивації
- Г. Стиль керівництва

**25. Крива Кюблер-Росс описує:**

- А. Емоційні реакції на зміни
- Б. Структуру організації
- В. Ринок
- Г. Прибуток

**26. Креативність означає:**

- А. Створення нових ідей
- Б. Контроль
- В. Звітність
- Г. Планування

**27. Фасилітація - це:**

- А. Полегшення групової роботи
- Б. Контроль
- В. Наказ
- Г. Покарання

**28. Коучинг - це:**

- А. Розвиток потенціалу людини
- Б. Контроль
- В. Управління фінансами
- Г. Інструктаж

**29. Організаційна культура впливає на:**

- А. Успішність інновацій
- Б. Тільки рекламу
- В. Тільки бухгалтерію
- Г. Нічого

**30. Основна роль керівника під час змін:**

- А. Ігнорування
- Б. Підтримка та лідерство
- В. Покарання
- Г. Відмова від рішень

## Ключ відповідей

<b>Варіант 1</b>	<b>Варіант 2</b>
1-Б	1-А
2-В	2-А
3-Б	3-А
4-Б	4-Б
5-Б	5-Б
6-В	6-Б
7-Б	7-А
8-Б	8-Б
9-В	9-А
10-А	10-А
11-А	11-А
12-Б	12-А
13-А	13-А
14-Б	14-А
15-Б	15-Б
16-Б	16-Б
17-Б	17-Б
18-Б	18-Б
19-Б	19-А
20-А	20-А
21-Б	21-А
22-А	22-А
23-Б	23-В
24-Б	24-А
25-А	25-А
26-Б	26-А
27-Б	27-А
28-Б	28-А
29-Б	29-А
30-Б	30-Б

## ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ ДЛЯ САМОСТІЙНОГО ОПРАЦЮВАННЯ

Головною метою самостійної роботи є закріплення, розширення та поглиблення набутих у процесі аудиторної або онлайн роботи знань, умінь і навичок, а також самостійне вивчення та засвоєння нового матеріалу під керівництвом викладача, але без його безпосередньої участі.

Самостійна робота передбачена до кожної теми освітнього компонента, зміст якого полягає в таких положеннях:

- самостійне вивчення теоретичних і науково-практичних тем;
- самостійна робота з додатковою літературою з метою кращого засвоєння програмного матеріалу;
- оформлення реферату з освітнього компонента;
- презентація та захист результатів виконання проєктного завдання.

Доповідь є додатковим видом самостійної роботи здобувача вищої освіти з даного освітнього компонента, яка виконується за його бажанням або підвищення балу. Тему доповіді здобувач вищої освіти обирає із запропонованого переліку або формулює сам, попередньо погодивши її з викладачем. Розкриття теми доповіді повинно бути ґрунтовним і змістовним. При підготовці доповіді необхідно використовувати сучасні інформаційні джерела, зокрема ресурси мережі інтернет, посилання на які є обов'язковими.

Доповідь оформляється у вигляді зброшурованого звіту на стандартних аркушах паперу формату А 4 обсягом 10-12 сторінок. Термін здачі доповіді не пізніше ніж через 1 місяць з моменту призначення та затвердження теми викладачем.

Основні види самостійної роботи здобувачів вищої освіти з навчальної дисципліни: вивчення лекційного матеріалу, опрацювання рекомендованої літератури, написання доповіді (есе) та тестування.

*Результатом самостійної роботи слухачів є підбір літератури та складання есе (оформлення доповіді), або презентації за темами:*

**Тема 1. Психологія управління як галузь психологічного знання. Особистість керівника: психологічна характеристика**

**Тема 2. Лідерство в управлінні: психологічні основи**

1. Емоційний інтелект керівника як фактор ефективного управління.
2. Харизматичне лідерство у сучасних організаціях.
3. Психологічний портрет успішного керівника ХХІ століття.
4. Гендерні особливості лідерства у сучасному менеджменті.
5. Вплив типу темпераменту на стиль керівництва.
6. Саморефлексія керівника як умова професійного розвитку.
7. Роль особистого авторитету в управлінні колективом.
8. Психологічна компетентність керівника: структура та прояви.

**Тема 3. Соціально-психологічний клімат в організації**

1. Роль соціально-психологічного клімату в ефективності організації.
2. Вплив стилю керівництва на атмосферу в колективі.
3. Організаційна культура як фактор психологічного благополуччя працівників.
4. Довіра як ключовий елемент ефективної командної взаємодії.
5. Психологічні механізми формування згуртованості колективу.

6. Соціально-психологічний клімат у дистанційних командах.
7. Психологічна безпека у колективі як умова інноваційності.

#### **Тема 4. Управлінська комунікація: психологічні аспекти**

1. Ефективна комунікація керівника як основа успішної організації.
2. Невербальна комунікація у діяльності менеджера.
3. Бар'єри управлінської комунікації та способи їх подолання.
4. Комунікативні стилі керівника та їх вплив на колектив.
5. Особливості ділового спілкування у сучасних організаціях.
6. Психологія зворотного зв'язку в управлінні персоналом.
7. Комунікація керівника в умовах кризи та стресу.
8. Психологічні аспекти дистанційної комунікації в управлінні.

#### **Тема 5. Мотивація працівників: психологічні механізми**

1. Психологічні механізми мотивації працівників.
2. Внутрішня і зовнішня мотивація в сучасних організаціях.
3. Мотивація досягнення у діяльності керівника.
4. Вплив поколінь (X, Y, Z) на особливості мотивації працівників.
5. Демотивація персоналу: причини та способи подолання.
6. Моральне стимулювання як інструмент управління персоналом.
7. Психологічні аспекти формування мотиваційного профілю працівника.

#### **Тема 6. Психологія прийняття управлінських рішень**

1. Психологічні основи формування ефективних робочих команд.
2. Групова динаміка та її вплив на результативність діяльності.
3. Ролі членів команди за Мередітом Белбіном у сучасних організаціях.
4. Тімбілдінг як інструмент розвитку командної взаємодії.
5. Психологічні фактори довіри у командній роботі.
6. Управління креативними командами в організації.

#### **Тема 7. Групова динаміка та управління командою**

1. Психологічні механізми прийняття управлінських рішень.
2. Когнітивні викривлення у мисленні керівника.
3. Інтуїція та раціональність у процесі управлінського вибору.
4. Роль емоцій у прийнятті управлінських рішень.
5. Колективне прийняття рішень: переваги та ризики.

#### **Тема 8. Конфлікти в управлінській діяльності**

1. Психологічна природа конфліктів у професійному середовищі.
2. Стратегії поведінки у конфлікті та їх ефективність у діяльності керівника.
3. Роль керівника у попередженні та врегулюванні конфліктів у колективі.
4. Конструктивні та деструктивні конфлікти в організації: психологічні наслідки.
5. Психологічні техніки управління конфліктами (активне слухання, «Я-повідомлення», рефреймінг).
6. Конфлікти у дистанційних та мультикультурних командах: нові виклики для керівника.

#### **Тема 9. Професійне вигорання і психологічна стійкість**

1. Синдром професійного вигорання: психологічні причини та прояви.

2. Професійне вигорання керівників: особливості, ризики, профілактика.
3. Вплив організаційного середовища та стилю керівництва на розвиток вигорання.
4. Психологічна стійкість як важлива компетентність сучасного менеджера.
5. Методи профілактики стресу і професійного вигорання в організації.
6. Індивідуальні стратегії подолання стресу та відновлення психологічних ресурсів.

#### **Тема 10. Психологія управління інноваціями та організаційними змінами**

1. Психологічні аспекти впровадження інновацій в організації.
2. Опір змінам у колективі: причини, форми та способи подолання.
3. Роль керівника як агента змін у сучасній організації.
4. Психологічні бар'єри на шляху впровадження інновацій.
5. Організаційна культура як фактор успішності інноваційних процесів.
6. Психологія креативності та її значення для розвитку інноваційної діяльності.

**Вимоги до есе (доповіді):** Обсяг: текст від 10-12 сторінок, обов'язкове включення списку використаної літератури (за останні 5 років), за необхідністю рисунків, таблиць. Формат сторінки: А 4, Шрифт – Times New Roman 14, українською мовою через 1,5 інтервали. Розміри полів: зліва – 30 мм, справа – 15 мм, зверху – 20 мм, знизу – 20 мм.

**Вимоги до створення презентації:** Обсяг – не менше 10 слайдів. Тема презентації співпадає зі змістом. Грамотність викладу і достовірність презентації (у роботі немає орфографічних та граматичних помилок, наявність точних, повних та корисних даних). Допустимо наявність у презентації як тексту, так і рисунків, анімації, звуку, гіперпосилань та системи навігації.

## ГЛОСАРІЙ

**Абстракція** (відволікання) – уявне виділення якої-небудь ознаки або властивості предмета, явища з метою його більш детального вивчення.

**Авторитарний** (вплив, влада) – характеристика людини як особистості або її поведінки відносно інших людей, що підкреслює схильність користуватися переважно недемократичними методами впливу на них: тиск, накази, розпорядження та ін.

**Авторитетність** (вплив, влада) – здатність людини мати певну вагу серед людей, служити для них джерелом ідей і користуватися їхнім визнанням і повагою.

**Агресивність** (нападати) – поведінка людини відносно інших людей, що відрізняється прагненням заподіяти їм неприємності, завдати шкоди.

**Адаптація** (присосовую) – пристосування органів почуттів до особливостей діючих на них стимулів із метою їхнього найкращого сприйняття й запобігання рецепторів від зайвого перевантаження.

**Акомодація** – зміна вже сформованих знань, навичок, умінь відповідно до виниклих нових умов.

**Активність** – поняття, що вказує на здатність живих істот провадити спонтанні рухи й змінюватися під впливом зовнішніх або внутрішніх стимулів-подразників.

**Актуалізація** (діяльний) – дія, що укладається у витягу засвоєного матеріалу з довгострокової або короткочасної пам'яті з метою наступного використання його при дізнаванні, пригадуванні, спогаді або безпосереднім відтворенні.

**Акцентуація** – виділення якої-небудь властивості або ознаки на фоні інших, його особливий розвиток.

**Амнезія** – порушення пам'яті, яке виникає при різних локальних ушкодженнях мозку.

**Аналіз** (розкладання, розчленовування) – процес розчленовування цілого на частини; уключений в усі акти практичної й пізнавальної взаємодії організму із середовищем.

**Аналогія** (відповідний, розмірний) – подібність між об'єктами в деякому відношенні.

**Апатія** (незворушність) – стан емоційної пасивності, байдужності й бездіяльності; характеризується спрощенням відчуттів, байдужістю до подій навколишньої дійсності й ослабленням спонукань й інтересів.

**Апраксія** (бездіяльність) – порушення довільних цілеспрямованих рухів і дій у людини.

**Асиміляція** – використання в нових умовах готових умінь і навичок без їхньої істотної зміни.

**Асоціація** (з'єднання) – зв'язок між психічними явищами, при якій актуалізація одного з них спричиняє появу іншого.

**Астенія** (безсилля, слабкість) – нервово-психічна слабкість, що проявляється в підвищеній стомлюваності, зниженому порозі чутливості, крайньої нестійкості настрою, порушенні сну.

**Атракція** (залучати, притягати) – поняття, що позначає виникнення при сприйнятті людини людиною привабливості одного з них для іншого.

**Аутизм** (сам) – крайня форма психологічного відчуження, що виражається в уникненні індивіда від контактів з навколишньою дійсністю й зануренні у світ власних переживань.

**Афект** (щиросердечне хвилювання, пристрасть) – стан сильного емоційного порушення, що виникає в результаті фрустрації або якого-небудь іншого, котре сильно діє на психіку.

**Бар'єр психологічний** (перешкода) – внутрішня перешкода психологічної природи (небажання, страх, непевність та ін.), що заважає людині успішно виконати деяку дію. Часто виникає в ділових й особистих взаєминах людей і перешкоджає встановленню між ними відкритих і довірчих відносин.

**Безумовний рефлекс** (відбиття) – спадково закріплена стереотипна форма реагування на біологічно значущі впливи зовнішнього світу або зміни внутрішнього середовища організму.

**Вербальний** (словесний) – звук людської мови.

**Вибірка** – група людей, на якій проводиться дослідження (на противагу вибірці, генеральною сукупністю називають велику кількість людей, на яких поширюються результати дослідження).

**Відчуття** – суб'єктивне відбиття властивостей предметів об'єктивного світу, що виникає при їхньому безпосередньому впливі на рецептори.

**Віра** – переконаність людини в чому-небудь, не підкріплена переконливими логічними аргументами або фактами.

**Галюцинації** (марення, бачення) – нереальні, фантастичні образи, що виникають у людини під час хвороби, що впливають на стан її психіки.

**Геніальність** (дух) – вищий рівень розвитку в людини яких-небудь здібностей, що є її видатною особистістю у відповідній області або сфері діяльності.

**Генотип** (походження; форма, зразок) – сукупність генів або яких-небудь якостей, отриманих людиною в спадщину від своїх батьків.

**Гомеостаз** (подібний; стояння) – нормальний стан рівноваги органічних й інших процесів у живій системі.

**Група** – сукупність людей, виділена на основі якої-небудь однієї або декількох, загальних для них ознак.

**Групова динаміка** (чинність) – напрямок досліджень у соціальній психології, що вивчає процес виникнення, функціонування й розвитку різних груп.

**Депресія** (придушення) – стан щиросердечного розладу, пригніченості, що характеризується зниженням активності.

**Детермінізм** (лат. *determinare* – визначати) – філософське гносеологічне вчення, що стверджує наявність і можливість установлення об'єктивних причин усіх явищ, що існують у світі (у психології – закономірна й необхідна залежність психічних явищ від їхніх факторів).

**Діяльність** – специфічний вид людської активності, спрямованої на творче перетворення, удосконалювання дійсності й самого себе. **Діалог** (грец. *dialogos*) – поперемінний обмін репліками двох і більше людей.

**Досвід** – результат почуттєво емпіричного відбиття в людській психіці об'єктивної дійсності, що виражається в єдності знань, навичок, умінь.

**Друга сигнальна система** – система мовних знаків, символів, що викликають у людини такі ж реакції, як і реальні об'єкти, які цими символами позначені.

**Евристика** – наука про творчість; теорія й практика організації виборчого пошуку при рішенні складних інтелектуальних завдань.

**Егоїзм** – ціннісна орієнтація суб'єкта, що характеризується перевагою в його життєдіяльності своєкорисливих особистих інтересів і потреб безвідносно до інтересів інших людей і соціальних груп.

**Егоцентризм** (*ego* – Я, *centrum* – центр кола) – зосередженість свідомості й уваги людини винятково на самому собі, що супроводжується ігноруванням того, що відбувається навколо.

**Ейфорія** – стан надмірної веселості, звичайно не викликане якими-небудь об'єктивними обставинами.

**Експеримент** (проба, досвід) – один з основних (поряд зі спостереженням) методів наукового пізнання взагалі, психологічного дослідження зокрема.

**Експресія** (вираження) – виразність; чинність прояву почуттів, переживань.

**Емоції** (потрашаю, хвилюю) – елементарні переживання, що виникають у людини під впливом загального стану організму й ходу процесу задоволення актуальних потреб.

**Ефективність діяльності групи** (результативний, дієвий) – продуктивність й якість спільної роботи людей у малій групі.

**Жест** – рух рук людини, що виражає його внутрішній стан або вказує на який-небудь об'єкт у зовнішньому світі.

**Життєві поняття** – ті поняття, які використовуються людьми в повсякденному спілкуванні.

**Забобон** – стійка помилкова думка, не підкріплюване фактами й логікою, заснована на вірі.

**Задатки** – передумови до розвитку здібностей (їх біологічний або соціальний фундамент). Можуть бути вродженими або надбаними.

**Зворотний зв'язок** – процес одержання інформації про стан партнера по спілкуванню з метою поліпшення спілкування й досягнення бажаного результату.

**Згуртованість групи** – психологічна характеристика єдності членів колективу, що проявляється в єдності думок, переконань, традицій, характері міжособистісних відносин, настроїв й інших компонентів психіки, а також у єдності практичної діяльності.

**Здатності** – індивідуально-психологічні особливості особистості, від яких залежить набуття ними знань, умінь і навичок, а також успішність виконання різних видів діяльності.

**Зосередженість** – сконцентрованість уваги людини.

**Ідентифікація** (ототожнювати) – у психології – установлення подібності однієї людини з іншою, спрямоване на його згадування й власний розвиток особи, що ідентифікується з ним.

**Ініціатива** (починати, присвячувати в таїнство) – прояв людиною активності, не стимульованої ззовні й не обумовленої не залежними від нього обставинами.

**Імідж** (образ) – сформований у масовій свідомості емоційно забарвлений образ кого-небудь або чого-небудь.

**Імпульсивність** – характерологічна риса людини, що проявляється в його схильності до швидких рішень, непередуманим діям і вчинкам.

**Індивід** (неподільне) – окремо взята людина в сукупності всіх властивих її якостей: біологічних, фізичних, соціальних, психологічних й ін.

**Індивідуальний стиль діяльності** – стійке сполучення особливостей виконання різних видів діяльності тією самою людиною.

**Індивідуальність** – своєрідне сполучення індивідних властивостей людини, що відрізняє його від інших людей.

**Інтелект** (розуміння) – сукупність розумових здібностей людини й деяких вищих тварин, наприклад, людиноподібних мавп.

**Інтерес** – емоційно забарвлена, підвищена увага людини до якого-небудь об'єкта або явища; форма прояву пізнавальної потреби.

**Інтерференція** – порушення нормального ходу одного процесу втручанням іншого.

**Інтроекція** (дивлюся усередину, удивляюся) – метод пізнання людиною психічних явищ шляхом самоспостереження.

**Інтуїція** (пильно, уважно дивитися) – здатність швидко знаходити вірне вирішення завдання й орієнтуватися в складних життєвих ситуаціях.

**Керівник** – особа, на яку офіційно покладені функції керування колективом й організації його діяльності.

**Клімат соціально-психологічний** – якісна сторона міжособистісних відносин, що проявляється у вигляді сукупності психологічних умов, що сприяють або перешкоджають продуктивній спільній діяльності й всебічному розвитку особистості в групі.

**Колектив** (збірний) – група об'єднаних загальними цілями й завданнями людей, що досягла в процесі спільної діяльності високого рівня розвитку.

**Комплекс** (зв'язок, сполучення) – з'єднання окремих психічних процесів у ціле, відмінне від суми своїх елементів.

**Комплекс неповноцінності** – складний стан людини, пов'язаний із недоліком яких-небудь якостей (здатностей, знань, умінь і навичок), супроводжується глибокими негативними емоційними переживаннями із цього приводу.

**Комунікації** (роблю загальним, зв'язую, спілкуюся) – значеннєвий аспект соціальної взаємодії: контакти, спілкування, обмін інформацією між людьми.

**Конкуренція** (збігаюся, зіштовхуюся) – одна з основних форм організації міжособистісної взаємодії, що характеризується досягненням індивідуальних або групових цілей, інтересів в умовах протиборства.

**Конфлікт** (зіткнення) – зіткнення протилежно спрямованих цілей, інтересів, позицій, думок або поглядів опонентів або суб'єктів взаємодії.

**Конфлікт внутрішньо-особистісний** – стан незадоволеності людини якими-небудь обставинами її життя, пов'язаний з наявністю в неї суперечних один одному інтересів, прагнень, потреб, що породжують афекти та стреси.

**Конфлікт міжособистісний** – важкорозв'язне протиріччя, що виникає між людьми й викликане несумісністю їхніх поглядів, інтересів, цілей, потреб.

**Кореляція** (співвідношення) – поняття, що вказує на статистичний зв'язок, котрий існує між досліджуваними явищами.

**Лабільність** (ковзний, нестійкий) – властивість нервових процесів (нервової системи), що проявляється в здатності проводити певну кількість нервових імпульсів за одиницю часу.

**Лабільність** також характеризує швидкість виникнення й припинення нервового процесу.

**Лідер** (ведучий) – член групи, чий авторитет беззастережно визнається іншими членами, готовими слідувати за ним.

Група визнає за лідером право приймати відповідальні рішення в значущих для неї ситуаціях.

**Лідерство** – відносини домінування й підпорядкування, впливи й проходження в системі міжособистісних відносин у групі.

**Мала група** – невелика за чисельністю сукупність людей, що включає від 2-3 до 20-30 осіб, зайнятих спільною справою й особистими контактами.

**Маніпулювання** (ручний прийом, дія) – здійснення яких-небудь дій, учинків із метою досягнення своїх задумів, інтересів, потреб за рахунок іншого (або на шкоду інтересам іншої людини) у прихованій, завуальованій формі.

**Міжгрупові відносини** – сукупність соціально-психологічних явищ, що характеризують суб'єктивне сприйняття різноманітних зв'язків, що виникають між соціальними групами, а також обумовлений ними спосіб взаємодії груп.

**Меланхолік** – один із чотирьох типів темпераменту; людина, чия поведінка характеризується низьким рівнем психічної активності, сповільненістю реакцій на діючі стимули, стриманістю моторики й мови, швидкою стомлюваністю.

**Мислення** – психологічний процес пізнання, пов'язаний з відкриттям суб'єктивно нового знання, із вирішенням завдань, із творчим перетворенням дійсності.

**Мова** – система використовуваних людиною звукових сигналів, письмових знаків і символів для подання, переробки, зберігання й передачі інформації.

**Мотив** (привід до дії) – внутрішня стійка психологічна причина поведінки або вчинку людини.

**Мотивація** – спонукання, що викликають активність організму й визначають її спрямованість.

**Мрії** – плани людини на майбутнє, представлені в її уяві й реалізуючі найбільш важливі для неї потреби та інтереси.

**Навичка** – сформована, автоматично здійснювана дія, що не вимагає свідомого контролю й спеціальних вольових зусиль для його виконання.

**Намір** – свідоме бажання, готовність що-небудь зробити.

**Наполегливість** – вольова якість, спрямована на те, щоб неухильно, усупереч труднощам і перешкодам, домагатися здійснення мети.

**Настрій** – емоційний стан людини, пов'язаний зі слабо вираженими позитивними або негативними емоціями й існуючий протягом тривалого часу.

**Негативізм** (заперечення) – демонстративна протидія людини іншим людям, неприйняття ним розумних порад із боку інших людей.

**Нейротизм** – властивість людини, що характеризується її підвищеною збудливістю, імпульсивністю й тривожністю.

**Нервова система** – сукупність нервових утворень у тварин і людини, за допомогою яких здійснюється сприйняття діючих на організм подразників, обробка виникаючих при цьому імпульсів порушення, формування відповідних реакцій.

**Норми групові** (соціальні) – прийняті в даному суспільстві або групі правила поведінки, що регулюють взаємини людей.

**Нонконформізм** (немає; подібний, схожий) – прагнення будь-що-будь суперечити думці більшості й поводитись протилежним чином, не рахуючись ні з чим (синонім поняття «негативізм»).

**Обдарованість** – наявність у людини задатків до розвитку здатностей.

**Об'єкт дослідження** – той об'єкт, на якому проводиться наукове дослідження (наприклад, людина або група людей).

**Онтогенез** (народження, походження) – процес індивідуального розвитку організму або особистості.

**Оперативна пам'ять** – форма пам'яті, розрахована на збереження інформації протягом певного часу, необхідного для виконання деякої дії або операції.

**Опитування** – метод психологічного вивчення, у процесі застосування якого випробуваним ставляться питання й на основі відповідей на них судять про особистісні особливості цих людей.

**Оптимізація управлінської діяльності** – це процес виявлення й установлення відповідності даної діяльності принципам оптимальності, які виражають вимоги об'єктивних законів управління; вона покликана забезпечити найкраще виконання керівником управлінських функцій.

**Організаторська діяльність** – практична діяльність щодо створення зв'язків, взаємодії між суб'єктами діяльності, а також керування її процесом.

**Особистість** – поняття, що позначає сукупність стійких психологічних якостей людини, що становлять її індивідуальність.

**Пам'ять** – процеси запам'ятовування, збереження, відтворення й переробки людиною різноманітної інформації.

**Пам'ять генетична** – пам'ять, обумовлена генотипом, передана з покоління в покоління (тобто спадкоємна).

**Пам'ять довгострокова** – пам'ять, розрахована на тривале зберігання й багаторазове відтворення інформації за умови її збереження.

**Пам'ять короткочасна** – пам'ять, розрахована на зберігання інформації протягом невеликого проміжку часу, від декількох десятків секунд, доти поки втримувана в ній інформація не буде використана або переведена в довгострокову пам'ять.

**Паніка** (несвідомий жах) – масове явище психіки, що характеризується виникненням одночасно в багатьох людей, котрі перебувають у контактах один з одним, почуття страху, занепокоєння, а також безладних, хаотичних рухів і непродуманих дій.

**Переживання** – відчуття, супроводжуване емоціями.

**Переконаність** – упевненість людини у своїй правоті, підтверджувана відповідними аргументами й фактами.

**Персоналізація** (особистість) – процес перетворення людини в особистість, надбання їм індивідуальності.

**Плюралізм** (множинність) – прояв у діяльності й спілкуванні широкого спектра думок, орієнтації, багатоваріантності оцінок, висловлюваних індивідами щодо значущих для них ситуацій.

**Потреба** – стан потреби організму, індивіда, особистості в чомусь, необхідному для їхнього нормального існування.

**Почуття** – вища, культурно обумовлена, емоція людини, пов'язана з деяким соціальним об'єктом.

**Прагнення** – бажання й готовність діяти певним чином.

**Пристрасть** – сильновиражена захопленість людини ким-небудь або чим-небудь, що супроводжується глибокими емоційними переживаннями, пов'язаними з відповідним об'єктом.

**Психіка** (щиросердечний) – загальне поняття, що позначає сукупність усіх психічних явищ, досліджуваних у психології.

**Психічні процеси** – процеси, що відбуваються в голові людини й відображаються в динамічно мінливих психічних явищах: відчуттях, сприйнятті, уяві, пам'яті, мисленні, мові та ін.

**Психодіагностика** (душу; здатний розпізнавати) – галузь психологічної науки, що розробляє методи виявлення й виміри індивідуально-психологічних особливостей особистості.

**Психологія** (душу; вчення, наука) – наука про закономірності розвитку й функціонування психіки як особливої форми життєдіяльності.

**Психологія управління** – галузь психології, що вивчає психологічні закономірності управлінської діяльності.

**Реакція** – відповідь організму на зміну в зовнішнім або внутрішнім середовищі.

**Релаксація** (зменшення напруги, ослаблення) – стан спокою, розслабленості, що виникає в суб'єкта внаслідок зняття напруги, після сильних переживань або фізичних зусиль.

**Референтна група** (що повідомляє) – група людей, у чомусь привабливих для індивіда, чії цінності, судження, норми й правила поведінки він, безумовно, розділяє й приймає для себе.

**Рефлекс** (відбиття) – опосередкована нервовою системою закономірна відповідна реакція організму на подразник.

**Рефлекс безумовний** – (див. безумовний рефлекс).

**Рефлекс умовний** – набута реакція організму на певний подразник, що виник у результаті сполучення впливу цього подразника з позитивним підкріпленням із боку актуальної потреби.

**Рефлексія** (поворот назад) – здатність свідомості людини зосередитися на самому собі.

**Реципієнт** (що одержує) – суб'єкт, що сприймає адресоване йому повідомлення.

**Ригідність** (твердий) – загальмованість мислення, що проявляється в труднощі відмови людини від один раз ухваленого рішення, способу мислення й дій.

**Риса особистості** – стійка властивість особистості, що визначає характерну для неї поведінку й мислення.

**Рішучість** – здатність людини самостійно приймати відповідальні рішення й неухильно реалізовувати їх у діяльності.

**Розуміння** – здатність осягти зміст і значення чого-небудь та досягнутий завдяки цьому результат.

**Роль** – соціальна функція особистості; поняття, що позначає поведінку людини в певній життєвій ситуації, що відповідає займаному їм положенню (наприклад, роль керівника, підлеглого, батька, матері та ін.).

**Самоактуалізація** (дійсний) – прагнення людини до можливо більш повного виявлення й розвитку своїх особистісних можливостей.

**Самовизначення особистості** – самостійний вибір людиною свого життєвого шляху, цілей, цінностей, моральних норм, майбутньої професії й умов життя.

**Самовладання** – здатність людини зберігати внутрішній спокій, діяти розумно й виважено в складних життєвих ситуаціях.

**Самооцінка** – оцінка людиною власних можливостей, якостей, достоїнств і недоліків, місця серед інших людей.

**Саморегуляція** (упорядковувати, налагоджувати) – процес керування людиною власними психологічними й фізіологічними станами, а також учинками.

**Сангвінік** – тип темпераменту, що характеризується високою психічною активністю, енергійністю, працездатністю, швидкістю реакцій, розмаїтістю й багатством міміки, швидким темпом мови.

**Свідомість** – вищий рівень психічного відбиття людиною дійсності, її представленість у вигляді узагальнених образів і понять.

**Сенсорний** – пов'язаний із роботою органів почуттів.

**Символ** (умовний знак) – образ чого-небудь, що має певну подібність із позначуваним об'єктом.

**Симпатія** (потяг, внутрішнє розташування) – почуття емоційної схильності до людини, підвищений інтерес і потяг до нього.

**Синтез** (з'єднання, сполучення, складання) – включений в акти взаємодії організму із середовищем процес практичного або уявного возз'єднання цілого з частин або з'єднання різних елементів, сторін об'єкта в єдине ціле, необхідний етап пізнання.

**Ситуація** (положення, обстановка) – система зовнішніх стосовно суб'єкта умов, що спонукують й опосередковують його активність.

**Совість** – здатність особистості здійснювати моральний самоконтроль; характеризує особистість, що досягла високого рівня психологічного розвитку.

**Соціальна психологія** – галузь психологічної науки, що вивчає закономірності поведінки й діяльності людей, обумовлені фактом їхнього включення в соціальні групи, а також психологічні характеристики самих цих груп.

**Соціальна роль** – сукупність норм, правил і форм поведінки, що характеризують типові дії людини, яка займає певне положення в суспільстві.

**Соціальна установка** – стійке внутрішнє відношення людини до кого-небудь або чого-небудь, що включає думки, емоції й дії, котрі вживають їх відносно цього об'єкта.

**Співробітництво** – прагнення людини до погодженої, злагодженої роботи з людьми. Готовність підтримати й надати їм допомогу.

**Спілкування** – складний, багатоплановий процес установалення й розвитку контактів між людьми, взаємодія суб'єктів.

**Спостереження** – метод психологічного дослідження, розрахований на безпосереднє одержання потрібної інформації через органи відчуття.

**Спрямованість особистості** – поняття, що позначає сукупність потреб і мотивів особистості, котрі визначають головний напрямок її поведінки.

**Статус** (положення, стан) – положення суб'єкта в системі міжособистісних відносин, що визначає його права, обов'язки, ступінь авторитету в очах інших учасників групи.

**Стиль лідерства** (стиль керівництва) – типова для лідера (керівника) система прийомів впливу на підлеглих.

**Стимул** (гострий ціпок, яким поганяли тварин, стрекало) – вплив, що обумовлює динаміку психічних станів індивіда (позначувану як реакція) і стосовне до неї як причина до слідства.

**Суб'єкт** (підмет) – індивід або група як джерело пізнання й перетворення дійсності; носій активності.

**Сублімація** (підносити) – у психоаналізі один з механізмів психологічного захисту (див. заміщення).

**Суперництво** – прагнення людини до змагання (конкуренції) з іншими людьми, бажання взяти гору над ними, перемогти, перевершити.

**Суспільна думка** – сукупне оцінне судження, що виражає відношення колективу, соціальної спільноти (або їхньої значної частини), до різних подій і явищ навколишньої дійсності.

**Творче мислення** – вид мислення, пов'язаний зі створенням або відкриттям чогонебудь нового.

**Темперамент** – динамічна характеристика психічних процесів і поведінки людини, що проявляється в їхній швидкості, мінливості, інтенсивності й ін.

**Тест** (перевірка, досвід, проба) – система завдань, що дозволяють виміряти рівень розвитку певної психологічної якості (властивості) особистості.

**Тестування** – метод психодіагностики, що використовує стандартизовані питання й завдання (тести), котрі мають певну шкалу значень.

**Увага** – стан психологічної концентрації, зосередженості на якому-небудь об'єкті.

**Узагальнення** – виділення загального з безлічі окремих явищ.

**Уміння** – здатність виконувати певні дії з гарною якістю й успішно справлятися з діяльністю, що включає ці дії.

**Умовивід** – процес логічного висновку певного положення з деяких достовірних затверджень – посилок.

**Управління** – процес впливу суб'єкта на ту або іншу систему, що забезпечує її цілеспрямований розвиток, збереження або видозміну структури, підтримка або зміна режиму діяльності, реалізацію програм і цілей.

**Управлінська функція** – роль, що виконує керівник на певному етапі керування відповідно до проміжного завдання.

**Установка** – готовність, схильність до певних дій або реакцій на конкретні стимули.

**Ухвалення рішення** – акт вольової дії й одночасно етап управлінського циклу, коли особистість на основі переробленої інформації, як правило, у результаті боротьби мотивів приходить до необхідності збереження одного з них як провідного, головного, якому вона підкоряє свою конкретну діяльність.

**Учинок** – свідомо здійснена людиною й керована волею дія, що виходить із певних переконань.

**Уява** – здатність представляти відсутній або реально не існуючий об'єкт, утримувати його у свідомості й подумки маніпулювати ним.

**Фанатизм** (жертвник) – надмірна захопленість людини чим-небудь, супроводжувана зниженням контролю за своїм поведінням, некритичністю в судженнях про об'єкт своєї захопленості.

**Флегматик** – тип темпераменту людини, що характеризується низьким рівнем психічної активності, повільністю, невиразністю міміки; важко перемикається з одного виду діяльності на інший і пристосовується до нової обстановки.

**Формування** – процес цілеспрямованого й організованого оволодіння соціальними суб'єктами цілісними, стійкими рисами і якостями, необхідними їм для успішної життєдіяльності.

**Фрустрація** (обман, розлад, руйнування планів) – емоційно-важке переживання людиною своєї невдачі, що супроводжується почуттям безвихідності, катастрофи надій у досягненні певної бажаної мети.

**Характер** (печатка, карбування) – сукупність стійких індивідуальних особливостей особистості, що складається й проявляється в діяльності й спілкуванні, визначаючи типові для неї способи поведінки й реагування на життєві обставини.

**Холерик** – тип темпераменту людини, що характеризується високим рівнем психічної активності, енергійністю дій, різкістю, стрімкістю, чинністю рухів, їхнім швидким темпом, поривчастістю.

**Цінності** – те, що людина особливо цінує в житті, чому вона надає особливий, позитивний життєвий зміст.

**Центральна нервова система** – частина нервової системи, що включає головний, проміжний і спинний мозок.

**Цілісність сприйняття** – сенсорне, уявне добудування сукупності деяких сприйманих елементів об'єкта до його цілісного образу.

**Ціль** – усвідомлений образ результату, що передбачає, на досягнення якого спрямована дія людини.

## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

### Основна:

1. Базика Є.Л. «Основи організаційної психології»: курс лекцій / Є.Л. Базика; Одес. нац. ун-т ім. І. І. Мечникова, Ф-т психології та соціальної роботи. Одеса : ОНУ, 2023. 150 с.
2. Бакаленко О.А. Психологія управління: навч. посібник – Харків: ХНУРЕ, 2020. – 120 с.
3. Гірняк Г. С. Зошит-практикум з курсу «Психології управління» для студентів спеціальності «Психологія». – Тернопіль: Економічна думка, 2017. – 104 с.
4. Жавнерчик О.В. Психологія управління: Конспект лекцій. Одеса: ОДЕКУ, 2020. 161с.
5. Кісіль З.Р., Швець Д.В. Психологія управління: Навчальний посібник у схемах, таблицях, коментарях / З.Р. Кісіль, Д.В. Швець. – Одеса: Видавництво ОДУВС, 2023. – 208 с.
6. Лідерство та комунікації в організації : навчальний посібник / упорядники: Н. Я. Михаліцька, М. Р. Яцик. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. 512 с.
7. Психологія управління: навчальний посібник / укл. В.В.Ягоднікова. Одеса: видавець Букаєв В.В., 2022. 141 с.
8. Психологія лідерства та професійної успішності. Зошит для індивідуальної роботи для студ. усіх спец. денної та заочної форми навчання / Уклад.: М.О. Кононець. – К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. – 39 с.

### Додаткова:

1. Виноградова О. В., Євтушенко Н.О. Групова динаміка та комунікації. Навчальний посібник.– Київ: ДУТ, 2018. – 223 с.
2. Круподьорова, Л. М. Групова динаміка і комунікації : навчальний посібник / Л. М. Круподьорова, А. М. Петух / – Вінниця : ВНТУ, 2017. – 89 с.
3. Лефтеров В. О., Цільмак О. М. Методика проведення практичних занять з елементами тренінгу з «Психології управління» : практикум / В. О. Лефтеров., О. М. Цільмак. – Одеса : Фенікс, 2019. – 52 с.
4. Мельничук Д.П. «Психологія управління». [Електронний ресурс]. Режим доступу:  
[https://learn.ztu.edu.ua/pluginfile.php/350997/mod\\_resource/content/0/%D0%9F%D1%81%D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%8F%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%81%D0%BF%D0%B5%D0%BA%D1%82%20%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%86%D1%96%D0%B9.pdf](https://learn.ztu.edu.ua/pluginfile.php/350997/mod_resource/content/0/%D0%9F%D1%81%D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%8F%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%81%D0%BF%D0%B5%D0%BA%D1%82%20%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%86%D1%96%D0%B9.pdf)
5. Основи лідерства: електронний посібник для самостійної роботи студентів. – Полтава : ПУЕТ, 2018. – 241 с.  
[https://duikt.edu.ua/uploads/1\\_2161\\_63367800.pdf](https://duikt.edu.ua/uploads/1_2161_63367800.pdf)
6. Психологія управлінської діяльності лідера: навчальний посібник / Романовський О.Г., Пономарьов О.С., Гура Т.В., Книш А.Є., Бондаренко В.В.. – Харків, 2017 р. – 100 с.
4. Сімоненко, О. (2022). Роль соціально-психологічного клімату в структурах державного управління та місцевого самоврядування в контексті впровадження

децентралізації в Україні: теоретичний аналіз проблеми. ОРГАНІЗАЦІЙНА ПСИХОЛОГІЯ. ЕКОНОМІЧНА ПСИХОЛОГІЯ, (2(26), 107-114.  
<https://doi.org/10.31108/2.2022.2.26.12>

**Практикум**  
**з курсу «Психологія управління»**  
Нагорняк С.В.