

Щотка О. П.

ПРАКТИКУМ З ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПСИХОЛОГІЇ ТА ПСИХОЛОГІЇ ПРАЦІ



Ніжин – 2025

Ніжинський державний університет імені Миколи Гоголя Кафедра
психології

Щотка О. П.

**ПРАКТИКУМ
З ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПСИХОЛОГІЇ
ТА ПСИХОЛОГІЇ ПРАЦІ**

Ніжин – 2025

УДК 159.923: 658 (075.8)

Щ-92

Рекомендовано Вченою радою

Ніжинського державного університету імені Миколи Гоголя (НДУ
ім. М. Гоголя)

Протокол № 7 від 30.01.2025 р.

Рецензенти

Горянська М. Д. – кандидат психологічних наук, доцент

Литовченко Н. Ф. – кандидат психологічних наук, доцент

Щотка О. П.

Щ-92 Практикум з організаційної психології та психології праці. Частина 1.
Організаційна психологія: навчальний посібник. – Ніжин: НДУ ім. М.
Гоголя, 2025. – 126 с.
ISBN 978-617-527-352-4

Навчальний посібник є керівництвом до практичних занять та самостійної роботи студентів денного та заочного відділення з дисципліни «Організаційна психологія та психологія праці», яка є складовою професійної підготовки майбутніх менеджерів. Посібник містить методичні рекомендації до кожної теми, план підготовки, стислий зміст теми, завдання для самостійної роботи, завдання для роботи на занятті та тестові завдання для самоперевірки засвоєння.

ISBN 978-617-527-352-4

© Щотка О. П., 2025

© НДУ ім. М. Гоголя, 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
I. СТАНОВЛЕННЯ, ПРЕДМЕТ ТА СУЧАСНИЙ СТАН ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПСИХОЛОГІЇ ТА ПСИХОЛОГІЇ ПРАЦІ	6
ПЛАН ПІДГОТОВКИ ДО ЗАНЯТТЯ.....	7
СТИСЛИЙ ЗМІСТ ТЕМИ.....	7
ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ.....	11
СИТУАТИВНІ ЗАДАЧІ	12
ФОРМИ РОБОТИ НА ЗАНЯТТІ	13
Термінологічний диктант	13
Дискусія: «ЯКИМ ЧИНОМ ПСИХОЛОГІЯ ДОПОМАГАЄ МЕНЕДЖМЕНТУ?».....	13
Психологічна консультація: «ФОРМУЛЮЄМО ЗАПИТ ДО ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПСИХОЛОГІЇ ТА ПСИХОЛОГІЇ ПРАЦІ»	14
ЛІТЕРАТУРА	14
II. МЕТОДОЛОГІЯ ТА МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ В ОРГАНІЗАЦІЙНІЙ ПСИХОЛОГІЇ ТА ПСИХОЛОГІЇ ПРАЦІ.....	16
ПЛАН ПІДГОТОВКИ ДО ЗАНЯТТЯ.....	17
СТИСЛИЙ ЗМІСТ ТЕМИ.....	17
ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ.....	20
СИТУАЦІЙНІ ЗАДАЧІ.....	21
ФОРМИ РОБОТИ НА ЗАНЯТТІ	23
Дискусія: «В ЧОМУ СПЕЦИФІКА МЕТОДІВ ПСИХОЛОГІЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ПРАЦІ?».....	23
Практичне заняття 1.: «ДИЗАЙН ЕТИЧНОГО ПСИХОЛОГІЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ В ОРГАНІЗАЦІЯХ»	23
Практичне завдання 2.: «ПІДГОТОВКА ПИТАНЬ ДЛЯ ПИСЬМОВОГО ОПИТУВАННЯ».....	26
ЛІТЕРАТУРА	29
III. ОСОБИСТІСТЬ В ОРГАНІЗАЦІЇ	31
ПЛАН ПІДГОТОВКИ ДО ЗАНЯТТЯ.....	31
СТИСЛИЙ ЗМІСТ ТЕМИ.....	31
ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ.....	33
СИТУАТИВНІ ЗАДАЧІ.....	33
ФОРМИ РОБОТИ ПІД ЧАС ЗАНЯТТЯ.....	36
Групова дискусія: «ЯКИЙ СТИЛЬ КЕРІВНИЦТВА Є ЕФЕКТИВНИМ?»	36
Практичне завдання 1.: «УМОВИ САМОАКТУАЛІЗАЦІЇ ОСОБИСТОСТІ».....	39
Практичне завдання 2.: «РЕЗЕРВИ САМОРЕАЛІЗАЦІЇ».....	42
Практичне завдання 3.: «ВИВЧЕННЯ СХИЛЬНОСТІ ДО ЛІДЕРСТВА»	43
Практичне завдання 4.: «СОЦІАЛЬНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ПЕРЕДУМОВА УСПІХУ»	47
ЛІТЕРАТУРА	50
IV. КОМУНІКАТИВНІ ЗВ'ЯЗКИ В ОРГАНІЗАЦІЇ. ПСИХОЛОГІЯ КОНФЛІКТУ	50
ПЛАН ПІДГОТОВКИ ДО ЗАНЯТТЯ.....	51
СТИСЛИЙ ЗМІСТ ТЕМИ.....	51
ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ.....	56
СИТУАТИВНІ ЗАДАЧІ	58
КЕЙС «КОНФЛІКТ»	61
ФОРМИ РОБОТИ ПІД ЧАС ЗАНЯТТЯ.....	63
Ділова гра: «ПСИХОЛОГІЧНИЙ АНАЛІЗ НАРАДИ»	63

Практичне завдання 1.: «КОМУНІКАТИВНІ НАВИЧКИ ПРОВЕДЕННЯ ДІЛОВОЇ БЕСІДИ»	64
Практичне завдання 2.: «РОЗВИТОК УМІНЬ ПЕРЕКОНУЮЧОГО ВПЛИВУ»	67
Практичне завдання 3.: «ДІАГНОСТИКА ІНДИВІДУАЛЬНИХ СТРАТЕГІЙ ПОВЕДІНКИ У КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЯХ»	70
Практичне завдання 4.: «КАРТОГРАФІЯ КОНФЛІКТУ».....	75
ЛІТЕРАТУРА.....	79
V. ГРУПИ В ОРГАНІЗАЦІЇ. КОМАНДОУТВОРЕННЯ.....	80
ПЛАН ПІДГОТОВКИ ДО ЗАНЯТТЯ.....	80
СТИСЛИЙ ЗМІСТ ТЕМИ.....	80
ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ.....	84
ПСИХОЛОГІЧНІ ЗАДАЧІ	84
ФОРМИ РОБОТИ ПІД ЧАС ЗАНЯТТЯ.....	86
Ділова гра: «ПРИЙНЯТТЯ ГРУПОВИХ РІШЕНЬ».....	86
Практичне завдання 1.: «ДІАГНОСТИКА ОСНОВНИХ ТЕНДЕНЦІЙ У ГРУПІ»	91
Практичне завдання 2.: «ВИВЧЕННЯ ГРУПОВОЇ ЄДНОСТІ»	93
ЛІТЕРАТУРА.....	96
VI. ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК СУБ'ЄКТ ПОВЕДІНКИ	97
СТИСЛИЙ ЗМІСТ ТЕМИ.....	98
ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ.....	104
КЕЙС ПРОБЛЕМНИХ СИТУАЦІЙ.....	105
ФОРМИ РОБОТИ ПІД ЧАС ЗАНЯТТЯ.....	106
Практичне завдання 1.: «ДОСЛІДЖЕННЯ ЦІННІСНИХ ЗАСАД	107
ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ».....	107
ЛІТЕРАТУРА.....	118
ТЕСТОВІ МАТЕРІАЛИ ДЛЯ САМООЦІНЮВАННЯ	118
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ТА РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	125

ВСТУП

Шановний студенте!

Організаційна психологія та психологія праці сконцентровані на вивчення поведінки та діяльності людей в організаціях, встановленні закономірностей, напрацюванні власного категоріального апарату та методології досліджень. Знання цього розділу складають основу для розуміння цих наук, як самостійних галузей психологічного знання.

Ця книга є посібником до практичних занять курсу Організаційна психологія та психологія праці. Посібник складається з двох частин. Перша частина посібнику містить матеріали, які допоможуть вам опанувати два великих розділи курсу: вступ до організаційної психології та психології праці та організаційна психологія.

Посібник може виступати для вас керівництвом при підготовці до занять з таких тем:

- становлення, предмет та сучасний стан організаційної психології та психології праці;
- методологія та методи організаційної психології та психології праці
- особистість в організації;
- комунікативні зв'язки в організації. психологія конфлікту; групи в організації. Командоутворення; організація як суб'єкт поведінки.

Практикум включає чотири основних блоки матеріалів:

- перший, завдання, що організують учбову діяльність студентів (план підготовки до заняття; стислий зміст теми, завдання для самостійної);
- другий, комплекс завдань, що спрямований навчити студентів використовувати теоретичні знання на практиці та сформувати вміння і навички, необхідні в практичній діяльності менеджера (вміння аналізу і розв'язання проблемно-конфліктних ситуацій, вміння дослідницької роботи). Розв'язання цих завдань досягається шляхом застосування ситуаційних задач, інтерактивних прийомів та практичних завдань, які дозволяють активізувати пізнання та самопізнання та моделювати фрагменти майбутньої діяльності;
- третій, тестові матеріали, які допоможуть оцінити свій рівень знань психології.

Ми висловлюємо подяку рецензентам та колегам за корисні поради і уважно поставиться до зауважень та критики зі сторони читачів.

І. СТАНОВЛЕННЯ, ПРЕДМЕТ ТА СУЧАСНИЙ СТАН ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПСИХОЛОГІЇ ТА ПСИХОЛОГІЇ ПРАЦІ

Методичний коментар

Перша тема має зорієнтувати щодо кола явищ, які цікавлять організаційну психологію та психологію праці. При підготовці до заняття важливо зосередитися на проблемі предмету цих окремих галузей психологічного знання та сутності ключових понять. Як самостійні психологічні науки вони мають не лише власне предметне поле досліджень, але і специфічні закономірності та методи. Особливої уваги заслуговує питання історії становлення психології праці та організаційної психології у західній та вітчизняній науці з точки зору їх значення для сьогодення. Також, в полі вашої уваги мають бути виклики для виробництва, організацій та праці в наш час та можливості психології для їх ефективного опрацювання.

Виконання завдань для самостійної роботи допоможе Вам структурувати та поглибити знання основних питань теми. На практичних заняттях Ви актуалізуєте теоретичний матеріал та з'ясуєте, чим предмет організаційної психології та психології праці відрізняється від предметного поля інших споріднених наук «Менеджмент», «Психологія управління», «Інженерна психологія», «Індустріальна психологія», «Організаційна поведінка», «Управління персоналом», «Соціологія організацій». Ми проаналізуємо динаміку поглядів психологів на роль та цінність людини в організації, обговоримо основні тренди в сучасному бізнесі та будемо спільно знаходити обґрунтування значення організаційної психології та психології праці для вирішення проблем виробництва та запитів практики менеджменту (мотивація персоналу, реклама, ментальне здоров'я працівників, тощо)

Ключові поняття теми:

психологія, структура психології, організаційна психологія, психологія праці, організація, діяльність, праця.

Мета заняття: формувати у студентів уявлення про організаційну психологію та психологію праці як самостійні галузі психологічного знання, їх предметне поле, історію та сучасний стан.

ПЛАН ПІДГОТОВКИ ДО ЗАНЯТТЯ

1. Об'єкт, предмет, завдання та структура організаційної психології та психології праці.
2. Основні поняття організаційної психології та психології праці.
3. Сучасний стан та історія розвитку психології праці та організаційної психології.
4. Перспективи розвитку організаційної психології та психології праці.

СТИСЛИЙ ЗМІСТ ТЕМИ

1. Об'єкт, предмет, завдання та структура організаційної психології та психології праці. Хоча ці дві галузі часто об'єднують (американська версія – Industrial and Organizational Psychology), вони мають дещо різні акценти.

Організаційна психологія працює на макрорівні: взаємодія "людина – група – організація".

Психологія праці зосереджена на мікрорівні: взаємодія "людина – знаряддя праці – професійне середовище".

Організаційна психологія. Об'єктом є великі та малі соціальні групи (організації, підприємства, установи, команди) та окремі індивіди, що є членами цих організацій, у процесі їхньої спільної діяльності. Предметом є психологічні закономірності, механізми та чинники функціонування людини в організації, а також психологічні аспекти взаємодії між групами всередині компанії.

Що саме вивчається? Організаційна психологія вивчає різні рівні функціонування організації: особистість, інтеракції між працівниками, групи в організаціях та взаємодію між ними та саму організацію як суб'єкт поведінки. Зокрема в полі уваги цієї галузі психологічної науки такі питання: чому люди поведуться в групі інакше, ніж наодинці? Як діють неписані правила, цінності та ритуали? Які механізми впливу керівника на підлеглих? Які етапи формування команди та її згуртованості? Як вирішувати організаційні конфлікти? Що сприяє формуванню позитивного клімату в колективі? Та багато інших.

Завдання поділяють на теоретичні (наукові) та практичні (прикладні).

Теоретичні завдання:

Розробка моделей ефективного лідерства: визначення того, які стилі управління найкраще працюють у сучасних умовах.

Дослідження мотиваційних процесів: вивчення того, що спонукає людей працювати на спільну мету організації.

Вивчення психології організаційних змін: як люди сприймають реформи, інновації та як мінімізувати опір змінам.

Практичні завдання:

Підбір та адаптація персоналу: створення системи оцінки (Assessment Centers) та допомога новачкам "влитися" в колектив.

Формування та розвиток команд (Teambuilding): налагодження комунікації між різними відділами.

Діагностика та вирішення конфліктів: медіація між співробітниками або групами.

Управління лояльністю та залученістю: зменшення "плинності" кадрів та підвищення відданості компанії.

Розбудова системи внутрішніх комунікацій: щоб інформація від керівництва до підлеглих доходила без викривлень.

Консультавання керівників (Coaching): допомога топ-менеджменту в прийнятті складних управлінських рішень з урахуванням людського фактора.

Якщо психологія праці відповідає на питання *"Як зробити так, щоб людина краще виконувала свою роботу?"*, то організаційна психологія відповідає на питання *"Як зробити так, щоб група людей працювала як єдиний, здоровий та ефективний механізм?"*.

Для психології праці (як окремої субдисципліни) акценти зміщуються з групи та організації на безпосередню взаємодію людини з її професійною роллю та робочим місцем.

Психологія праці. Об'єктом є людина як суб'єкт праці (працівник) та її діяльність у конкретних професійних умовах. Тут ми розглядаємо систему «Людина – Техніка – Середовище». Психолога цікавить не просто особистість, а людина, яка виконує певні професійні завдання, використовуючи конкретні інструменти (від молотка до складних ІТ-систем).

Предметом є психологічні закономірності формування та функціонування суб'єкта праці, а також психологічні аспекти самої трудової діяльності. До поля уваги цієї галузі знань відноситься:

- Психічні стани в праці: втома, монотонія, стрес, стан "потoku" або високої працездатності.
- Професійно важливі якості (ПВЯ): властивості психіки (увага, пам'ять, швидкість реакції), які необхідні для конкретної професії.
- Професійне самовизначення та криз: як людина обирає професію та як переживає кризи професійного становлення.
- Психологія безпеки праці: причини помилок, аварій та виробничого травматизму.

Завдання цієї галузі мають дуже прикладний характер і спрямовані на те, щоб зробити працю безпечнішою та приємнішою.

Теоретичні завдання:

1. Розробка психологічних класифікацій професій: групування видів діяльності за типом навантаження на психіку.
2. Вивчення закономірностей формування професійної майстерності: як людина проходить шлях від дилетанта до експерта.
3. Аналіз структури трудової діяльності: розкладання складних процесів на окремі дії та операції для їх оптимізації.

Практичні завдання:

1. Професійна орієнтація та відбір: визначення придатності людини до певної роботи за допомогою тестів та проб.
2. Професійна адаптація: допомога працівнику в освоєнні нових знарядь праці та алгоритмів дій.
3. Проєктування робочих місць (Ергономіка): підбір кольорів інтер'єру, рівня шуму, освітлення та зручності інтерфейсів програм для мінімізації втоми.
4. Режим праці та відпочинку: розрахунок оптимальних пауз у роботі, щоб запобігти перевтомі та професійному вигоранню.
5. Профілактика професійної деформації: боротьба з "огрубінням" особистості під впливом специфіки роботи (наприклад, у лікарів, поліцейських чи вчителів).

2. Основні поняття організаційної психології та психології праці.

Ми будемо спиратися на найбільш загальні поняття такі як діяльність, праця та організація.

1. Діяльність з точки зору психології, це форма активної взаємодії людини зі світом, під час якої вона свідомо змінює навколишнє середовище та саму себе.

Ключові ознаки: Має цілеспрямований характер, мотивована певними потребами та завжди завершується певним результатом (продуктом).

Структура: Діяльність складається з *дій* (підпорядкованих усвідомлених меті) та *операцій* (способів виконання дії залежно від умов).

Психологічний аспект: У діяльності розвиваються психічні процеси, формуються здібності та гартується характер.

2. Праця – це специфічний вид людської діяльності, спрямований на створення суспільно корисних продуктів (матеріальних, інтелектуальних або духовних).

Психологічна сутність: Праця – це не лише витрата фізичної чи нервової енергії, а процес самореалізації особистості. Вона вимагає вольових зусиль, концентрації уваги та прийняття відповідальності.

Суб'єкт праці: Це людина як носій професійних знань, навичок та ставлень, яка здатна свідомо керувати трудовим процесом.

Тріада праці: Психологія праці вивчає взаємозв'язок: Суб'єкт (Людина) – Засіб (Інструмент/ШІ) – Об'єкт (Предмет праці).

3. Організація. В організаційній психології це поняття розглядається як складна відкрита соціальна система, де люди об'єднуються для досягнення спільних цілей.

Соціальний аспект: Це не просто стіни чи техніка, а мережа взаємодій, ролей та очікувань між працівниками.

Психологічні характеристики: Кожна організація має свою "душу" – організаційну культуру, психологічний клімат та ієрархію лідерства.

Системний підхід: Організація розглядається як організм, де зміна в одному відділі (наприклад, зміна мотивації) неминуче впливає на стан усієї системи.

Для орієнтації у професійному полі важливо розрізняти також базові терміни:

Професіограма: опис особливостей професії та вимог, які вона ставить до психологічних якостей людини.

Психограма: складова частина професіограми, що описує саме психологічні якості (пам'ять, увагу, стресостійкість), необхідні для успіху.

Професійне самовизначення: процес формування особистістю свого ставлення до професійної сфери та способів самореалізації.

Організаційна культура: система цінностей, переконань та норм, які поділяють члени організації та які визначають їхню поведінку.

Мотивація праці: сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають людину до діяльності.

Ергономіка: наука про пристосування робочих місць і засобів праці для найбільш безпечного та ефективного використання людиною.

3. Сучасний стан та історія розвитку організаційної психології та психології праці.

Етап зародження (початок XX ст.): Пов'язаний з ім'ям Ф. Тейлора (наукова організація праці) та Г. Мюнстерберга (батько психотехніки). Основна увага приділялася фізичній ефективності.

Школа "Людських відносин" (1920-30-ті рр.): Елтон Мейо та Хоторнські експерименти довели, що на продуктивність впливають не лише умови освітлення, а й увага до працівника та групова динаміка.

Гуманістичний етап (1950-60-ті рр.): Теорії Маслоу, Герцберга, МакГрегора (Теорії X та Y). Поява поняття "самоактуалізація" в праці.

Сучасний стан. Сьогодні психологія праці відійшла від моделі "людина як гвинтик". Основний фокус змістився на Well-being (благополуччя) працівника.

Ми вивчаємо емоційний інтелект, профілактику професійного вигорання та психологічну безпеку (Psychological Safety) в командах.

4. Перспективи розвитку організаційної психології та психології праці.

Світ праці (VUCA-світ: нестабільний, невизначений, складний та неоднозначний) диктує нові тренди:

Гібридна та дистанційна робота: Як підтримувати залученість та корпоративну культуру через екран монітора?

Взаємодія з Штучним Інтелектом: Психологія адаптації до автоматизації та зміна ролі людини в інтелектуальних системах.

Diversity, Equity & Inclusion (DEI): Побудова організацій, де кожен відчуває приналежність незалежно від походження.

Lifelong Learning (навчання протягом життя): Створення психологічних умов для постійного перенавчання (reskilling).

Mental Health: Перехід від "лікування" стресу до превентивного створення середовища, що підтримує психічне здоров'я.

В українському контексті особливого значення набуває військова та кризова психологія праці – робота з ветеранами, їхня адаптація до цивільного життя та побудова інклюзивних робочих місць.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

1. Випишіть у психологічний словник ключові поняття теми, систематизуйте їх. Створіть малюнок-схему, у якому відобразите всі вивчені Вами поняття, а також зв'язки між ними.

2. Прочитайте лекційний матеріал, познайомтесь із рекомендованою літературою та складіть логічні схеми до кожного питання семінару.

3. Підготуйте виступ на семінарське знання.

4. Познайомтесь із змістом силабусу навчальної дисципліни та знайдіть відповідь на питання: в чому полягає відмінність від дисциплін які ви вивчали?; Які феномени, представлені в програмі ви вже вивчали?

5. Обидві світові війни мали потужний вплив на сферу організаційної психології та психології праці. Як ви вважаєте, яким чином війна в Україні може вплинути на вивчення людей в організаціях? Дайте коротке пояснення до своєї відповіді.

6. Опишіть своїми словами основні відмінності між підходами індустріально-організаційних психологів і дослідників, що спеціалізуються у сфері менеджменту.

7. Поміркуйте над ситуативними задачами та обговоріть їх у міжаудиторний період:

СИТУАТИВНІ ЗАДАЧІ

Уявіть собі, що ви отримали диплом зі спеціальності "Менеджмент". А тепер уявіть наступні ситуації та спробуйте вирішити їх найбільш правильним чином, виходячи з засвоєного Вами матеріалу.

Ситуація 1.

Уявіть, що психолог, який працює у вашій організації дорікає організаційну психологію і психологію праці за те, що її винайшли лише в інтересах керівників – адже вона призводить тільки до підвищення продуктивності організації, а також її стабілізації.

У чому б Ви погодилися з цим критиком, і що б Ви йому заперечили?

Ситуація 2

Уявіть, що у вашій організації необхідно по-новому спроектувати умови роботи. Ви спільно з управлінською командою хочете провести цей процес реформування, але без залучення працівників. Однак організаційний психолог рекомендує вам вислухати і думку працівників з цього приводу. Але виявляється, що працівники зовсім не зацікавлені у вирішенні цього питання:

– Нехай над цим думають фахівці, – кажуть вони, – адже нам ніхто не платить за участь в обговоренні таких проблем.

Чим можна пояснити таку реакцію працівників? Як тепер слід вчинити керівнику та психологу?

Ситуація 3.

Уявімо, що менеджер звернувся до організаційного психолога, щоб той переконав одного з працівників фірми працювати в нічну зміну, яку тільки що ввели в організації. Психолог знає, що робота в нічну зміну може завдати шкоди здоров'ю цьому працівнику, про що повідомив керівнику. Але у керівника свої аргументи – розширення виробництва та додаткова платня за нічні зміни. Психолог виконав завдання і переконав працівника погодитися на нічну зміну. Керівник відзначив гарну роботу психолога в організації премією.

Як Ви вважаєте, чи прийнятна така позиція керівника та психолога? Де вам бачиться необхідність співпраці між менеджером та психологом? Яким чином, знання організаційної психології та психології праці допоможуть вам стати ефективним лідером?

ФОРМИ РОБОТИ НА ЗАНЯТТІ

Термінологічний диктант

Мета: активізувати студентів, налаштувати на інтенсивну інтелектуальну роботу, а також допомогти засвоїти зміст основних понять та категорій. **Необхідні матеріали:** індивідуальні картки з термінами (з переліку ключових понять теми).

Організаційні конфлікти	Психограма	Психологічний клімат	Методи управління персоналом
Професійне самовизначення	Управлінські функції	Мотивація праці	Організаційна культура

Хід роботи

Кожен студент отримує картку з написаними восьми поняттями, категоріями або термінами. Студент має знайти визначення тільки тих понять, які відносяться до предметного поля організаційної психології та психології праці. Час на виконання завдання обмежується, але дозволяється користуватися додатковими ресурсами (словники, вікіпедія).

Дискусія: «ЯКИМ ЧИНОМ ПСИХОЛОГІЯ ДОПОМАГАЄ МЕНЕДЖМЕНТУ?»

Мета: з'ясувати предметне поле соціальної психології, сучасний стан наукових досліджень в цій галузі та перспективи інтеграції теорії науки з із соціально-психологічною практикою.

Питання для обговорення:

1. Що прийнято розуміти під концептом «організаційна психологія» та «психологія праці»? В чому їх подібність та відмінність.
2. Які результати досліджень в організаційній психології та психології праці можуть принести людям користь?
3. Які чинники вплинули на розвиток психологічних досліджень праці та організації?
4. Як змінювався образ людини, що працює в організації в науці?
4. Які перспективи розвитку організаційної психології та психології праці вам вбачаються?

На занятті обговорюються питання за вибором студентів. Студенти діляться своїми знаннями та поглядами стосовно прочитаного. Ставлять одне

одному додаткові запитання. Обговорюють проблеми, які викликали ускладнення у розумінні.

Психологічна консультація: «ФОРМУЄМО ЗАПИТ ДО ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПСИХОЛОГІЇ ТА ПСИХОЛОГІЇ ПРАЦІ»

Мета: підсилити внутрішню мотивацію до засвоєння курсу організаційної психології та психології праці, сформувані особистісне ставлення до вивченого матеріалу, поглибити уявлення студентів про предметне теоретико-прикладних галузей психології, сучасну їх проблематику, зв'язок теорії та практики.

Хід роботи

Підготовчий етап: вдома студенти знайомляться з відеоматеріалами та публікаціями, де висвітлюються виклики в сучасному бізнесі (демографічні, технологічні, кадрові, кризові та ін.).

На занятті викладач привертає увагу до ситуації в організаційній психології та психології праці, коли запити практики випереджають теоретичні наукові розробки, а теорія є недостатньо чутливою до нагальних проблем бізнеса та виробництва, працівників організації. Актуалізує знання про предмет теоретичної та практичної організаційної психології та психології праці.

Студенти розділяються на дві робочі групи для обговорення ситуації в різних сферах виробництва, бізнесу, діяльності неприбуткових організацій та ін. В процесі обговорення виявляються основні суперечності та нагальні проблеми сучасних організацій, окремих груп та їх суб'єктів. На основі виявлених проблем пропонується сформулювати запити від обличчя «суспільства», «бізнеса», «керівника організації», «працівників організації», «споживачів різних товарів та послуг».

Кожна група по черзі характеризує особливості соціально-економічної ситуації та зачитує підготовлений список запитів до організаційної психології та психології праці.

Підсумковим кроком є систематизація запитів та формулювання тих питань, відповіді на які студенти можуть отримати в процесі вивчення цих наук.

ЛІТЕРАТУРА

Базова:

1. Богдан Ж. (2022). *Організаційна психологія*. Харків: НТУ «ХПІ». 7-13.
2. Джуел Л. (2001) *Індустріально-організаційна психологія*. С.-П.: Пітер. С. 1839.

3. RiggioR/E. (ed.). (2018). *Introduction to Industrial / Organizational Psychology*. New York: Oxon. 22-37.
4. McKenna, Eugene F. (2012). *Business psychology and organizational behavior*. New York: Psychology Press. 3-29.

Додаткова:

5. Карамушка Л.М. (2003). *Психологія управління*. К.: Міленіум.
 6. Орбан-Лембрик Л.Е. (2003). *Психологія управління: Навч. посібник*. К. : Академвидав, 2003.
- Јех, S.M. Britt T.W. (2008). *Organizational psychology: a scientist-practitioner approach*. 2-20.

II. МЕТОДОЛОГІЯ ТА МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ В ОРГАНІЗАЦІЙНІЙ ПСИХОЛОГІЇ ТА ПСИХОЛОГІЇ ПРАЦІ

Методичний коментар

Менеджер постійно включений в організаційні процеси різного рівня. Знаходиться у взаємодії з персоналом, може бачити працівника у різних видах діяльності, спостерігати різні факти ділової взаємодії, відстежувати колективні настрої та ін. Але без розуміння принципів дослідження та володіння навичками використання психологічного інструментарію важливі факти щодо розвитку організації, взаємовідносин у колективі, стану персоналу можуть залишитися поза увагою. Володіння методами дослідження, насамперед цілеспрямованим спостереженням та процедурами опитувань, дозволяє отримати менеджеру корисну інформацію про процес розвитку організації, характер взаємин, мотивацію праці та ін., виявити проблеми та своєчасно залучити організаційного психолога до оптимізації організаційних процесів та діяльності.

Отже, основна спрямованість теми – це формування навичок та вмінь доцільного та коректного використання менеджером методів психологічної науки при вивченні індивідуально-психологічних та соціально-психологічних явищ організації, вироблення умінь самостійно організовувати психологічні дослідження з метою розв'язання конкретних управлінських завдань. Практичні завдання з теми допоможуть Вам у співпраці з викладачем та одногрупниками навчитися планувати дослідження згідно до етичного кодексу; у відповідності до його цілей і гіпотези підбирати необхідні методи і методики; обґрунтовувати методичний задум дослідження та доводити доцільність відібраних методів.

Ключові поняття теми:

методологія, метод, спостереження, експеримент, анкетування, бесіда, інтерв'ю, психодіагностичні методики, метод групової оцінки, метод аналізу продуктів діяльності, метод аналізу документів, стандартизація методики.

Мета заняття: сформувати у студентів уявлення про систему методів психологічного дослідження організації та праці, а також уміння планувати та використовувати методи психологічного дослідження відповідно до цілей та етичних стандартів.

ПЛАН ПІДГОТОВКИ ДО ЗАНЯТТЯ

1. Принципи психологічних досліджень організацій та праці.
2. Етапи психологічних досліджень.
3. Стратегії психологічних досліджень.
4. Система методів психологічного дослідження організації, особистості та праці. Специфіка їх використання.

СТИСЛИЙ ЗМІСТ ТЕМИ

1. Принципи психологічних досліджень організацій та праці. Загальна мета всіх методів психологічного дослідження полягає у точній реєстрації психологічних фактів для наступного теоретичного аналізу. Ефективність психологічного дослідження визначається правильним взаємозв'язком методології, методів, методик дослідження. Будь-яке психологічне дослідження у організаційній психології та психології праці будується на основі таких основних методологічних принципів (вимог до побудови дослідження): детермінізму, системності, єдності психіки та діяльності, розвитку.

Методологічні принципи. Це наукові засади, на яких будується будь-яке дослідження в оргпсихології:

Принцип детермінізму: кожна подія в організації (конфлікт, падіння продуктивності) має свою причину (зміна мотивації, погані умови, стиль лідерства).

Принцип системності: організація розглядається як єдиний механізм. Неможливо дослідити одного працівника у відриві від його відділу або корпоративної культури компанії.

Принцип єдності свідомості та діяльності: ми вивчаємо не лише те, що працівники думають (через опитування), а й те, що вони роблять (через спостереження за працею).

Принцип розвитку: організація та люди в ній постійно змінюються. Результати дослідження, отримані рік тому, можуть бути неактуальними сьогодні.

Окрім того є низка **процесуальних принципів** або, іншими словами, організаційних. Ці принципи забезпечують якість та достовірність зібраних даних:

Принцип об'єктивності: дослідник повинен використовувати валідні та надійні методики, мінімізуючи власні симпатії чи антипатії до керівництва або персоналу.

Принцип репрезентативності: вибірка для дослідження має відображати структуру всієї організації (наприклад, не можна опитувати лише топменеджерів, якщо ви досліджуєте задоволеність працею в усій компанії).

Принцип комплексності: поєднання різних методів (тестування + інтерв'ю + аналіз робочих документів) для отримання повної картини.

Принцип валідності: інструменти дослідження мають вимірювати саме те, що заплановано (наприклад, тест на інтелект не повинен замінювати оцінку лояльності).

Етичні принципи. Ці принципи є особливо критичні в організації, де існує ієрархія та страх перед керівництвом:

Принцип конфіденційності та анонімності: працівник повинен бути впевнений, що його особисті відповіді не стануть відомі начальнику. Результати зазвичай подаються у зведеному (агрегованому) вигляді.

Принцип добровільності та інформованої згоди: участь у дослідженні не повинна бути примусовою («наказ директора»). Працівник має знати мету дослідження та як будуть використані результати.

Принцип «Не нашкодь»: дослідження не повинно спричинити звільнення працівника, погіршення його стосунків із колегами або викликати надмірний стрес.

Принцип зворотного зв'язку: учасники мають право дізнатися про загальні результати дослідження та те, які зміни планує впроваджувати організація на основі їхніх відповідей. Дослідження у галузі організаційної психології та психології праці передбачають науково обґрунтоване використання сукупності конкретних методів, методик і процедур.

2. Етапи психологічних досліджень. Дослідники можуть розбігатися у поглядах на те, як найкраще вивчити те чи інше психічне явище, але більшість досліджень у психології складається з чотирьох етапів (А. Анастасі):

- Постановка проблеми. Дослідник повинен визначити, що конкретно він збирається вивчати.
- Формулювання гіпотез стосовно причин виникнення явища, що вивчається. Дослідник повинен передбачити причини, що на його погляд викликають дане явище.
- Перевірка гіпотези. Дослідник повинен: а) спланувати дослідження; б) зібрати дані; в) проаналізувати дані, використавши відповідні статичні критерії.
- Формулювання висновків. Враховуючи результати попереднього етапу дослідник повинен сформулювати висновки про ті причинні зв'язки, які передбачалися у вихідних гіпотезах.

3. Стратегії психологічних досліджень. Готуючи питання про організаційні методи (стратегії) дослідження, необхідно звернути увагу на те, за яких умов дослідниками надається перевага тій чи іншій формі організації дослідження, з'ясувати переваги та недоліки кожної із них. Зазначимо, що вибір методу організації психологічного дослідження визначається своєрідністю предмету організаційної психології та психології праці, методологічними принципами, а також метою та особливістю конкретних дослідницьких завдань.

- Стратегія лонгітюдного (продовженого) дослідження. Ця стратегія передбачає багаторазове вивчення одних і тих самих працівників або груп протягом тривалого часу. Застосовується при вивченні професійного вигорання, адаптації новачків (наприклад, заміри у перший день, через місяць та через пів року) або оцінці ефективності довгострокових програм навчання. Перевага: дозволяє побачити динаміку та причинно-наслідкові зв'язки (наприклад, як саме змінився клімат після зміни керівника).

- Стратегія порівняльних зрізів (Cross-sectional). Це одноразове дослідження різних груп у один і той самий момент часу. Застосовується коли потрібно швидко порівняти рівень задоволеності роботою в різних відділах (наприклад, порівняти ІТ-відділ та відділ продажів) або зрозуміти різницю в цінностях між молодими спеціалістами та досвідченими кадрами. Перевага: швидкість та економічність, можливість охопити велику кількість людей одночасно.

- Стратегія «Action Research» (Дослідження-дія). Це специфічна і найбільш популярна стратегія в організаційному консультуванні. Вона побудована за циклом: Діагностика → Планування дій → Впровадження змін → Оцінка результатів → Нова діагностика. Застосовується при впровадженні організаційних змін, реструктуризації компанії або вирішенні затяжних конфліктів. Особливість: дослідник не просто спостерігає з боку, а активно втручається в процеси, допомагаючи організації розвиватися.

- Експериментальна стратегія. Передбачає створення спеціальних умов для перевірки гіпотези. В організаціях частіше використовується польовий експеримент (у реальних умовах роботи). Приклад: в одному відділі вводять гнучкий графік, а в іншому залишають фіксований. Через три місяці порівнюють їхню продуктивність. Складність реалізації полягає в тому, що в реальному бізнесі важко забезпечити «чистоту» експерименту, оскільки на людей впливає безліч зовнішніх факторів.

- Кейс-стаді (Case Study). Глибоке, всебічне вивчення одного конкретного випадку, однієї команди чи одного інциденту. Застосовується при аналізі причин унікальної аварії на виробництві або при вивченні феномену

успіху конкретної видатної команди чи лідера. Перевага: дозволяє врахувати найдрібніші нюанси контексту, які губляться при масових опитуваннях.

4. Система методів психологічного дослідження організації, особистості та праці. Специфіка їх використання. Сукупність наукових методів збирання, опрацювання й аналізу фактів у сфері праці, управління та діяльності організації забезпечує реалізацію цілей та завдань психологічного дослідження. До психологічних методів організаційної психології та психології праці належать:

- психологічні методи вивчення особистості в організації та діяльності (самопостереження, спостереження, експеримент, опитування, методи психодіагностики, метод вивчення документів, та ін.);
- соціально-психологічні методи вивчення групи та організації в структурі управління (соціометрія, метод групової експертної оцінки);
- методи, спрямовані на розв'язання управлінських завдань та прийняття управлінських рішень («мозковий штурм», метод «гарної ідеї», синектики, щоденників, метод утопічних ігор) .

Існують інші класифікації методів організаційної психології та психології праці. Розрізняють, наприклад, методи емпіричного дослідження, методи моделювання. За іншою класифікацією – методи збирання інформації та методи її оброблення. Такий поділ, як правило, умовний, оскільки будь-який дослідницький метод збирання даних передбачає і певну програму їх оброблення.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

1. Випишіть у психологічний словник ключові поняття теми, систематизуйте їх. Створіть малюнок-схему, у якому відобразите всі вивчені Вами поняття, а також зв'язки між ними.
2. Прочитайте лекційний матеріал, познайомтесь із рекомендованою літературою та складіть логічні схеми до кожного питання семінару.
3. Що у матеріалі теми Вам здається найбільш складним для розуміння? Виберіть та выпишіть з тексту положення або цитати незрозумілі вам. Поміркуйте над їх змістом. Як ви думаєте, що автор хотів сказати цією фразою?
4. Опрацюйте статті *Ст. Милграма, Ф.Зимбордо та Д.Браунмунд* [3]. В першій статті описується експеримент, що має вразливість з точки зору етики. Ваше уявлення про сильні та слабкі сторони експерименту доповняйте відоматеріали, доступ до яких за покликанням: <https://www.youtukспериментabe.com/watch?v=S4At1kckn8w&t=341s>). Дайте оцінку результативності та етичності цих досліджень з точки зору спеціаліста, що займається контролем етики психологічних досліджень. Для цього

скористайтесь статтею Діани Браунрімінд та Етичним кодексом психолога (Додаток А).

5. Проаналізуйте запропоновані ситуаційні задачі та обговоріть їх у форумі на платформі MOODL в міжаудиторний період.

СИТУАЦІЙНІ ЗАДАЧІ

Ситуація 1.

Новий керівник підрозділу Ірина Валентинівна на початку роботи з колективом використала метод соціометрії. По ходу експерименту вона весь час підкреслювала, що результати їй потрібні для того, щоб краще вивчити і згуртувати підрозділ, а також підкреслювала, що дані будуть лише відомі їй. ***Що дозволяє вивчити метод соціометрії? В чому ви бачите його обмеження? Які вимоги мають враховуватися при його проведенні? Чи достатньо керівниця підготувала підрозділ до проведення дослідження?***

Ситуація 2.

Організаційний психолог запропонував працівникам ресторану намалювати малюнок «Я та моя робота». Досить значна частина працівників відмовилась від малювання посилаючись на невміння малювати.

Яку інформацію можна отримати з малюнка про особистість працівника та його ставлення до роботи? Чому працівники уникають малювання? Чи можна іншими методами отримати подібну інформацію? Які умови потрібні для саморозкриття персоналу?

Ситуація 3.

Поясніть, чому персональні сторінки в соціальних мережах користувачів є цінним матеріалом для дослідження соціальнопсихологічних феноменів. Яку дослідницьку мету може ставити перед собою керівник, вивчаючи інтерфейс персональної сторінки та його наповнення у соціальній мережі? Сформулюйте мету та намітьте план її реалізації.

Ситуація 4.

Вам необхідно вивчити рівень розвитку здатності людини до емпатії (миттєвого осягнення емоційного стану співрозмовника).

Які поведінкові ознаки необхідно брати до уваги, щоб отримати необхідні дані?

Ситуація 5.

Керівник запросив зовнішнього тренера провести серію тренінгів для розвитку лідерства у персоналу і повідомив, що хоче бути присутнім під час тренінгу щоб поспостерігати за відносинами, виявити неформального лідера.

Чи будуть дані, отримані керівником, достовірними? Яку необхідну умову порушує керівник? Які етичні проблеми ви вбачаєте?

Ситуація 6.

В організації звільнилася вакансія менеджера з персоналу. Керівниця організації запросила зовнішнього спеціаліста-психолога для оцінки претендентів на співбесіду. Співбесіду проводила сама, психолога попросила поспостерігати та сказати свої висновки. Керівниця прийняла на роботу претендентку без досвіду, але цілеспрямовану, вмотивовану та готову працювати позанормово за невелику заплату. Висновки психолога про ризики такого вибору були проігноровані. З часом між персоналом та новою менеджеркою виник конфлікт, що привело до її звільнення.

Якій метод оцінки претендента використала психолог та керівник? Які методи оцінки крім співбесіди можна використати для оцінки претендентів і з якою метою? Як би ви охарактеризували взаємодію керівника та психолога? Якій характер взаємодії між керівником та психологом є оптимальним?

Задача 7.

1. Проаналізуйте опис експерименту Мілграма та виділіть:

а) незалежні змінні;

б) залежні змінні, що передбачаються;

в) умови, що є поза контролем і можуть відобразитись на результатах експерименту.

2. Який основний недолік описаної схеми експерименту, що може привести до систематичної помилки?

3. Запропонуйте два інших можливих варіанти організації експерименту, позбавлених від систематичних помилок.

ФОРМИ РОБОТИ НА ЗАНЯТТІ

Дискусія: «В ЧОМУ СПЕЦИФІКА МЕТОДІВ ПСИХОЛОГІЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ПРАЦІ?»

Мета: з'ясувати специфічні особливості планування та реалізації психологічних досліджень в сфері організаційної психології та психології праці.

Питання для обговорення:

1. Які принципи досліджень у індустріально-організаційній психології? 2. Який зміст етапів досліджень у індустріально-організаційній психології?
3. Можливості застосування різних стратегій організації психологічних досліджень?
3. Якою є система методів психологічного дослідження організації, особистості та праці? Яка специфіка застосування методів психологічного дослідження організацій та праці?

На занятті обговорюються питання за вибором студентів. Студенти діляться своїми знаннями та поглядами стосовно прочитаного. Ставлять одне одному додаткові запитання. Обговорюють проблеми, які викликали ускладнення у розумінні.

Практичне заняття 1.: «ДИЗАЙН ЕТИЧНОГО ПСИХОЛОГІЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ В ОРГАНІЗАЦІЯХ»

Вступний коментар. Етико-правове регулювання психологічних досліджень є однією з актуальних проблем сучасної науки. Наукові та прикладні дослідницькі проекти в організаціях повинні відповідати певному набору вимог щодо планування, проведення та обробки результатів. На додаток до правильного планування, контролю та відповідного вибору методів, будь-яке дослідження в організації має бути перевірено з точки зору етики. Етичні аспекти психологічних досліджень набувають особливого значення через специфіку явищ, які вивчаються – це внутрішній світ особистості, її емоції, поведінкові прояви тощо. Основними «етичними» документами, які систематизують основні етичні вимоги до дослідника, у психології є кодекси професійної етики. Кодекси базуються на міжнародних та національних резолюціях, чинному законодавстві та внутрішніх нормативних документах, характерних для окремих галузей і організацій. Непрофесійне та неетичне ставлення дослідника може принизити гідність досліджуваного, спровокувати загрозу його психічному чи фізичному благополуччю. Такі дії інкримінуються як злочин і повинні розглядатися

спеціальними комісіями з етики, а також у суді. Щоб забезпечити правовий захист клієнта та психолога-дослідника укладається згода на участь в психологічному дослідженні як юридична угода між двома сторонами.

Мета завдання: оволодіння уміннями побудови дослідження, яке відповідає етичним стандартам.

Хід роботи

1. Познайомитися з публікаціями *Ст. Милграма, Ф.Зимбордо*, що викликають певні зауваження з боку етики проведеного дослідження та статтею *Д.Браунмінд*, що містить критичні зауваження щодо етичного ставлення до досліджуваних. Переглянути відеоматеріали експерименту Ст.Мілгрема та Ф.Зімбардо.
2. Навчальна група розбивається на дві мікрогрупи, кожній з яких дається однакове завдання. Група має колективно проаналізувати хід експериментів (гіпотеза, залежна та незалежна змінні), цінність результатів та ризики для психологічного благополуччя учасників.
3. **Спланувати** (у загальних рисах) дослідження з тієї проблеми організаційної психології та психології праці, яка найбільш зацікавила учасників групи. На цю роботу мікрогрупам відводиться 5-7 хвилин. Членам груп пропонується уявити, що їм необхідно подати створений ними проєкт на розгляд спеціальної наглядової ради за дотриманням етичних норм психологічного дослідження. Студентам надається можливість пригадати етичні стандарти дослідження, внести корективи з врахуванням цих вимог і оформити письмово кінцевий варіант проєкту. Далі ставиться завдання створити звернення до учасників для отримання їх згоди, яке б можна було включити у свою заявку до Наглядової ради. Така рада здійснює спеціальний нагляд за дотриманням етичних принципів в психологічних дослідженнях.

Зразок згоди на участь

ЗГОДА НА УЧАСТЬ У ДОСЛІДЖЕННІ ПСИХОЛОГІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ОСВІТНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ДЛЯ ЗДОБУВАЧІВ ОСВІТИ РІЗНИХ КАТЕГОРІЙ

Я _____, студент ОП 073 Менеджмент Ніжинського державного університету ім. Миколи Гоголя пропоную Вам взяти участь у дослідженні психологічної безпеки освітнього середовища для здобувачів освіти різних категорій.

Мета програми – вивчення реального стану захищеності здобувачів освіти та умов підвищення психологічної безпеки освітнього середовища університету.

Права та обов'язки дослідника. Дослідник зобов'язаний поважати гідність учасників програми, створювати сприятливі умови для їх особистісного зростання.

Відповідальність дослідника. Дослідник несе відповідальність за особисту безпеку учасників в процесі дослідження; за конфіденційність приватної інформації отриманої під час програми.

Права обов'язки учасників програми. Учасники зобов'язані виконувати запропоновані завдання. Учасники мають право вийти з дослідження, попередньо обґрунтувавши причини.

Представлення результатів дослідження. Результати дослідження плануються до представлення на наукових конференціях та публікації у науковій літературі. При обробці результатів будуть використовуватися індивідуальні дані, однак Ваше ім'я та інша приватна інформація не використовуватиметься. Особисті дані (прізвище, група, факультет) потрібні лише для повторних досліджень. Вся інформація буде збережена в таємниці. Результати будуть повідомлені Вам по завершенню програми, до їх публікації в наукових виданнях чи представлення на наукових конференціях.

Умови виходу з програми. Якщо Ви забажаєте припинити участь, то зможете зробити це коли завгодно без будь-яких негативних наслідків, однак є можливість нівелювання особистісних змін, досягнутих Вами під час роботи на заняттях. Участь у програмі безкоштовна, ніхто не отримує матеріальних винагород чи заохочень.

Якщо у Вас виникнуть додаткові питання, можете звертатися до мене _____ або до керівника мого дослідження _____.

Дякую!

Я, _____ усвідомлюю, що моя участь у програмі є цілком добровільною і що я можу відмовитися від участі в ній або вийти з неї в будь-який момент без жодних негативних наслідків для себе.

Учасник _____ Дата _____

Керівник _____

4. *Представлення та обговорення результатів роботи груп.* Групи представляють по черзі проекти, виступають зі зверненнями й оцінюють одне одного.

Практичне завдання 2: «ПІДГОТОВКА ПИТАНЬ ДЛЯ ПИСЬМОВОГО ОПИТУВАННЯ»

Вступний коментар. Питання є основним елементом всіх методів, що базуються на опитуванні і водночас головний засіб отримання інформації від респондента. Тому вміння дослідника ставити питання, підбираючи відповідне формулювання, є однією з найважливіших умов, що визначає результати бесіди, інтерв'ю, анкети. Формулювання кожного питання є своєрідною міні-задачею, розв'язання якої потребує врахування великого числа факторів (особливості респондента, психологічна культура дослідника, зміст обговорюваної проблеми, особливості ситуації дослідження). Враховуючи все сказане, вміння дослідника формулювати питання можна назвати справжнім мистецтвом.

Розглядаючи різні характеристики питань за змістом виокремлюють три види запитань:

- 1) *питання про особистість респондента* (виявляють: стать, вік, освіту, професію тощо)
- 2) *питання про факти свідомості* (виявляють: мотиви очікування, плани, оціночні судження)
- 3) *питання про факти поведінки* (виявляють: реальні вчинки, дії та результати діяльності)

Залежно від форми відповіді питання розподіляють на закриті, напівзакриті та відкриті.

Відкрите питання передбачає, що респондент самостійно будує свою відповідь (“Охарактеризуйте ровесника, якого ви вважаєте лідером”). **Закрите питання** містить повний набір можливих варіантів відповідей (так-ні; “меню відповідей”, шкальована форма).

Напівзакрите питання містить набір варіантів, проте респондент має можливість сформулювати власну відповідь.

Різні за ступенем відкритості формулювання використовуються у усних та письмових опитуваннях в залежності від їх цілей.

Відкриті питання використовують коли існує необхідність у максимально широкому погляді на проблему, виявленні у групі індивідуальних варіацій відповідей. Закриті питання звужують можливі варіанти відповідей, доцільні при дослідженні вузького аспекту того або іншого явища, полегшують виявлення

соціально небажаних настанов. Однак у них відсутня повнота індивідуальної думки респондентів, вони можуть спровокувати машинальні відповіді.

Третім важливим параметром питання є міра його безпосередньої спрямованості на предмет, що цікавить дослідника. З цієї точки зору питання можуть бути прямими, опосередкованими та проєктивними.

Пряме питання включає те, що безпосередньо цікавить дослідника (“За якими критеріями на виборні посади Ви обираєте ректора?”). Ці питання використовують для отримання фактичної інформації та для вивчення простих ставлень та стосунків.

Опосередковані питання використовують випадках, коли потрібно підвищити рівень щирості респондента, коли існує небезпека сугестивного впливу на досліджуваного, коли можна прогнозувати виникнення захисних реакцій та викривлених відповідей, при обговоренні тем пов’язаних з культурними нормами і табу («Що ти найбільше цінуєш у своїх колегах?»).

Проективні питання ґрунтуються на припущенні, що респондент буде ідентифікувати себе із гіпотетичним персонажем. Стаючи на місце «героя» досліджуваній отримує можливість виразити власні неусвідомлювані та табуйовані переживання та мотиви вчинків.

У випадках використовуються опосередковані питання, які включають уявну ситуацію. («Як Ви ставитесь до висловлювання «Друг перевіряється у горі?»

За функціями питання підрозділяються на контактні, основні, фільтри та контрольні. **Питання-контактери** – це перші питання, які виконують наступні функції: формування настанови на співробітництво, стимулювання зацікавленості досліджуваних, введення респондента у коло проблем, які будуть обговорюватися, отримання інформації про особистість респондента. **Основні питання** направлені на отримання інформації про зміст досліджуваного явища. **Питання-фільтри** використовуються у масових письмових опитуваннях і потрібні тоді, коли необхідна інформація лише про частину респондентів (“Наступні питання лише для тих хто відвідує факультатив з біології. Чи допомагає участь у факультативі у виборі майбутньої професії?” та ін.). **Контрольні питання** дають змогу уточнити правильність повідомленої респондентами інформації.

Підготовлена програма бесіди або анкета не має бути жорстко обмежена застосуванням якогось одного типу запитань.

Етапи підготовки усного або письмового опитування.

1. Аналіз теми з якої проводиться опитування, виокремлення у ній окремих проблем;
2. Розробка програми бесіди (пробної анкети);

3. Апробування бесіди (пілотажне анкетування) або прописування прогнозованих відповідей;
4. Уточнення формулювань інструкції та змісту запитань;
5. Проведення дослідження;
6. Узагальнення та інтерпретація результатів. Підготовка звіту.

Мета завдання: оволодіння уміннями створення анкети.

Хід роботи I.

Тренувальний етап.

1. Уважно ознайомитися із класифікацією запитань.
2. Потренуватися у складанні різних типів запитань. Існують наступні види запитань:
 - Закрите запитання; - Питання-фільтр;
 - Напівзакрите запитання; - Основне і контрольне запитання; - Відкрите запитання; - Опосередковане запитання;
 - Про особистість респондента; - Закрите питання з полі
 - Про факт свідомості; варіантними відповідями; - Про факт поведінки;
 - Закритий зі шкалою відповідей.
 - Питання-контактер;
3. Здійснити самооцінку складених питань і проаналізувати помилки?

Критерії оцінки формулювань

1. Чи містить питання підказки у відкритій чи прихованій формі?
2. Чи не перевищує питання можливості оперативної пам'яті та мислення респондента?
3. Чи містить питання не зрозумілі слова, або такі, що мають невизначений зміст?
4. Чи зачепає питання почуття гідності та самолюбства респондента, викликає негативні емоції?
5. Чи не є задовгим питання і наддеталізованими відповіді до нього?
6. Чи не містить одне питання одночасно декілька питань про різні предмети
7. Чи повинні всі респонденти відповідати на поставлене запитання? До яких питань потрібні фільтри.
8. Чи потребує питання формулювання до нього контрольного питання?
9. Який вид питання (за формою та способом формулювання) є доцільним у даному конкретному випадку?

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none">10. Чи мають закриті питання варіанти уникання відповіді? Чи потрібні вони?11. Чи існує логічна відповідність між питанням та відповідями до нього? |
|--|

II. Етап складання цілісної анкети «Відданість організації працівників різного віку»

1. Здійснити аналіз теми з якої проводиться опитування, виокремити у ній окремі проблеми;
2. Скласти цілісну анкету для вивчення безпечності освітнього середовища в суб'єктивних оцінках студентів .
3. Розробити пробну анкету;
4. Обмінятися складеними анкетами, проаналізувати сильні та слабкі сторони створеної анкети.

Критерії оцінки композиції анкети

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">1. Чи містить анкета короткий вступ, де повідомляється про тему питання, мету, організацію, що проводить анкетування, повідомляється про конфіденційність?2. Чи точно подана інструкція?3. Чи виконують питання-контактери свої провідні функції?4. Чи вірною є загальна логіка побудови основного змісту анкети (від головного до другорядного; від складного до простого)? |
|---|

5. Створити гугл-анкету (паперовий варіант).
6. Провести пілотажне анкетування студентів, отримавши їх поінформовану згоду.
7. За результатами внести корекцію у інструкцію, зміст питань та композицію. Уточнений варіант анкети та отримані результати обговорити на занятті.

ЛІТЕРАТУРА

Базова:

1. RiggioR/E. (ed.). (2018). *Introduction to Industrial / Organizational Psychology*. New York: Oxon. 38-69.

2. Джуел Л. (2001) *Індустріально-організаційна психологія*. С.-П.: Пітер. С. 18-39.
3. Горбунова В.В. (2005). Етичні та правові аспекти психологічних досліджень. *Практична психологія соціальна робота*. № 3. 18-23.
(<http://eprints.zu.edu.ua/4027/1/9.pdf>)
4. Пайнс Э, Маслач К. (2000). *Практикум з соціальної психології*. СПб: Пітер. 38-45.
5. Слюсаревський М. М. (ред). (2018). *Основи соціальної психології* : підручник для закладів вищої освіти. Київ : Талком. 58-77.

Допоміжна:

1. Карамушка Л.М. (2003). *Психологія управління*. К.: Міленіум.
2. Орбан-Лембрик Л. Е. (2004). *Соціальна психологія: Підручник: У 2 кн. Кн. І: Соціальна психологія особистості і спілкування*. К.: Либідь.
3. Орбан-Лембрик Л.Е. (2003). *Психологія управління : Навч. посібник*. К. : Академвидав, 2003.
4. Слюсаревський М. М., Хазратова Н. В. (2020) *Теоретичні напрями соціальної психології*. Львів: Видавництво Львівської політехніки.

III. ОСОБИСТІСТЬ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Методичний коментар

Тема зосереджується на вивченні особистості як ключового чинника організаційної поведінки та ефективності праці. У фокусі увагу будуть основні теоретичні підходи до аналізу особистості в організаційному середовищі, структура індивідуальних відмінностей, особливості взаємодії особистості з організацією та її рольова поведінка. Розглядаються види лояльності та відданості працівника, психологічні чинники прихильності до організації. Деталізуються процеси адаптації та соціалізації працівників, механізми успішного входження у в організаційне середовище. Наголошується на компетентностях менеджера та його здатності враховувати індивідуальні особливості персоналу при ухваленні рішень. Тема забезпечує студентам цілісне розуміння того, як особистість визначає стиль роботи, взаємодію, мотивацію та внесок у успішне функціонування організації.

Ключові поняття теми:

індивід, особистість, індивідуальність, мотиваційна сфера особистості, локус контролю, самоефективність, організаційна лояльність, адаптація, соціалізація, роль, рольовий конфлікт

Мета заняття: сформувані у студентів уявлення про особистість як ключовий чинник ефективності праці та організації.

ПЛАН ПІДГОТОВКИ ДО ЗАНЯТТЯ

1. Особистість як фактор професійної ефективності.
2. Індивідуальні відмінності як основа організаційної поведінки.
3. Взаємодія особистості з організаційним середовищем. Адаптація та соціалізація працівника.
4. Лояльність та відданість персоналу організації.
5. Позиція, статус та роль особистості в організації.

СТИСЛИЙ ЗМІСТ ТЕМИ

1. Особистість як фактор професійної ефективності. У психології праці ефективність не дорівнює лише високому IQ. Це комплексне поєднання внутрішніх ресурсів людини.

Професійно важливі якості (ПВЯ): Це індивідуальні властивості (сенсорні, ментальні, вольові), які впливають на успішність оволодіння професією. Наприклад, для авіадиспетчера це швидкість переключення уваги, для психолога – емпатія.

Спрямованість особистості: Мотиви, цілі та цінності. Навіть талановитий фахівець буде неефективним, якщо його цінності конфліктують із цілями роботи.

Ресурсність та стресостійкість: Здатність зберігати якість роботи під тиском, дефіцитом часу чи в умовах невизначеності.

Отже, ефективність – це результат «зустрічі» вимог професії та психологічних можливостей особистості.

2. Індивідуальні відмінності як основа організаційної поведінки.

Організаційна поведінка (ОП) вивчає, чому люди поведуться в компанії саме так. Фундаментом тут є індивідуальні відмінності:

Темперамент та характер: Визначають стиль комунікації, темп роботи та схильність до конфліктів.

Локус контролю (Дж. Роттер):

Інтернали вірять, що успіх залежить від них (кращі для лідерських позицій).

Екстернали схильні звинувачувати обставини (потребують чіткішого контролю).

Здібності та когнітивні стилі: Як людина приймає рішення – аналітично чи інтуїтивно.

Самооцінка: Впливає на рівень амбіцій та готовність брати відповідальність за складні проєкти.

3. Взаємодія особистості з середовищем: Адаптація та соціалізація.

Процес входження людини в організацію має дві сторони:

Соціалізація – процес, через який організація впливає на людину, навчаючи її культури, норм та правил. Це "приборкання" індивіда системою. Етапи: очікування (до входу); зіткнення (шок від реальності); метаморфоза (прийняття нових ролей).

Адаптація – це процес активного пристосування людини до нових умов. Психофізіологічна: звикання до графіку, освітлення, шуму.

Професійна: опанування функціоналу та стандартів.

Соціальнопсихологічна: входження в неформальну структуру колективу.

4. Лояльність та відданість персоналу.

Організаційна прихильність – це не просто задоволеність зарплатою, а психологічний зв'язок із компанією. Аллен та Мейер виділяють три типи відданості:

Афективна (Емоційна): "Я працюю тут, бо люблю цю компанію". Найцінніший вид.

Нормативна (Етична): "Я відчуваю обов'язок залишитися" (наприклад, компанія оплатила навчання).

Тривала (Економічна): "Мені дорого коштуватиме звільнення" (немає альтернатив, високі бонуси).

Чинники лояльності: справедливість винагороди, підтримка керівництва, можливість росту та збіг особистих цінностей із брендом компанії.

5. Позиція, статус та роль особистості в організації. Взаємодія людини з колегами визначається трьома вимірами:

Позиція: Місце в офіційній структурі (штатний розпис, посада). Це формальна характеристика.

Статус: Ступінь реального авторитету та впливу. Може бути формальним (визначеним посадою) та неформальним (визначеним повагою колег). Часто статус досвідченого працівника вищий за статус молодого керівника.

Роль: Очікувана поведінка. В організації існують:

Функціональні ролі (маркетолог, бухгалтер).

Командні ролі за Белбіном (Генератор ідей, Душа компанії, Контролер).

Конфлікт ролей: ситуація, коли від працівника вимагають виконання суперечливих завдань (наприклад, бути одночасно «добрим колегою» та «суворим аудитором»).

Сучасна організаційна психологія розглядає людину не як ресурс, а як активного суб'єкта, який через соціалізацію та адаптацію займає певну рольову позицію, і за умови збігу цінностей, формує високу лояльність, що і забезпечує максимальну ефективність організації.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

1. Випишіть у психологічний словник ключові поняття теми, систематизуйте їх. Створіть малюнок-схему, у якому відобразить всі вивчені Вами поняття, а також зв'язки між ними.
2. Прочитайте лекційний матеріал, познайомтесь із рекомендованою літературою та складіть логічні схеми до кожного питання семінару.
3. Підготуйте виступ на семінарське знаття.
4. Поміркуйте над ситуативними задачами та обговоріть їх у міжаудиторний період.

СИТУАТИВНІ ЗАДАЧІ

Ситуація 1.

Анна – керівниця відділу маркетингу в компанії, що швидко розвивається. Вона має високу екстраверсію, любить спілкування та мотивує команду через особистий приклад. Проте їй складно приймати жорсткі рішення та конфронтувати з колегами, які не виконують своїх завдань.

Запитання для обговорення:

- 1. Які сильні та слабкі сторони Анни як менеджера?*
- 2. Як її особистісні характеристики впливають на ефективність управління?*
- 3. Що б ви порадили їй для розвитку управлінських навичок?*

Ситуація 2.

Іван керує невеликою командою у фінансовому секторі. Через раптову зміну ринку компанія потрапляє в кризу, що викликає напругу серед співробітників. Іван намагається зберігати контроль, але його стиль комунікації – холодний і раціональний. Команда скаржиться, що він не враховує їхніх переживань.

Запитання для обговорення:

- 1. Як рівень емоційного інтелекту впливає на ефективність керівника?*
- 2. Які кроки міг би зробити Іван, щоб краще підтримати команду?*
- 3. Чи має менеджер змінювати свій природний стиль комунікації в кризові періоди?*

Ситуація 3.

Ситуація:

Олена та Дмитро – керівники двох відділів у компанії. Олена має зовнішній локус контролю: вона часто пояснює невдачі зовнішніми обставинами (економіка, політика, поведінка клієнтів). Дмитро має внутрішній локус контролю: він переконаний, що будь-який результат залежить від його дій.

Запитання для обговорення:

- 1. Як локус контролю впливає на стиль управління?*
- 2. Який тип локусу контролю ефективніший для менеджера?*
- 3. Чи можна змінити локус контролю? Як це вплине на ефективність управління?*

Ситуація 4.

На кафедрі методик викладання педагогічного коледжу працювали 8 викладачів з фаховою освітою, половина з яких мала наукову ступінь та вчене звання. Працювали злагоджено, виявляти інтерес до справи. Керівником підрозділу був П.П.К-ко, кандидат педагогічних наук. Більшість рішень в підрозділі приймалися колективно, і всім це подобалось. Але трапилось так, що керівнику

запропонували роботу на більш вигідних умовах у іншому навчальному закладі і той пристав на цю пропозицію. Співробітники на цю подію відреагували по-різному. Через певний час на умовах конкурсу на вакантне місце прийшов новий викладач, який керівництвом був призначений тимчасово виконуючим обов'язки завідуючого. Це була порівняно молода людина з освітою престижного університету та науковим ступенем він подавав надії на гарне керівництво та професійне зростання.

Певний час кафедра працювала за інерцією злагоджено. Але настав період розробки плану роботи кафедри на рік. Як і раніше викладачі стали вносити пропозиції та формулювати спільні нові завдання роботи. Але тут новий керівник дав усім зрозуміти, що працювати далі будуть за розробленим ним планом, згідно з яким кожному викладачу визначався чіткий фронт робіт. Це позбавляло викладачів ініціативи та творчості і відобразилось на стосунках на кафедрі.

Дайте відповіді на наступні питання:

- ***Чи має рацію новий керівник стосовно підлеглих? Якщо «ні», то у чім полягає його основна помилка?***
- ***Як би вчинили Ви на місці керівника?***
- ***Дайте психологічну оцінку стилю управління керівників.***
- ***Що таке макевеалізм і як він впливає на характер управлінського спілкування?***

Ситуація 5.

Проведіть психологічний аналіз особливостей стилю управління та стилю керівництва двох директорів приватних шкіл.

Перший керівник, Надія Павлівна, в усьому прагне допомогти своїм вчителям. Старається підбирати різноманітні заходи та форми роботи з педагогічним колективом. Їй здається, що вона добре знає, що потрібно її вчителям, оскільки вона прагне бути в курсі всіх новинок дидактики й методики управління в освіті. Наприклад, вона приходить заходить до вчительської і говорить: «Наступна педрада буде спільно з практичним психологом школи на тему «Конкурентоздатний фахівець: якості та умови становлення» – для вас це прекрасна можливість краще пізнати себе та одне одного, розвинути конкурентноздатність».

Другий керівник, Світлана Сергіївна, прагне залучити персонал до самостійного вибору спільних заходів, партнерів по спільній справі тощо. Наприклад, вона говорить вчителям: «У вас є можливість самим спланувати теми, форми та умови проведення педрад школи на рік. Пропоную організувати мозковий штурм: кожен може запропонувати свою ідею, навіть якщо вона здається абсолютно нездійсненною!»

ФОРМИ РОБОТИ ПІД ЧАС ЗАНЯТТЯ

Групова дискусія: «ЯКИЙ СТИЛЬ КЕРІВНИЦТВА Є ЕФЕКТИВНИМ?»

Мета: проаналізувати природу стилю керівництва та зв'язок з результативністю в різних управлінських ситуаціях

Хід дискусії

1. На підготовчому етапі студенти опрацьовують рекомендовану літературу щодо сутності стилю управління та керівництва. Знайомляться із узагальнюючою таблицею «Характеристика стилю керівництва за класифікацією К.Левіна».

2. Під час заняття викладач звертає увагу на неоднорідність поглядів психологів на сутність стилю, його динаміку, природу та зв'язок з результатами діяльності.

Після низки висловлювань студентів, які відображають протилежні точки зору, викладач пропонує студентам розділитися на групи та підготувати обґрунтування своєї позиції. Для підготовки обґрунтування свого повідомлення студенти можуть скористатися наступним планом:

- Чітко позначте свою позицію щодо ефективності певного стилю керівництва.
- Обґрунтуйте свою позицію. У якості аргументів для обґрунтування можна використовувати:
 - посилання на авторитетні публікації науковій та популярній літературі;
 - результати емпіричних досліджень;
 - особистий досвід;
 - опосередкований досвід (оцінки та погляди інших людей)

Від кожної групи виступає один або два студенти. Виступ повинен бути чітким та лаконічним, не більше ніж 4-5 хвилин. Групи проводять перехресне бліц-опитування, з'ясовуючи слабкі та сильні сторони позиції опонентів.

На завершення дискусії кожна група повинна висловити згоду або незгоду з аргументами, що наводяться виступаючими, обґрунтувати незгоду.

Пропонується висловитися щодо того, що означає «Керувати відповідно до ситуації»? Спільно обґрунтувати ефективність комбінованого стилю керівництва.

Характеристика стилю керівництва за класифікацією К.Левіна

Основні ознаки авторитарного стилю керівництва

Формальний бік	Змістовий бік
Звернення до підлеглих переважно у формі жорстких вказівок, розпорядження, наказів.	Ставлення до підлеглих як до безправних об'єктів діяльності.
Тон мовлення лаконічний, командний.	Чітко та до дрібниць планує майбутню діяльність і вимагає цього від своїх підлеглих. Схильний створювати різні звіти, графіки, рейтинги.
Характер мовлення переважно непривітний.	Сам ініціативний, але присікає ініціативу підлеглих. Недовіряє їх здібностям, свою думку вважає єдино правильною, ставить себе поза критикою.
Вимоги переважно завищені, без врахування реальних умов та можливостей.	Ефективна діяльність підлеглих забезпечується на основі «вольового натиску» на них, спонукає викладатися максимально.
Керівник подавляє виявлення підлеглими почуттів. Не враховує їх психологічні особливості. Не звертає увагу на реакцію підлеглих на свої дії. Ніколи з ними не радиться.	Має багато труднощів у спілкуванні з підлеглими. Часто сам є ініціатором конфліктів.
Знаходиться поза групою, якою керує (формальне лідерство). Підлеглі такого керівника бояться, але не люблять. Йому часто дають різні прізвиська, що відображають такі негативні риси, як жорсткість, агресивність, невміння бачити у вчинках людей щось гарне. Автократ має негативне сприйняття більшості дій підлеглих та негативну настанову щодо неформального спілкування з членами колективу.	Має формальний авторитет, обумовлений його статусом та часом перебування на посаді. До нього не йдуть радитися, поділитися своїми радощами та турботами його колеги.
Він рідко хвалить підлеглих, переважно їх лає. Оцінка діяльності підлеглих суб'єктивна, перевага надається формальній стороні діяльності	

Основні ознаки ліберального стилю керівництва

Формальний бік	Змістовий бік
Форма звернення до підлеглих непослідовна – то прохання, то наказ. Це обумовлене тим, що ліберальний керівник немає системи чітких та постійних вимог до підлеглих. Тон мовлення ліберальний або нерішучий, оскільки він далеко невпевнений, що його вимога (прохання) буде використана. Характер мовлення є поспішливий, так як такий керівник прагне до мінімуму скоротити будь-яке (зокрема і ділове спілкування) з підлеглими.	Керівник ліберального стилю ніколи немає чіткого плану дій, віддає перевагу спонтанним діям. Повністю безініціативний на роботі (не у особистості життя). Все прагне перекласти на ініціативу підлеглих. Прагне уникнути навіть дрібної відповідальності. З великою радістю підтримує ініціативу інших. Керівник-ліберал не забезпечує ефективної діяльності підлеглих, але не «заважає» органам самоуправління та діям неформального лідера. Прагне ні у що не втручатися.
Ліберал швидко «забуває» про свої попередні вимоги і через деякий час може висувати інші, іноді протилежні вимоги. При лібералі учні розвивають власну ініціативу і у групі керує неформальний лідер з членів цього колективу. Учні його недолюблюють, насміхаються над ним і часто дають прізвиська, що характеризують такі його риси як безпринципність, непослідовність, безволя, пасивність тощо. Ліберальний викладач нездатен об'єктивно оцінити підсумки власних дій та дій підлеглих. Переважно перебільшує як результати власної діяльності, так і діяльності підлеглих. Здатен блискуче звітуватися навіть про незначні результати роботи.	Легко спілкується з людьми. Прагне нікому не суперечити. Прагне з усіма зберігати гарні стосунки. Не виступає з відкритою критикою. Зовні доброзичливий, ніколи не приймає участь у виробничих конфліктах, прагне відсторонитися від них. В конфліктних ситуаціях, що торкаються його особистості, виявляє плаксивість, намагається викликати співчуття, або агресію, щодо тих сміє його критикувати. Має тимчасовий, формальний авторитет, який не забезпечує можливість суттєво впливати на діяльність та поведінку підлеглих.

Основні ознаки демократичного стилю керівництва

Формальний бік	Змістовий бік
Звернення до підлеглих в основному у формі поради, прохання, побажання, без жорсткості.	Має чіткий перспективний план своїх дій, однак вміє уникати зайвої паперотворчості.
Тон звернення дружній, товариський.	Вміє спочатку бачити людину, її справи, мотиви його вчинків, а потім вже «папір» (план, довідка та ін.).
Характер мовлення привітний.	
Вимоги до підлеглих адекватні до їх можливостей, з врахуванням рівня їх професійного розвитку, рівня підготовленості та індивідуальних особливостей. Демократ чутливий до реакцій та дій підлеглих. Дослухається до думки працівника та групи загалом.	Вміє виявляти розумну ініціативу, в той же час схвалює та підтримує кожне корисне починання зі сторони підлеглих. Здатен до критичного осмислення своїх дій. Не припиняє критику і не переслідує за неї.
Є неформальним лідером колективу яким керує. Учні його поважають та люблять. Вміє з ними спілкуватися у поза навчальний час, при цьому не дозволяє панібратства.	Забезпечуючи ефективну діяльність підлеглих, упереджує їх виснаження. Здатен виявити щирі турботи про них. Допомагає не словом, а ділом.
Постійно хвалить підлеглих з добрі справи, орієнтується на зміст зробленої справи, а не кількісні показники. Вміє використовувати позитивні стимули у своїй педагогічній діяльності і віддає їм перевагу.	Демократ ніколи не буває ініціатором конфліктних ситуацій і навіть, навпаки, – вміє «потушити» конфлікт у зародку. Користується неформальним авторитетом.

Практичне завдання 1: «УМОВИ САМОАКТУАЛІЗАЦІЇ ОСОБИСТОСТІ»

Вступний коментар. А. Маслоу та інші гуманістичні психологи мали оптимістичний погляд на природу людини. Вони не лише підкреслювали вроджений потенціал позитивного та конструктивного росту, але також були переконані у можливостях цього потенціалу у сприятливих умовах.

Самоактуалізація, за А. Маслоу, – це бажання людини стати тим, ким вона може стати. Людина, що досягла цього високого рівня, досягає виповнення своїх талантів, здібностей, потенціалу. Самоактуалізуватися – це стати тією людиною, якою ми можемо стати, досягти вершини нашого потенціалу, тобто досягти зрілості. Знання явища самоактуалізації є важливим для розуміння змісту та шляхів досягнення людської зрілості.

Самоактуалізація не обов'язково повинна набувати форми творчих зусиль, що виявляється у створенні творів мистецтва. Мати або батько, спортсмен, студент, вчитель або керівник – усі можуть актуалізувати свій потенціал, виконуючи найкращим чином те, чим вони займаються. Специфічні форми самореалізації дуже різноманітні, що дає змоги досягти максимальної індивідуалізованості діяльності.

Маслоу висловив гіпотезу, що більшість людей, якщо не всі, потребують удосконалення та шукають його. Його власні дослідження привели до висновку, що, незважаючи на це, лише 1% людей досягають найвищого рівня самоактуалізації. Такий негативний результат пояснюється тим, що значна кількість людей просто не бачить свого потенціалу, дехто боїться своїх здібностей (страх успіху, або “комплекс Іони”), дехто намагається зберегти безпеку, окрім того, культурне оточення часто нищить у дорослої людини тенденцію до самоактуалізації певними нормами, щодо певної частки населення (наприклад, жінок у професії).

У 1964 році Шостром створив першу версію опитувальника особистісної орієнтації, яка дала дослідникам можливість дослідити цінності та поведінку, що пов'язані з самоактуалізацією. Серйозним недоліком даного опитувальника є його об'єм (150 питань). Тому у 1986 році було створено коротку форму “Опитувальника особистісної орієнтації” (Gones, Crandall), що дає змогу оперативно дослідити рівень самоактуалізованості особистості дорослої людини.

Мета: оволодіння методами оперативної діагностики рівня самоактуалізованості особистості.

Необхідні матеріали: бланк зі шкалами для оцінки самоактуалізації, протоколи заздалегідь проведених досліджень.

ХІД РОБОТИ

- 1) Виконати методику в режимі самодіагностики.
- 2) За результатами підрахунків зробити попередній висновок про рівень самоактуалізації у відповідності до такого критерію: чим вище загальне значення, тим більш самоактуалізованим вважається респондент (максимальні кількість балів – 60).
- 3) Розрахувати середній рівень самоактуалізації у навчальній групі.
- 4) Можна скористатися на занятті результатами власних досліджень вчителів, керівників навчальних закладів та дати відповіді на питання:
– Чи є серед них самоактуалізовані особистості? Що дозволяє вам так вважати? Що, на ваш погляд в організації, може стати головними психологічними бар'єрами само актуалізації учня, вчителя, директора та ін.?

ШКАЛА ОЦІНКИ САМОАКТУАЛІЗАЦІЇ (Gones, Crandall)

Інструкція. Дайте відповідь на кожне твердження, використовуючи 3-значну шкалу: 1 – не згоден, 2 – не згоден частково, 3 – згоден частково, 4 – згоден. Зробивши вибір зробіть відмітку у відповідній клітинці бланку.

Текст опитувальника

№	Зміст тверджень	не згоден	не згоден частково	згоден частково	згоден
1	Я не соромлюсь жодної зі своїх емоцій	1	2	3	4
2	Я відчуваю, що повинен робити те, чого чекають від мене інші	4	3	2	1
3	Я вірю, що за своєю природою люди добрі і їм можна довіряти	1	2	3	4
4	Я можу сердитися на тих кого люблю	1	2	3	4
5	Завжди необхідно, щоб інші схвалювали те, що я роблю	4	3	2	1
6	Я не приймаю свої слабкості	4	3	2	1
7	Мені можуть подобатися люди, яких я можу не схвалювати	1	2	3	4
8	Я боюсь невдач	4	3	2	1
9	Я намагаюсь не аналізувати і не спрощувати складні сфери	4	3	2	1
10	Краще бути самим собою, ніж популярним	1	2	3	4
11	В моєму житті відсутнє те, чому б я себе особливо присвятив	4	3	2	1
12	Я можу виразити свої почуття, навіть якщо це приведе до небажаних наслідків	1	2	3	4
13	Я не зобов'язаний допомагати іншим	4	3	2	1
14	Я втомився від страхів та неадекватності	4	3	2	1
15	Мене люблять, тому що я люблю	1	2	3	4
Сума набраних балів		=			
Середнє значення у досліджуваній вибірці					

Практичне завдання 2: «РЕЗЕРВИ САМОРЕАЛІЗАЦІЇ»

Вступний коментар. При розробці підходу до проблеми кар'єрнопрофесійної орієнтації доцільне її вивчення з позицій Я-концепції, яка є визначальним чинником особистісної самореалізації, у тому числі і професійної. Виконання завдань прийому “Резерви самореалізації” для вивчення образу “Я” може бути корисне adeptам професії, які довизначаються під час навчання в університеті.

Мета: актуалізація потреби саморозвитку та самопізнання своїх професійно важливих якостей як інструментальних цінностей образу „Я” для послідовної самореалізації в управлінській діяльності.

Хід роботи 1.

Ознайомитися з вступним коментарем.

2. Утворити групи по 4-5 чоловік і розробити список із 10 особистісних якостей, необхідних для успішної професійної реалізації в обраній професії та внести їх індивідуальні протоколи. Час обговорення 10-15 хвилин.
3. Оцінити по десятибальній шкалі ступінь вияву якостей, записаних в протоколі, результати вносяться в графу «Самооцінка».
4. В наступних графах протоколу вказуються імена учасників малої групи і проводиться аналогічна оцінка ступеню вияву записаних в протоколі особистісних якостей кожного учасника групи. Час виконання завдання 15 хв.

Таблиця 1.3.

Зразок бланку фіксації результатів

Професійно важливі якості особистості	Самооцінка	Оцінка особистісних якостей членів групи (імена)		
1				
10				

5. Підраховується середнє значення групової оцінки ПВЯ для кожного учасника. Результати подаються у вигляді графіка.

Порівняльний аналіз самооцінки і групової оцінки дозволяє досліджуваним побачити ступінь розходження між образом „Я” і тим, як його бачать інші члени групи. Обговорення результатів може проводитися або в індивідуальній бесіді, або в групах, в залежності від міжособистісних відносин в даному колективі.

Перелік питань, що сприяють вибору стратегії удосконалення образу „Я”.

1. По яким параметрам не співпадають самооцінка і групова оцінка?
2. В чому причини розходження самооцінки і групової оцінки?
3. Що хотілось би змінити у образі “Я” або у сприйнятті себе іншими?
Що я можу для цього зробити?

Практичне завдання 3. «ВИВЧЕННЯ СХИЛЬНОСТІ ДО ЛІДЕРСТВА»

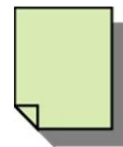
Вступний коментар. Лідерство та керівництво – це впливові чинники внутрішньогрупової єдності. Феномен лідерства є динамічним процесом малої групи, який може бути доволі суперечливим: домагання лідера та готовність його виступати у цій ролі можуть не збігатися. Лідер не висувається групою, а обіймає керівну посаду за прихованої згоди групи. Оскільки лідерство є системою стосунків у групі, його розглядають як групове явище, адже лідер завжди є елементом цієї структури. Психологічна суть лідерства полягає у здатності впливати на індивідів і групу, спрямовувати їхні зусилля на досягнення групових цілей. На занятті Ви ознайомитеся з методикою “Лідер”, яка дозволяє виявити лідерський потенціал особистості. Зауважимо, що згідно з системною теорією лідерства цей потенціал виявляється лише у процесі спільної групової діяльності. Саме розв’язання спільних завдань, коли індивіди мають змогу виявити свої здатності організувати групу, сприяє виникненню і формуванню лідерства, появі конкретного лідера.

Мета: оволодіння навичками виявлення лідерського потенціалу особистості, діагностики й аналізу власних лідерських якостей. **Матеріали та обладнання:** опитувальник “Лідер”.

Хід роботи

1. Виконати методику в режимі самодіагностики.
2. Проаналізувати отримані індивідуальні результати.
3. Скласти інтерпретацію та саморекомендації.

МЕТОДИКА “Лідер” (Р.Є.Немов)



Інструкція. “пропонуємо відповісти на 50 питань, до кожного з яких є два варіанти відповіді. із двох запропонованих варіантів вам необхідно вибрати та відмітити лише один”.

Текст опитувальника

1. Чи часто ви буваєте в центрі уваги оточуючих?
а) так; б) ні.
2. Чи вважаєте ви, що багато хто з оточуючих людей мають вищий статус, ніж ви? а) так; б) ні.
3. Знаходячись на зборах людей, які рівні вам за службовим становищем, чи відчуваєте ви бажання не висловлювати свої думки, навіть коли це необхідно? а) так; б) ні.
4. Коли ви були дитиною, чи подобалось вам бути лідером серед ровесників? а) так; б) ні.
5. Чи відчуваєте ви задоволення, якщо вам вдається переконати когось у чомусь? а) так; б) ні.
6. Чи трапляється, що вас називають нерішучою людиною? а) так; б) ні.
7. Чи згодні ви із твердженням: “все найкорисніше у світі є результатом діяльності невеликого числа видатних людей?”
а) так; б) ні.
8. Чи відчуваєте ви велику необхідність у пораднику, який міг би спрямувати вашу професійну активність?
а) так; б) ні.
9. Чи зникало у вас іноді терпіння у розмові з людьми? а) так; б) ні.
10. Чи приносить вам задоволення бачити, що навколишні побоюються вас? а) так; б) ні.
11. Чи намагаєтесь ви займати за столом (на зборах, в компанії) таке місце, яке дозволяло б вам бути в центрі уваги і контролювати ситуацію? а) так; б) ні.
12. Чи вважаєте, ви, що ви маєте імпульсивний вигляд?
а) так; б) ні.
13. чи вважаєте ви себе мрійником?
а) так; б) ні.
14. Чи губитеся ви, якщо оточуючі люди не погоджуються з вами? а) так; б) ні.
15. Випадало вам з власної ініціативи організовувати робочі, спортивні й інші команди та колективи?
а) так; б) ні.
16. Якщо те, що ви запланували, не дало очікуваних результатів, то ви:
а) будете раді, коли відповідальність за цю справу візьме хтось інший;
б) візьмете на себе відповідальність і самі доведете справу до кінця.
17. Яка з цих двох думок вам ближча?
а) справжній керівник повинен уміти сам робити ту справу, якою керує, і особисто брати участь у ній;
б) Справжній керівник повинен вміти керувати іншими і не обов’язково робити справу сам.
18. З ким ви переважно хочете працювати?

- а) із покірними людьми;
 - б) із незалежними і самостійними людьми.
19. Ви прагнете уникати гострих дискусій?
- а) так; б) ні.
20. Коли ви були дитиною, чи часто ви стикалися з владністю ваших батьків? а) так; б) ні.
21. Чи вмієте ви в дискусії на професійну тему схилити на свій бік тих, хто з вами раніше не погоджувався?
- а) так; б) ні.
22. Уявіть собі таку картину: під час прогулянки з друзями в лісі ви заблукали. наближається вечір, і необхідно приймати рішення. як ви поступите?
- а) надасте можливість прийняти рішення найбільш компетентному з вас;
 - б) просто не будете нічого робити, розраховуючи на інших.
23. Є така приказка: “краще бути першим у селі, ніж останнім у місті”. вона справедлива? а) так; б) ні.
24. Чи вважаєте ви себе людиною, яка впливає на інших? а) так; б) ні.
25. Чи може невдача у вияві ініціативи змусити вас ніколи цього не робити? а) так; б) ні.
26. Хто, на вашу думку, справжній лідер?
- а) найкомпетентніша людина;
 - б) той, у кого сильний характер.
27. Ви завжди прагнете зрозуміти і гідно оцінити людей? а) так; б) ні.
28. Ви поважаєте дисципліну?
- а) так; б) ні.
29. Кому з керівників ви надасте перевагу?
- а) тому, хто все вирішує сам;
 - б) тому, хто завжди радиться і поважає думку інших.
30. Який із наступних стилів керівництва, на вашу думку, найкращий для роботи того підприємства, на якому ви працюєте (вчитесь)? а) колегіальний;
- б) авторитарний.
31. У вас часто створюється враження, що інші зловживають вами? а) так; б) ні.
32. Який із наступних двох портретів більше нагадує вас?
- а) людина з сильним голосом, виразними жестами, за словом в кишеню не лізе;
 - б) людина зі спокійним тихим голосом, стримана, задумлива.
33. Як ви будете вести себе на зборах чи нараді, якщо вважатимете, що ваша думка правильна, а решта з вами не згодні? а) промовчу;
- б) буду відстоювати свою думку.
34. Ви підкоряєте власні інтереси і поведінку інших людей справі, якою займаєтесь? а) так; б) ні.
35. Чи виникає у вас почуття тривоги, якщо на вас покладена відповідальність за якусь важливу справу?
- а) так; б) ні.
36. Чому б ви надали перевагу?
- а) працювати під керівництвом гарної людини;
 - б) працювати самостійно без керівника.
37. Яка ваша думка відносно твердження: “для того, щоб сімейне життя було хорошим, необхідно, щоб рішення в сім’ї приймав один з її членів?” а) згоден; б) не згоден.

38. Чи траплялося вам купувати щось під впливом думки інших людей, а не виходячи з власної потреби?
а) так; б) ні.
39. Чи вважаєте ви свої організаторські здібності гарними? а) так; б) ні.
40. Як ви поводите себе, зустрівшись з труднощами?
а) у мене опускаються руки;
б) у мене з'являється бажання їх подолати.
41. Чи робите ви докори людям, якщо вони цього заслуговують? а) так; б) ні.
42. Ви вважаєте, що ваша нервова система у змозі витримати життєві навантаження? а) так; б) ні.
43. Як ви вчините, коли вам запропонують провести реорганізацію вашого закладу? а) введу потрібні зміни відразу ж;
б) не буду поспішати і спочатку все ретельно обдумаю.
44. Зможете ви зупинити надто балакучого співрозмовника, якщо це необхідно? а) так; б) ні.
45. Чи згодні ви з твердженням: “для того, щоб бути щасливим, треба жити непомітно”? а) так; б) ні.
46. Ви вважаєте, що кожна людина повинна зробити щось 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 приємно слухати?
а) могутню й урочисту;
б) тиху та ліричну.
49. Чи відчуваєте ви хвилювання, чекаючи зустрічі з важливими та відомими людьми? а) так; б) ні.
50. Ви часто зустрічали людей із більш сильною волею, ніж ваша? а) так; б) ні.

Обробка результатів

Відповідно з ключем визначається сума балів, яку отримує досліджуваний

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.

За кожен відповідь, яка співпадає з ключем, досліджуваний отримує 1 бал, в іншому випадку

– 0.

Оцінні зони

До 25 балів – якості лідера виражені слабо.

26–35 балів – якості лідера виражені середньо.

36–40 балів – лідерські якості виражені сильно.

Більше 40 – дана людина як лідер схильна до диктату.

Для ролі управлінця краще за все підходить людина, у якої лідерські нахили виражені середньо або сильно, але без диктату.

Практичне завдання 4.: «СОЦІАЛЬНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ПЕРЕДУМОВА УСПІХУ»

Вступний коментар. В період навчання в університеті активно розвивається вміння розуміти людей та взаємодіяти з ними, що є основою успіху молодої людини у соціономічних професіях. Властивості, що лежать в основі здатностей розбиратися у людях та їх добре розуміти охарактеризовані Г.Олпортом. Серед них: досвід, загальний інтелект, розуміння себе, відстороненість, складність особистісної організації, естетичні нахили, соціальний інтелект. Соціальний інтелект, на погляд відомого психолога, більше пов'язаний із соціальною поведінкою людини, пристосуванням до обставин та людей, ніж з оперуванням поняттями та глибиною розуміння. Він дає змогу висловлювати швидкі, майже автоматичні судження про людей. Соціальний інтелект особливо важливий для тих хто безпосередньо взаємодіє з людьми. Так вчитель у своїй діяльності повинен виходити з неупередженої оцінки особистості, поведінки та навчальних досягнень дитини. Зазвичай, абсолютної об'єктивності в міжособистісних та ділових стосунках отримати неможливо, через те, що люди залежні від емоцій, стереотипів.

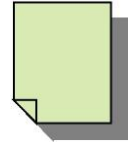
Завдання має на меті ознайомити з діагностичними можливостями методики “Тест на об'єктивність”, поглибити саморефлексію здатності об'єктивно оцінювати інших людей.

Необхідні матеріали: тексти опитувальника, бланки для відповідей

Порядок роботи

1. Ознайомитися зі вступним коментарем.
2. Провести методику у режимі самодіагностики.
3. Обговорити у парах отримані результати. Проаналізувати причини викривлень у сприйнятті та оцінці інших людей? Яким чином, на вашу думку, можна протидіяти укріпленню стереотипів та упередженості у індивідуальній свідомості?

**МЕТОДИКА ВИВЧЕННЯ
ОБ'ЄКТИВНОСТІ ОЦІНКИ ІНШИХ ЛЮДЕЙ
(Р.С.Немов)**



Інструкція. Опитувальник містить 12 різних життєвих ситуацій, пов'язаних зі сприйманням і оцінкою людей, і на кожен таку ситуацію можна відреагувати кількома способами. При можливих варіантах таких реакцій, Ви маєте обрати той варіант, що найбільш відповідає Вашим уявленням та поведінці.

Текст опитувальника

1. Як на вашу думку – ті що завжди особливо дотримуються набутих правил поведінки і ніколи не відступають від правил хорошого тону:
 - а) увічливі і приємні в спілкуванні;
 - б) суворо виховані;
 - в) по суті, не щирі, і за всім цим старанно приховують свій справжній характер.
2. Ви знаєте подружню пару, яка ніколи не свариться. Як ви думаєте, вони:
 - а) щасливі;
 - б) байдужі один до одного;
 - в) приховують свої ставлення від сторонніх людей, не довіряють один одному.
3. Припустимо, що ви вперше бачите людину, і він зразу ж починає розповідати вам анекдоти, глузує. Який він:
 - а) жартівник, дотепник;
 - б) відчуває себе невпевнено у вашій компанії і таким чином намагається вийти із неприємного для себе становища.
 - в) просто хоче справити гарне враження.
4. Ви розмовляєте з кимсь на тему, яка за суттю повинна цікавити вас обох. Ваш співрозмовник супроводжує розмову жестикуляцією (рухами рук). Про що це, на ваш погляд, свідчить:
 - а) про його внутрішнє хвилювання;
 - б) про те, що він надто стомлений;
 - в) про те, що він не щирий.
5. Ви вирішили краще пізнати когось із ваших знайомих, Краще всього це зробити:
 - а) запросивши його в якусь компанію;
 - б) спостерігаючи за ним в якійсь справі;
 - в) дивлячись, як він поводить себе в конфліктній, емоційно напруженій ситуації.
6. Ви опинилися в ресторані з людиною, яка, на вашу думку, дає офіціанту занадто великі чайові. Як ви думаєте, чому – він так робить :
 - а) хоче справити враження на оточуючих;
 - б) хоче завоювати довіру офіціанта;
 - в) він – просто добра і щира людина.
7. Ви знаєте людей, які самі ніколи не починають розмову першими. Які вони насправді, на вашу думку:
 - а) скритні і не розмовляють, щоб не видати себе;
 - б) надмірно несміливі;
 - в) недовірливі і бояться, що скажуть щось не те не так і їх скривдять.

8. Деяких людей, не розмовляючи з ними, можна оцінити за виразом обличчя. Що, на вашу думку, означає низький лоб у людини:
- нерозумність;
 - впертість;
 - не можу сказати нічого конкретного.
9. Що ви думаєте про людину, яка розмовляючи, не дивиться іншій людині прямо в очі;
- у неї – комплекс неповноцінності;
 - вона недостатньо щира в тому, про що говорить;
 - вона просто надто розсіяна.
10. Ви, мабуть, знаєте таких людей, які під час виникнення неприємностей, зразу ж повідомляють про те, що вони вже давно знали і передбачали, але нічого не робили раніше тому, що не хотіли потрапляти в неприємну історію. Що ж це за люди:
- люди з вольовим характером;
 - люди, у яких просто нічого немає за душею;
 - хвастуни.
11. Уявіть собі людину, яка має добре матеріальне положення, але вона завжди купляє дешеві речі. Чому, на ваш погляд, вони так роблять:
- вона скромна, невибаглива;
 - вона бережлива;
 - скнара.
12. Вам напевно коли-небудь доводилось оцінювати людей за зовнішнім виглядом. Повні люди, на вашу думку:
- симпатичніші від інших; так як вони завжди товариські, веселі;
 - не дуже симпатичні, так як звичайно апатичні і лінівні;
 - вони – такі ж, як і всі, серед них є і хороші і погані.

Ключ до методики

В таблиці поданий ключ для кількісної оцінки в балах кожної відповіді, яку вибрав досліджуваний. Ліворуч подані вибрані альтернативи, а зверху – номери ситуацій, що оцінюються. В середині таблиці вказано кількість балів, отриманих за кожну відповідь.

Альтернативи відповідей	Порядкові номери ситуацій											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
А	2	2	1	4	1	4	2	1	1	1	2	2
Б	4	1	2	2	2	2	4	2	4	4	4	1
В	1	4	4	1	4	1	1	4	2	2	1	4

Оцінка результатів і висновки

Для кожного досліджуваного визначається сума набраних ним балів.

40 і більше балів означає, що ця людина легко складає думку про людей і також легко говорить про це тому, кого ця думка стосується. Про те в його судженнях про людей не мало суб'єктивності і зайвої самовпевненості.

Сума балів від 31 до 39 засвідчує про те, що дана людина вміє об'єктивно оцінювати інших і не боїться визнавати свої помилки в цій справі.

Сума балів від 21 до 30 свідчить про те, що людина не завжди буває впевнена у правильності своєї думки і інколи буває необ'єктивна із-за того, що легко змінює свою думку під впливом інших.

При кількості набраних балів 20 і менше звичайно роблять висновок про те, що відповідальна людина занадто довірлива і здатна думати про людей необ'єктивно, поверхово, часто помиляючись при цьому.

ЛІТЕРАТУРА

Базова:

1. Богдан Ж.Б., Пібуцька Н.В. (ред.). (2017). Організаційна психологія. Харків: НТУ «ХПІ», 2017. – 56 с.
2. Карамушка Л. М., Бондарчук О. І., Грубі Т. В. (2019). Методики дослідження перфекціонізму, трудоголізму та прокрастинації особистості: методичний посібник. Кам'янець-Подільський : ПП «Аксіома».
3. Молчанова А. О., Воляник І. В., Кондратьєва В. П. (2015). Організаційна поведінка: Навч. посібн. Івано-Франківськ, «ЛілеяНВ».
4. Орбан-Лембрик Л. Е. (2005). Соціальна психологія. К. : Академвидав.
5. Орбан-Лембрик Л.Е. (2023). Психологія організацій: Посібник. – К.: Академвидав.
6. Технології роботи організаційних психологів (2005). К.: Фірма „ІНКОС”.
7. Цимбалюк І.М. (2008). Психологія організацій: Навч.посіб.-К.: ВД«Професіонал».
8. RiggioR/E. (ed.). (2018). Introduction to Industrial / Organizational Psychology. New York: Oxon.

Допоміжна:

9. Карамушка Л.М., Андрєєва І.А. (2012). Психологія відданості персоналу організації: монографія. К.-Львів: Галицький друкар.
- 10.Слюсаревський М. М. (ред). (2018). Основи соціальної психології : підручник для закладів вищої освіти. Київ : Талком.
- 11.Слюсаревський М. М., Хазратова Н. В. (2020) Теоретичні напрями соціальної психології. Львів: Видавництво Львівської політехніки.
- 12.Щотка О. (2024). Психологічне благополуччя особистості в умовах триваючої війни та його менеджмент. *Психологічні студії*. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки. № 2. С151-158.
- 13.Щотка О. (2025). Типи адаптації особистості до життєдіяльності в умовах пролонгованої війни. *Організаційна психологія. Економічна психологія: Науковий журнал Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України*, Київ, Том 36. № 3. С. 31-40.
- 14.Johansson Catrin (2007) Research on Organizational Communication. *Nordicom Review* 28, 1, pp. 93-110.

IV. КОМУНІКАТИВНІ ЗВ'ЯЗКИ В ОРГАНІЗАЦІЇ. ПСИХОЛОГІЯ КОНФЛІКТУ

Методичний коментар

Тема присвячена комунікації як фундаментальному інструменту управління. Аналізуються види, рівні та канали спілкування, структура інформаційних потоків, типові бар'єри та способи їх подолання. Розглядаються особливості ділової комунікації, взаємодії керівника з підлеглими та міжфункціональної координації.

Другий блок теми присвячено конфліктам: їх типам, джерелам, динаміці та наслідкам. Дається характеристика стилів поведінки в конфлікті, технік медіації та переговорів. Особлива увага – компетентності менеджера у вирішенні конфліктів.

Практичні завдання, виконувані під час заняття познайомлять Вас з методом дослідження активного слухання, психологічного впливу, стилів поведінки в конфлікті, та сформулюють у Вас окремі уміння організації та проведення нарад та переговорів.

Ключові поняття теми: спілкування, ділове спілкування, управлінське спілкування, комунікація, соціальна перцепція, інтеракція, психологічний вплив, стиль спілкування, діалог, конфлікт, арбітрація, медіація, переговори.

Мета заняття: сформувати у студентів уявлення про систему організаційної комунікації та психологічні чинники її оптимізації.

ПЛАН ПІДГОТОВКИ ДО ЗАНЯТТЯ

1. Поняття спілкування у психології. Управлінське спілкування.
2. Структура організаційної комунікації та оцінка її ефективності.
3. Сутність, природа та структура конфлікту, характеристика його головних складових.
4. Стратегії запобігання та розв'язання організаційних конфліктів.

СТИСЛИЙ ЗМІСТ ТЕМИ

1. Поняття спілкування у психології. Психологія тлумачить структуру спілкування через виокремлення рівнів (макрорівень, мезорівень, мікрорівень), через аналіз його структурних компонентів (комунікативний, інтерактивний,

перцептивний), через розкриття етапів комунікативного процесу (орієнтування, реалізація, контроль) або через перелічення його основних функцій (інформаційно-комунікативна, регуляційно-комунікативна, афективно-комунікативна).

Особливої уваги заслуговує покомпонентний аналіз ділового спілкування у ситуаціях безпосередньої взаємодії. Далі зорієнтуємо читача в основних характеристиках комунікації, інтеракції та соціальної перцепції як структурних складових спілкування.

Комунікативний бік спілкування – це обмін інформацією між людьми, що включає її формування, отримання, відправлення, уточнення, перероблення, обговорення, розвиток. Головну увагу при аналізі питання слід приділити розкриттю психологічних особливостей вербальної та невербальної комунікації, які виділяються на основі засобів, що застосовуються людьми у спілкуванні. Засобами вербальної комунікації є усне та писемне мовлення, а невербальної – жести, міміка, інтонації тощо. Невербальна комунікація, доповнюючи мову, розгортається як контекст вербальної, завдяки чому надає спілкуванню суттєвих відтінків, репрезентує емоційні стани партнерів. До невербальної комунікації належать оптико-кінетична, проксемічна, паралінгвістична, екстралінгвістична, ольфакторна та інші знакові системи. У процесі обміну інформацією всі знакові системи переплітаються, групуються, впливаючи на його результат.

Інтерактивний бік спілкування відображає систематичний обмін діями суб'єктів, в процесі якого зароджується спільна стратегія взаємодії. Розрізняють різні програми взаємодії між людьми: від співробітництва до суперництва. Міжособистісна взаємодія може набувати різноманітних поведінкових форм: деструктивна взаємодія (агресія, упередження, обман, заздрість, егоїзм), конфліктна взаємодія, взаємодія на основі дружби і любові, альтруїстична взаємодія та ін. Оскільки вплив однієї особи на іншу є невід'ємним компонентом будь-якої форми спілкування, психологія зосереджує увагу на вивченні основних стратегій впливу (імперативна, маніпулятивна та розвивальна) та його різновидах (переконання, зараження, навіювання, наслідування).

Перцептивна сторона спілкування – пізнання соціальних об'єктів у соціальному контексті, передусім сприймання і розуміння людьми одне одного. Процес соціальної перцепції є набагато активнішим, ніж сприймання людиною інших об'єктів світу і за своєю сутністю є процесом формування образу іншої людини в свідомості співрозмовника. Безпосередньо цей процес розпочинається із сприйняття зовнішності. Проникнення у внутрішній світ іншої людини потребує переходу від міжособистісного сприймання до розуміння та оцінки іншої людини. У процесі пізнання іншої людини одночасно відбувається емоційне оцінювання її, намагання зрозуміти вчинки, спрогнозувати її поведінку та змодельовати власну. Це досягається завдяки використанню механізмів

ідентифікації, емпатії, егоцентризму, рефлексії, стереотипізації, каузальної атрибуції, ефектів соціальної перцепції та ін.

Управлінське спілкування передбачає обмін інформацією, різними діями, за допомогою яких здійснюються взаємне стимулювання, контроль та взаємодопомога у розв'язанні спільного завдання.

Управлінські відносини передбачають здійснення керівником контролю, комунікацій на всіх рівнях управління. Тобто ділове (управлінське) спілкування є специфічною формою активності учасників управлінського процесу, передбачає встановлення прямих і опосередкованих контактів між тими, хто вступає у ділові відносини, забезпечує реагування і вплив на дії та інформацію інших осіб, взаємне сприймання.

Ділове (управлінське) спілкування – двосторонній або багатосторонній процес, зумовлений необхідністю здійснення управлінських функцій шляхом встановлення відносин, налагодження зворотного зв'язку. Для ділового спілкування потрібні мінімум дві особи – відправник і одержувач інформації, без чого неможливий діалогічний тип відносин. Будь-який діалог є складною взаємодією рівноправних індивідуальних учасників, відкритих до сприйняття, розуміння й переживання почуттів, думок і діяльності інших людей.

2. Структура організаційної комунікації та оцінка її ефективності. Комунікація – це невіддільна складова частина основних елементів менеджменту. З точки зору психології комунікація в організаціях включає такі чотири етапи: підготовку та передавання повідомлення (відправником); декодування інформації (отримувачем); здійснення отримувачем зворотного зв'язку з відправником. Найбільш поширені форми комунікативної взаємодії в організаціях – це монологічна, діадна, групова.

Комунікації, які здійснюються в організаціях, можна поділити на дві основні групи: а) зовнішні (які забезпечують взаємодію установи середньої освіти з навколишнім середовищем); б) внутрішні (які забезпечують взаємодію працівників освітянської установи між собою). Як зовнішні, так і внутрішні комунікації можуть бути: а) вертикальними (здійснюються між учасниками управлінської взаємодії, які мають різний управлінський статус); б) горизонтальними (здійснюються між учасниками управлінського процесу, які мають однаковий управлінський статус). У свою чергу, вертикальні комунікації можуть підрозділятися на низхідні (за допомогою яких інформація передається з вищих рівнів управління на нижчі) та висхідні (які сприяють передаванню інформації з нижчих рівнів управління на вищі). Поряд із зовнішніми та внутрішніми формальними комунікаціями, які здійснюються на основі чітко регламентованих документів (законів, нормативних положень, статутів), важливу роль у забезпеченні ефективного функціонування та діяльності освітянських закладів відіграють неформальні комунікації, які виникають на основі особистих,

приятних стосунків між керівниками чи іншими працівниками освітянських закладів.

Здійсненню комунікації в організаціях можуть перешкоджати різні комунікативні бар'єри. Можна виділити такі основні групи комунікативних бар'єрів: соціально-політичні, технічні, конкретно-ситуативні, предметнозмістові, мовно-національні, професійні, освітні, вікові, статеві, власне комунікативні (вербальні та невербальні). Подолання комунікативних бар'єрів можливе в результаті створення керівниками освітянських закладів сприятливих умов для спілкування та формування психологічної компетентності в учасників комунікативної взаємодії.

3. Сутність, природа та структура конфлікту, характеристика його головних складових. Ви можете мати справу з чотирма основними типами конфліктів: внутрішньоособистісні (інтраперсональні); міжособистісні (інтерперсональні); внутрішньогрупові (інтрогрупові); міжгрупові (інтергрупові). Конфлікти, які розгортаються в організаціях зумовлюються зовнішніми, об'єктивними факторами (соціально-політичною та економічною ситуацією в суспільстві, станом розвитку та матеріально-технічного забезпечення системи освіти, особливостями функціонування конкретної освітянської організації тощо), а з іншого – внутрішніми, суб'єктивними факторами (психологічними характеристиками учасників конфлікту, їхніми потребами, інтересами, мірою значущості для них конфліктної ситуації, особливостями характеру тощо).

Не вірно думати, що конфлікти відіграють не лише негативну. Чи переважатимуть в конфлікті лише негативні аспекти значною мірою залежить від умінь менеджера управляти ним. Вам необхідно орієнтуватися в структурі конфлікту: сторони конфлікту (учасники конфліктної ситуації); умови перебігу конфлікту (зовнішній контекст, в якому виникає і розвивається конфлікт); образи конфліктної ситуації (ідеальні картини, уявлення про конфліктну ситуацію, притаманні учасникам конфлікту); способи поведінки в конфлікті (конкретні дії учасників конфлікту).

Потенційно кожен конфлікт, що виникає в організації, може проходити такі стадії розвитку: виникнення об'єктивної конфліктної ситуації; її усвідомлення; перехід до конфліктної поведінки; розв'язання конфлікту. Його подолання передбачає те, що керівник виявляє та усвідомлює приховані конфлікти, обходить відкриті конфлікти, фактично розв'язує відкриті конфлікти.

5. Стратегії запобігання та розв'язання організаційних конфліктів. Отже ми виходимо з того, що організаційний конфлікт не лише як деструктивне явище, а й як індикатор потреби в змінах. Вміння працювати з конфліктами – це перехід від «гасіння пожеж» до управління розвитком.

1) **Стратегії запобігання.** Запобігання конфлікту набагато дешевше для організації, ніж його розв'язання.

- Інформаційна прозорість: чітке розмежування обов'язків, зон відповідальності та критеріїв оцінки праці. Більшість конфліктів виникає через «сірі зони», де незрозуміло, хто за що відповідає.
- Оптимізація комунікацій: створення каналів зворотного зв'язку («скриньки ідей», регулярні зустрічі 1-на-1), щоб невдоволення не накопичувалося, а висловлювалося конструктивно.
- Розвиток корпоративної культури: формування цінностей співпраці та психологічної безпеки, де помилка сприймається як досвід, а не як привід для пошуку винних.
- Добір та розстановка кадрів: Врахування психологічної сумісності при формуванні малих груп та команд.

2). **Стратегії розв'язання.** Коли конфлікт уже перейшов у відкриту фазу, ми використовуємо класичну сітку Томаса-Кілманна, яка базується на балансі між інтересами особистості та інтересами опонента:

Співпраця: спільний пошук рішення, яке повністю задовольняє обидві сторони. Це стратегія "Win-Win". Найскладніша, але найбільш стійка.

Компроміс: Часткове задоволення інтересів обох сторін через взаємні поступки. Швидкий варіант, але часто залишає легке відчуття незадоволеності.

Суперництво: наполегливе відстоювання своєї позиції. Виправдане лише в екстремальних ситуаціях, коли рішення треба прийняти миттєво.

Пристосування: відмова від власних інтересів на користь іншої сторони. Корисне, якщо предмет спору для вас не є важливим, а стосунки – є.

Ухилення: дистанціювання від конфлікту. Ефективне, якщо проблема дріб'язкова або потрібно "охолонути".

3). **Роль третьої сторони.** Якщо сторони не можуть домовитися самостійно, залучається нейтральний посередник (орґпсихолог або HRдиректор):

Медіація: допомога сторонам дійти згоди самостійно. Медіатор не приймає рішення, він керує процесом діалогу.

Арбітраж: керівник вислуховує обидві сторони та приймає власне вольове рішення, обов'язкове для виконання (директивний метод).

4). **Структурні методи розв'язання.**

Інтеграція цілей: постановка перед конфліктуючими сторонами спільної мети вищого рівня, яку неможливо досягти поодиночці (суперірдинатні цілі).

Використання координаційних механізмів: призначення кураторів або створення міжфункціональних груп для згладжування суперечностей між відділами.

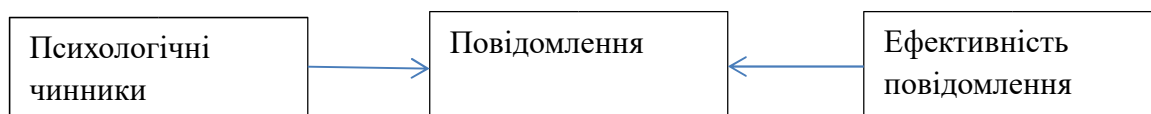
Конфлікт стає деструктивним тоді, коли він переходить з обговорення «справи» на обговорення «особистостей», коли низька толерантність до відмінностей. Головне завдання менеджера, як посередника, – повернути сторони в поле предметної дискусії.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

1. Випишіть у психологічний словник ключові поняття теми, систематизуйте їх. Створіть малюнок-схему, у якому відобразить всі вивчені вами поняття та взаємозв'язки між ними.
2. Уважно опрацюйте зміст лекції по даній проблемі та запропоновану літературу. Складіть логічні схеми та выпишіть основні положення до кожного пункту плану.
3. Дайте психологічну характеристику структурних компонентів комунікації. Відповідь оформіть у таблицю:

Елемент комунікації	Характеристика

4. Опишіть два комунікативних зв'язки, учасником яких ви є за лінійною та інтеракційною моделями комунікації.
5. Які психологічні чинники впливають на ефективність підготовки повідомлення? Опишіть ці чинники у взаємозв'язку із різновидами повідомлень за схемою:



6. Проаналізуйте основні види комунікативних бар'єрів, причини їх виникнення та шляхи подолання. Оформіть результат у вигляді схеми:



7. Відомі приказки, що характеризують кожен тип поведінку конфліктній ситуації.

«Втеча» – «Не буди лиха, поки воно тихе».

«Поступливість» – «Дурень не поступиться».

«Боротьба» – «Якщо ворог не здається, то його винищують».

«Компроміс» – «Краще синиця в руках, ніж журавель у небі».

«Колаборація» – «Одна голова добре, а дві краще».

Доберіть приклади приказок, прислів'їв та притч для кожного типу поведінки у конфлікті.

8. Опишіть «плюси» та «мінуси» м'якого та відкритого типу поведінки на переговорах, порівняно з жорстким, впертим, непіддатливим. Особливості м'якого полягають у піддатливості, відкритості аргументів, прийнятті інтересів іншої сторони такими, якими вони презентуються, готовності до поступок заради компромісу.

СИТУАТИВНІ ЗАДАЧІ

Задача 1

Охарактеризуйте різні комунікативні сітки. Спираючись на дані досліджень обґрунтуйте їх доцільність при виконанні різних робіт (наприклад, підготовка шкільного методичного семінару або організація прибирання території навколо школи).

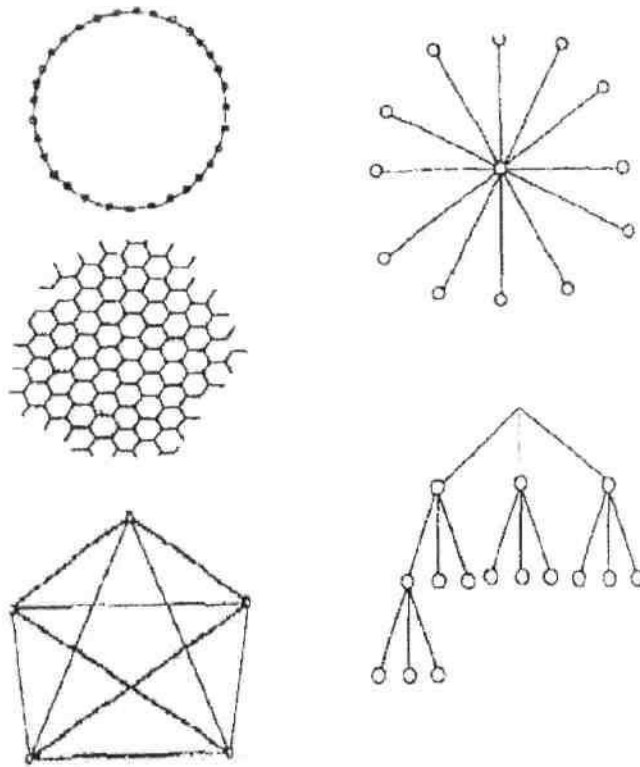


Рис. 4.1. Схеми структури комунікації

Задача 3

Керівник фірми викликав до себе начальника одного з відділів ...

- Я рішуче заявляю, що ви абсолютно невірно обґрунтовуєте необхідність реорганізації вашого підрозділу.
- Але чому?
- Вас ніхто не просив виступати з подібними пропозиціями.
- Ну той що? У мене давно визрівала ідея, вона видається мені повністю раціональною. ...
- Мало що вам уявляється. Мені особистості все це зовсім незрозуміле. Вам завжди приходять у голову безглузді думки. Та ще такі, які зовсім не відповідають вашій посаді.
- Чому ви так говорите?

- Тому, що так думаю. Не бажаю більш сперечатися ..

Чи можна це спілкування вважати діловим? Що є необхідним для ділового спілкування?

Задача 2

Управлінська діяльність насичена ситуаціями, у яких виявляється маніпулювання зі сторони учасників освітнього процесу.

Як керівнику поводити себе, якщо він стикається з людиною маніпулятором? Назвіть прийоми психологічного захисту від маніпуляції?

Задача 4

Визначіть за змістом діалогу, чи уміють його учасники слухати одне одного:

1. А. Чи хочете Ви прослухати цей фрагмент? Б. Я вже це читала.
2. А. Я Вас так давно чекаю.
Б. Можна було б не чекати, а зателефонувати ...
3. А. Чи потрібно писати? Я витрачаю багато часу на продумування та і фіксацію всіх його етапів та детально подаю матеріал. Б. Ну і гаразд ...

Задача 5

Визначіть вид «зворотнього зв'язку», якщо керівник промовив у відповідь наступні репліки:

- “Я тобі говорю як директор – цей підхід до організації наради не правильний. Правильно так як говорю я.”
- “Ну той що, що Ви так говорите? Чому я маю Вам вірити ?!”
- “Чи не могли б Ви ти збавити тон? Ви ж з директором розмовляєте!”
- “Звичайно, Вам видніше, але я думаю, що це рішення не зовсім правильне”.
- “Ви хотіли ще щось сказати?”
- “Іншими словами Ви вважаєте, що я не досить компетентний керівник?”

Задача 6

Який із аргументів до особистості комунікатора, на Ваш погляд, більш переконливий і чому?

- Так говорила моя тітка.
- Я дізнався про це від вищого керівництва.

- Старий сказав.
- Це говорив німецький професор.
- Кожна розумна людина так говорить.
- Передавало радіо “Свобода”.
- Було на п'ятому каналі

Задача 7

Сформулюйте нижче перераховані теми таким чином, щоб вони спонукали людей до проблемного обговорення:

- Введення додаткового податку на високий прибуток;
- можливість працівникам, що не брали лікарняного отримувати премію.

Задача 8

Який образ виникає у вашій уяві, коли говорять про олігарха, бізнесмена, журналіста, вчителя, лікаря. Напишіть найбільш характерні риси стереотипного образу представника названих груп. Згадайте ваших знайомих, які відносяться до цих груп. Оцініть наскільки цей образ співпадає із стереотипним. Які подібні характеристики виявлені. Чим можна пояснити невідповідність.

Задача 9

У завершальній фазі ділової розмови знайдіть висловлювання вдячності (5-6 варіантів) партнерові по діалогу в ситуації. Коли діалог загалом був невдалим (тобто ви не досягли своєї мети).

Задача 10.

Зробіть психологічний аналіз передавання інформації, наприклад пояснення працівникам освітньої організації дій керівництва щодо зміни стратегії вступної кампанії.

КЕЙС «КОНФЛІКТ»

На підставі описів різних типів конфліктних ситуацій, необхідно конкретизувати загальну схему рішення конфлікту й запропонувати шлях виходу з нього.

Ситуація 1

У виробничо-комерційній фірмі на однакових посадах працювали дві жінки одного віку – Ганна й Ірина. Стаж роботи й рівень освіти в Ірини був вище, але коли звільнилася більш високо оплачувана посада, її отримала Ганна. Керівник пояснив своє рішення тим, що організаторські якості, необхідні для роботи на цій посаді в Ганни розвинені краще, і її рівень освіти дає їй право працювати на даному місці. Об’єктивно він був правий. Проте Ірина не погодилася з подібним рішенням. Вона стала вишукувати й виносити на загальне обговорення недоліки в роботі Ганни, обговорювати, а іноді й не погоджуючись з її розпорядженнями, тому що вона була в її підпорядкуванні. Конфлікт зачіпав й інші сфери – зовнішній вигляд, родину, спосіб життя та _іж. Колектив не брав участь у конфлікті, але він впливав на роботу всього підприємства. До якого типу відноситься даний конфлікт й які кроки можна почати для його вирішення?

Ситуація 2

У вузі на одній кафедрі працюють два викладачі – Тетяна й Марина. Обидві вони відрізняються вмінням постояти за себе й не дати спуску іншому у випадку непорозумінь або конфліктів. Тетяна, крім того, не вміє зберігати в таємниці інформацію, відому їй про інших людей і прагне використати її для досягнення власних цілей. Їй стали відомі відомості з життя Марини, що відносяться до періоду її розлучення із чоловіком і часу, що передувало новому заміжжю. Поводження Марини в цей період не завжди відповідало моральним нормам, прийнятим у суспільстві. Марина попросила Тетяну не говорити ні з ким про те, що їй стало відомо, але Тетяна стала обговорювати ці відомості зі знайомими, колегами й лаборантами. Переважна більшість людей якщо й вислухувало її, то реагувало в такий спосіб: або «Подібні гріхи бувають у житті, зараз Марина – гарна людина», або: «Приватне життя моїх колег мене не стосується, а працівник Марина гарний». На професійне положення й відносини з О. Н. Євтушенко колегами й Тетяни, і Марини дана інформація ніяк не вплинула, але з тих пір між ними встановилася стійка ворожнеча. Який вихід із даної ситуації? (Доповнення: Кафедра є загальноуніверситетською, тому, навіть працюючи на одній кафедрі ці викладачі не зіштовхуються один з одним по роботі, оскільки викладають на різних факультетах).

Ситуація 3

Кілька років назад на одному із заводів було утворено мале підприємство, завданням якого став збут виготовленої заводом продукції. Довгий час обидва підприємства існували без конфліктів, допомагаючи один одному й розподіляючи прибуток. На завод прийшов новий економічний директор. Він вирішив займатися збутом продукції самостійно, без посередництва малого підприємства, у результаті чого між підприємствами виник конфлікт. З одного боку, у малого підприємства – налагоджені зв'язки з покупцями, контракт на збут продукції із заводом, керівництво заводу є одним із головних акціонерів. З іншого – новий економічний директор переконав керівництво, що без посередників завод, змінивши форму власності, зможе одержувати більші прибутки. У конфлікт виявилися залучені всі структури обох підприємств. Виражається він у суперечках, зборі компрометуючого матеріалу, ворожнечі окремих людей і цілих відділів. До якого типу відноситься даний конфлікт й які кроки можна почати для його вирішення?

Ситуація 4

У невеликому приватному магазині на вулиці Крилова працювало всього вісім чоловік. Усі вони були приблизно одного віку – між 20 й 30 роками. Відносини в колективі склалися гарні, майже домашні – працівники ходили в гості один до одного, обговорювали домашні справи. Хазяїн магазину вирішив прийняти на роботу свою родичку – жінку 45 років із більшим стажем роботи в торгівлі – на посаду старшого продавця. Із самого початку вона дала зрозуміти іншим, що не збирається встановлювати з ними дружні відносини. Вона вказувала всім, у тому числі й директорові, на недоліки в роботі й радила, як потрібно вести справи. Частина її зауважень була вірна, але були й дріб'язкові причіпки. Крім того, вона стала розповідати своєму родичеві – хазяїнові магазину – про все, що відбувається на роботі й радити йому звільнити деяких працівників. Звільнень не відбувалося, але хазяїн став втручатися в рішення всіх питань й іноді навіть заважати роботі. Колектив магазину до нової людини відносився різко негативно. Із нею намагалися не розмовляти, не залучати до рішення виробничих питань, говорили хазяїнові про всі дрібні недоліки в роботі й натякали на необхідність її звільнення. Великих претензій по роботі до неї не було, крім того, хазяїн магазину був проти звільнення. Історія відбувалася в маленькому місті, іншу роботу співробітникам магазину знайти складно. Яким шляхом, швидше за все, буде розвиватися конфлікт?

Ситуація 5

Одного дня в місті був намічений студентський страйк. Він був добровільний, і заняття в університеті не скасовувалися. У викладача А. у цей день була тільки

одна пара семінарських занять, на які він приїхав вчасно, незважаючи на те, що йому потрібно більше години на дорогу до університету. Студенти на заняття не з'явилися. Декан, до якого звернувся викладач, сказав, що не може покарати студентів, тому що це їхнє право – іти на страйк. На заперечення викладача, що вони не були на страйку, а просто прогуляли цей день, декан відповів, що цей факт довести неможливо. Викладач затаїв образу на студентів і став ставитися до групи більш вимогливо, ніж до інших – частіше проводити перевірочні роботи, суворіше оцінювати. Студенти розуміли, у чому причина настільки строгого відношення, але нічого не могли довести, оскільки викладач завжди висував об'єктивні критерії оцінок.

ФОРМИ РОБОТИ ПІД ЧАС ЗАНЯТТЯ

Ділова гра: «ПСИХОЛОГІЧНИЙ АНАЛІЗ НАРАДИ»

Вступний коментар: Нарада – це найпоширеніший спосіб обговорення та вирішення проблем, шлях пошуку рішення.

Мета: формування вмінь психологічного аналізу умов ефективної наради як різновиду управлінського спілкування.

Необхідні матеріали: відеозапис фрагментів нарад, щоденник спостережень.

Хід гри

Підготовка до гри. Студенти самостійно знайомляться із теоретичним матеріалом: загальною характеристикою наради, правилами підготовки та проведення наради, способами нейтралізації «блокуючих» ситуацій у ході наради.

На занятті:

1. Студенти переглядають відеозаписи нарад. Предметом їх уваги стають моменти організації простору та часу проведення наради, а також управління керівником обговоренням, характер висловлювань та їх послідовність, дотримання регламенту, зміст та чіткість формулювання рішення. Спостережувані факти студенти заносять до щоденника спостереження.
2. Робота груп. Викладач формує дві робочі групи експертів, що мають оцінити нараду з точки зору її продуктивності. Сформулювати висновки та рекомендації щодо самовдосконалення керівника.
3. Виступ груп.

Таблиця 4.1

Зразок щоденника спостережень

Дії керівника	Дії учасників	Зауваження по окремих позиціях аналізу
---------------	---------------	--

Практичне завдання 1.: «КОМУНІКАТИВНІ НАВИЧКИ ПРОВЕДЕННЯ ДІЛОВОЇ БЕСІДИ»

Вступний коментар. Ділова бесіда є одним з різновидів управлінського спілкування. Сутність ділової бесіди – виявлення проблеми (проблем) та узгодження позицій. Існує декілька різновидів ділової бесіди:

Бесіда при прийомі на роботу;

Бесіда при звільненні;

Бесіда з працівником про результати праці;

Бесіда при консультуванні (делегуванні повноважень).

Кожен з різновидів має свій психологічний сценарій проведення. Однак всі вони є різновидами комунікативної взаємодії а тому існують деякі загальні принципи та правила організації та проведення, дотримання яких оптимізує бесіду. Підвищенню ефективності ділової бесіди сприяють наступні умови:

- добра підготовка (попередній аналіз власної настанови та позиції партнера, підготовка запитань, що допомагають з'ясувати його позицію);
- активне застосування комунікативних засобів взаємодії з партнером (активне слухання).

Завдання, яке пропонується для виконання допоможе відрефлексувати власну здатність розуміння співрозмовника та набуті умінь активного слухання.

Мета: самооцінка та розвиток навичок активного слухання, як передумови ефективної ділової бесіди.

Хід роботи

1. Вдома студенти знайомляться з процедурою підготовки та проведення бесіди
2. На занятті проводиться експеримент у формі групової дискусії на тему «Чи має керівник закладу освіти мати досвід роботи вчителем школи?».

Бажано використати відео зйомку. Після завершення дискусії переглядаються відеоматеріали і викладач ставить запитання:

- З якими висловлюваннями та діями пов'язані найбільш конструктивні моменти дискусії?
 - Що заважало та допомагало слухати та чути співрозмовника?
3. Далі кожен учасник заповнює табличку, де відмічає особистісні (власні та партнера) та ситуативні чинники, що впливають на процес протікання бесіди (контекст спілкування).

Чинники, що сприяють слуханню та розумінню співрозмовника	Чинники, які перешкоджають слуханню та розумінню співрозмовника

4. Наступний крок – здійснити самооцінку вмінь слухати та формулюють висновок про їх сформованість.
5. Знайомство з прийомами активного слухання та виконання розвивального завдання.

МЕТОДИКА «ЧИ ВМІЄТЕ ВИ СЛУХАТИ?»



Інструкція: методика дозволить Вам краще усвідомити свої здатності допомагати партнеру відкрито і детально говорити про свої проблеми і стани (Рогов Е.И., 1995). Для цього дайте відповіді на запропоновані нижче 10 питань, які оцінюються:

- “майже завжди” – 2 бали;
- “у більшості випадків – 4 бали;
- “іноді” – 6 балів;
- “рідко” – 8 балів;
- “майже ніколи” – 10 балів. **Перелік запитань:**

1. Чи намагаєтесь Ви “повернути бесіду у тих випадках, якщо тема (чи співрозмовник) Вам нецікаві ?

2. Чи дратують Вас манери вашого співрозмовника?

3. Чи може невдале висловлювання іншої людини спровокувати Вас на різкість чи грубість?

4. Чи уникаєте ви вступати до розмови з незнайомою чи малознайомою Вам людиною ?

5. Чи має те звичку перебивати людину яка говорить?

6. Чи робите вигляд, що уважно слухаєте, а самі під час цього думаєте про інше?

7. Чи змінюєте тон, голос, вираз обличчя залежно від того, хто ваш співрозмовник?

8. Чи змінюєте тему розмови, якщо вона торкнулась неприємної для вас теми?

9. Чи виправляєте людину, якщо вона неправильно вимовляє слова, назви, вживає вульгаризми?

10. Чи користуєтесь Ви поблажливо-менторським тоном з відтінком зневаги та іронії щодо тієї людини, з якою Ви говорите?

Обробка результатів та їх інтерпретація:

Чим більше балів. Тим більше розвинуте ваше вміння слухати. Якщо ви набрали понад 62 бали, то ви – слухач “вище середнього рівня”. Як правило середній бал становить – 55.

Прийоми активного слухання

Активне слухання – це прийняття людиною відповідальності за те, що вона чує, шляхом підтвердження, уточнення, перевірки смислу і мети отримуваного від іншого повідомлення.

Основні прийоми активного слухання:

- Безмовне слухання – нахилена до співрозмовника, поза очікування, підтримуючий вираз обличчя, кивання головою, як знак бажання слухати далі.
- Уточнення – звернення з проханням до співрозмовника доповнити, пояснити щось з того, що він говорив за для того, щоб більш точно зрозуміти його.
- Перефразування – викладення своїми словами того, що сказав співрозмовник, на початку бесіди більш повно, в подальшому зберігаючи те, що видалось слухачу головним.
- Подальший розвиток думок співрозмовника, інтерпретація – приговорювання підтексту висловлювання співрозмовника, виведення наслідку, висловлювання гіпотези про причини.

Техніки активного слухання кожен може тренувати у повсякденному житті. Наприклад, коли Вам здається, що Ви правильно зрозуміли співрозмовника, перевірте це, використавши техніку перефразування. Або прослідкуйте за тим, яким запитання закритим (на які співрозмовник може дати однозначну відповідь) чи відкритим (такі, що вимагають розгорнутої відповіді) при уточненні розповіді ви надаєте перевагу?

Спробуйте поспостерігати позитивні та негативні ефекти їх використання у різних комунікативних ситуаціях. Свої здатності до інтерпретації тренуйте намагаючись висловити припущення щодо почутого висловлювання (наприклад пліток) про те хто його автор, що він хотів сказати нею, чому вона була висловлена і по-можливості перевіряйте свої гіпотези.

Розвивальне завдання

До запропонованого нижче висловлювання напишіть відповіді, використовуючи спочатку уточнення, потім переказ, а далі – подальший розвиток думок співрозмовника.
Вчитель скаржиться директору на колегу, який присвоїв собі його авторську розробку уроку і використав при написанні публікації до методичного видання з фаху “Який жахливий день! На перерві у вчительській дивлюсь новий журнал «Біологія у школі» і знаходжу там статтю Олени Миколаївни і ось сюрприз – це ж все мої ідеї! Вона ж крадійка та злодійка ! Я взагалі не знаю як такі люди можуть працювати у школі з дітьми?! Чому вони можуть їх навчити?»

Практичне завдання 2: «РОЗВИТОК УМІНЬ ПЕРЕКОНУЮЧОГО ВПЛИВУ»

Вступний коментар: В процесі взаємодії люди чинять вплив одне на одного. Механізмами цього впливу вважають зараження, навіювання, наслідування, примус, переконання. Психологічний вплив буде ефективним у тому разі, якщо він спирається на різноманітні механізми впливу.

Зараження – це процес передачі емоційного стану від одного індивіда до іншого, що може відбуватися несвідомо, і повністю усвідомлено.

Навіювання – це цілеспрямований не аргументований вплив на одну людину або групу людей.

Наслідування – слідування якомусь прикладу, зразку; відтворення індивідом рис та зразків поведінки моделі.

Примус – не аргументований силовий вплив.

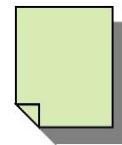
Переконання – це цілеспрямований аргументований вплив на іншу людину або групу людей, що є словесним доведенням ідей, обґрунтуванням рішень, планів і вчинків

Мета: самооцінка вміння впливати на людей та знайомство з різними методами аргументації, що є елементами переконання.

Хід роботи

1. Самооцінка здатності впливати на людей
2. Обробити та проаналізувати результати
3. Тренінг впливу (Вправа 1., Вправа 2.)

МЕТОДИКА
«САМООЦІНКА ЗДАТНОСТІ ВПЛИВАТИ НА ЛЮДЕЙ»
(Н.Петрова, 2002)



Проаналізуйте свої здатності впливати на людей. Для цього оцініть за шкалою “звичайно”, “час від часу”, “рідко” нижче приведені висловлювання.

1. Мене цінують оточуючі.
2. Я розумію механізми впливу на інших.
3. Я розвиваю свої стратегії впливу на людей і групи повсякчас.
4. Моя думка значно впливає на погляди оточуючих.
5. Я завжди одягаюсь відповідно до ситуації.
6. Я маю завжди презентабельний зовнішній вигляд.
7. Я зрозуміло викладаю свої думки.
8. Я поводжу себе впевнено.
9. Я маю реалістичне уявлення про себе.
10. Я можу бути наполегливим.
11. Я заохочую бажану для мене поведінку оточуючих.
12. Я даю чіткі вказівки і чітко визначаю свої бажання.
13. Я дослухаюсь до думок інших.

За кожну відповідь “звичайно” поставте собі 2 бали, “час від часу” – 1 і “рідко” – 0. Підрахуйте суму отриманих балів. Результат від 0 до 8 балів означає, що ви маєте незначний вплив на оточуючих. Результат від 9 до 16 вказує на те, що ви здатні реально вплинути на своє найближче оточення та залежних від вас людей. Результат від 17 до 24 говорить, що ви впливова людина управляти життям і поведінкою оточуючих вас людей. Незалежно від загальної кількості балів, знайдіть у переліку навичок впливу найменш засвоєні вами і спробуйте їх розвивати за допомогою прийомів приведених нижче.

Вправа 1. Розвиток здатності здійснювати персоналізований вплив

Досить часто нам доводиться потрапляти у ситуації, коли нам необхідно спонукати людину, щоб вона щось зробила для нас. Наші спроби виявляться більш результативними, якщо ми врахуємо особистісні властивості людини, до якої звертаємося, а також її настрій, стан на момент розмови. Спробуйте спиратися на ці ідеї при виконанні наступного завдання:

Пригадайте ситуацію, коли ви намагались спонукати людину до якихось дій, наприклад, ви звертались до однокласника з проханням дати вам у борг грошей. Подумки поставте себе на місце людини, до якої ви звертались, всіх членів вашої групи по черзі і подумайте, як би ви звернулися до кожного, як би повели розмову, враховуючи її особистісні особливості, потреби, зміни у настрої? Складіть перелік психологічних умов досягнення успіху у ситуації спонукання іншої людини до вчинку. Яким технікам впливу ви надаєте перевагу?

Вправа 3. Розвиток навичок аргументації

Цивілізований психологічний вплив – це плив насамперед словом, притому вплив відкритий і відкрито адресований до особистісних і інтелектуальних можливостей людини. Він сприяє розвитку і збереженню справи, ділових стосунків та особистісної цілісності учасників.. Такий вплив позбавлений силових та прихованих прийомів.

Аргументація – це висловлювання та обговорення доказів на користь пропонованого рішення або позиції з метою формування або зміни ставлення співрозмовника до даного рішення або позиції.

1. Ознайомтесь з основними техніками аргументації та контраргументації. *Метод позитивних відповідей Сократа*

Послідовний доказ пропонованого ініціатором розв’язання проблеми або задачі.

Кожен крок доказу починається зі слів: «Чи згодні ви із тим, що ...». Якщо адресат відповідає ствердно, даний крок можна вважати пройденим і переходити до наступного. Якщо партнер відповідає негативно, ініціатор продовжує словами: “Пробачте, я не зовсім вдало сформулював запитання. Чи згодні ви із тим, що ...” і т.д. Так до тих пір поки адресат не погодиться з усіма кроками доведення та пропонованим рішенням в цілому.

Ставити інші запитання, окрім запитання “Чи згодні ви...”, не рекомендується. Особливо небезпечні питання: “А чому Ви не згодні?” або “Чому ви заперечуєте очевидні речі?”.

Метод двобічної аргументації

Відкрите пред’явлення як сильних, так і слабких сторін пропонованого рішення, що дає адресату зрозуміти, що ініціатор впливу сам передбачає обмеження свого рішення. Надання можливості адресату самому зважити аргументи “за” та “проти”.

Рекомендується застосовувати лише по відношенню до високоінтелектуальних співрозмовників.

Метод обернення аргументів партнера

Відстеження ходу розв’язання проблеми або завдання, запропонованого партнером, разом із ним до тих пір поки не буде знайдена суперечність, яка свідчить про справедливість протилежних висновків. Рекомендується повністю дотримуватися логіки чужого рішення, замість того, щоб пропонувати свою.

Метод розгорнення аргументації

Висування співрозмовнику нових, раніш не відомих йому аргументів.

Можна застосовувати тільки після того, як проведена робота з вже пред’явленими аргументами партнера, інакше нові аргументи просто не будуть почутими. *Метод розділення аргументів*

Розділення аргументів ініціатора впливу на вірні, сумнівні та помилкові та обговорення їх за формулою:

- “Я згоден із Вами у тому, що ...” (далі відтворюється відповідний аргумент);
- “Правда, я вже менш впевнений, що ...” або “Не можу позбавитися від деякого сумніву у тому, що ...” або “Хотілось би, щоб це було так, однак мій досвід говорить, що не завжди ...” (далі відтворюється сумнівний аргумент). Такий початок дозволяє відчувати партнеру, що в принципі ви готові і згодні із ним. Виявлення сумніву допомагає партнеру відчувати, що ви готові тверезо і чесно зважувати всі аргументи.
- “Але от, що торкається (далі слідує помилковий аргумент), то нажаль ...” (далі слідує спростування з допомогою метода позитивних відповідей, обернення або розгорнення аргументації).

2. Для практичного відпрацювання різних методів аргументації виконайте наступні вправи: - Доведіть з допомогою метода позитивних відповідей розв’язання наступної задачі. Три господарки вирішили варити обід на одному вогнищі. Перша господарка принесла 3 поліна дров, друга – 5, а третя нічого не принесла.

Виявилося, що 8 полін повністю достатньо, щоб зварити три обіди. Тоді третя господарка віддала двом другім 80 карбованців і сказала: “Це платня за дрова.

Розділіть їх між собою по справедливості”. Питання: як розділити 80 карбованців між першою та другою по справедливості.

- Спробуйте використовуючи метод двосторонньої аргументації по чергово обґрунтувати правильність і неправильність положення, яке висувається. Наприклад, переконайте себе самого в тому, що студенти самі можуть обирати собі предмети, які вони збираються вивчати, не рахуючись із навчальним планом; викладачі можуть самі собі обирати студентів, не рахуючись із їх побажаннями; грубість вчителя – це форма вияву симпатії до підлітка.
- Спробуйте поекспериментувати з методом розділення аргументації у реальному житті. Слідкуйте за тим, щоб починати, контраргументацію зі слів “Я згоден з вами у тому, що ...”. Не починайте з різкого спростування. Проаналізуйте результати.

Практичне завдання 3: «ДІАГНОСТИКА ІНДИВІДУАЛЬНИХ СТРАТЕГІЙ ПОВЕДІНКИ У КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЯХ»

Вступний коментар. Традиційно конфлікти у групах розглядалися як небажане відхилення, яке має негативні наслідки. Проблема зводилась до того, як уникнути конфліктів. Сучасний погляд полягає у розумінні конфліктів як неминучого явища та природнього фрагменту соціального життя. Більше того, конфлікт розглядається з точки зору його позитивних ефектів: конфлікт веде до змін, зміни – до адаптації, адаптація – до виживання. Отже, конфлікт виконує функцію сигналу про наявність проблеми та стимулу до її розв’язання. Проте, оскільки конфлікт може мати негативні наслідки, визнається необхідність управління конфліктами. Завдання управління конфліктом зводиться до переведення конфлікту у конструктивну форму, яка дозволяє використати його позитивний потенціал та мінімізувати можливі деструктивні наслідки, насамперед, за допомогою переговорної практики.

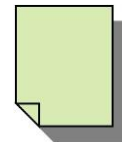
Мета: оволодіння навичками виявлення індивідуальних тенденцій поведінки у конфліктних ситуаціях, діагностики й аналізу власного стилю поведінки у конфліктних ситуаціях.

Матеріали та обладнання: опитувальник Томаса, ключ для обробки даних, бланк для відповідей.

Хід роботи:

1. Виконати методику в режимі самодіагностики.
2. Обробити результати.
3. Познайомитися з описом індивідуальних стратегій, спираючись на схему Томаса.
4. Дати письмову інтерпретацію отриманих результатів.

МЕТОДИКА схильності до конфліктної поведінки К. Томаса



Інструкція. Вам буде запропоновано тест на виявлення індивідуальних тенденцій поведінки у конфліктних ситуаціях. Я буду зачитувати під відповідними номерами пару суджень, із яких потрібно вибрати одне. За яким принципом? Не за принципом “гарногопоганого”, “правильно-неправильного”, а за принципом більшої ймовірності даної поведінки для Вас (“частіше я поводжу себе так”, “це більше схоже на мене” та _іж.). Судження повторюються, але кожного разу зустрічаються у різних поєднаннях, тому не потрібно повторювати свій вибір, а навпаки, кожен раз вибирати наново. У своїх протоколах Ви записуєте номер, який я називаю, і букву “а”, якщо Ви обрали перше судження, або “б”, якщо друге”.

Текст опитувальника

1.

- а) Іноді я надаю можливість іншим узяти на себе відповідальність за розв’язання спірного питання.
- б) Перш ніж обговорювати те, у чому ми не дійшли згоди, я намагаюся звернути увагу на те, із чим ми обидва погоджуємося.

2.

- а) Я намагаюся знайти компромісне рішення.
- б) Я намагаюся владнати справу з урахуванням інтересів іншого і власних.

3.

- а) Зазвичай я наполегливо намагаюся досягти свого.
- б) Я намагаюся заспокоїти іншого і здебільшого зберегти наші стосунки.

4.

- а) Я намагаюся знайти компромісне рішення.
- б) Іноді я жертвую власними інтересами заради інтересів іншої людини.

5.

- а) Налагоджуючи спірну ситуацію, я повсякчас намагаюся знайти підтримку в іншого.
- б) Я намагаюся зробити все, щоб уникнути напруження.

6.

- а) Я намагаюся уникнути прикрощів.
- б) Я намагаюся досягти свого.

7.

- а) Я намагаюся відкласти розв’язання спірного питання, щоб згодом зробити це остаточно.
- б) Я вважаю за можливе поступитися одним, щоб досягти іншого.

8.

- а) Зазвичай я наполегливо намагаюся досягти свого.
- б) Я насамперед намагаюся чітко з’ясувати те, у чому полягають усі порушені інтереси й питання.

9.

- а) Вважаю, що не завжди варто хвилюватися через якісь розбіжності, що виникають.
- б) Я докладую всіх зусиль, щоб досягти свого.

10.

- а) Я наполегливо прагну досягти свого.

б) Я намагаюся знайти компромісне рішення.

11.

а) Насамперед я намагаюся чітко з'ясувати те, у чому полягають усі порушені інтереси й питання.

б) Я намагаюся заспокоїти іншого й здебільшого зберегти наші стосунки.

12.

а) Я завжди уникаю позиції, що може викликати суперечки.

б) Я даю можливість іншому мати свою думку, якщо він також іде мені назустріч.

13.

а) Я пропоную серединну позицію.

б) Я наполягаю, щоб усе було зроблено по-моєму.

14.

а) Я повідомляю іншому свою думку й запитую про його погляди.

б) Я намагаюся довести іншому логіку й переваги моїх поглядів.

15.

а) Я намагаюся заспокоїти іншого й здебільшого зберегти наші стосунки.

б) Я намагаюся зробити все необхідне, щоб уникнути напруженості.

16.

а) Я намагаюся не зачепити почуттів іншого.

б) Я намагаюся переконати іншого в перевазі моєї позиції.

17.

а) Зазвичай я наполегливо намагаюся досягти свого.

б) Я намагаюся зробити все, щоб уникнути марної напруженості.

18.

а) Якщо це зробить іншого щасливим, я дам йому можливість наполягти на своєму.

б) Я даю можливість іншому мати свою думку, якщо він також іде мені назустріч.

19.

а) Передусім я намагаюся чітко з'ясувати те, у чому полягають усі порушені інтереси й спірні питання.

б) Я намагаюся відкласти рішення спірного питання, щоб згодом розв'язати його остаточно.

20.

а) Я намагаюся негайно подолати наші розбіжності.

б) Я намагаюся знайти найкраще поєднання вигод і втрат для нас обох.

21.

а) Під час переговорів я намагаюся бути уважним до бажань іншого.

б) Я завжди схиляюся до прямого обговорення проблеми.

22.

а) Я намагаюся знайти серединну позицію між моєю думкою та думкою іншої людини. б) Я відстоюю свої бажання.

23.

а) Як правило, я турбуюся про те, щоб задовольнити бажання кожного з нас.

б) Іноді я надаю можливість іншим узяти на себе відповідальність за розв'язання спірного питання.

24.

а) Якщо позиція іншого видається мені важливою, я намагатимуся йти назустріч його бажанням.

б) Я намагаюся переконати іншого дійти компромісу.

25.

а) Я намагаюся довести іншому логіку й переваги моїх поглядів.

б) Ведучи переговори, я намагаюся бути уважним до бажань іншого.

26.

а) Я пропоную серединну позицію.

б) Я майже завжди стурбований тим, щоб задовольнити бажання кожного з нас.

27.

а) Зазвичай я уникаю позиції, що може викликати суперечки.

б) Якщо це зробить іншого щасливим, я дам йому можливість наполягти на своєму.

28.

а) Зазвичай я наполегливо намагаюся досягти свого.

б) Налагоджуючи ситуацію, я намагаюся знайти підтримку в іншого.

29.

а) Я пропоную серединну позицію.

б) Вважаю, що не завжди варто хвилюватися через якісь розбіжності, що виникають.

30.

а) Я намагаюся не зачіпати почуттів іншого.

б) Я завжди дотримуюся такої позиції в спірному питанні, щоб досягти успіху.

Обробка результатів

Спочатку необхідно записати назви стратегій, а потім відповіді співвіднести з ключем. Отримані показники оцінюються наступним чином:

- значення від 0 до 5 є низькими, свідчать про невираженість даної стратегії в репертуарі поведінки;
- значення від 8 до 12 вважаються високими, вони дозволяють зробити висновок про вираженість даної стратегії у репертуарі поведінки.

Ключ

Характеристика стратегій поведінки у конфліктній ситуації

Суперництво (домінування, конкуренція, напористість) – орієнтація на досягнення своїх інтересів у поєднанні з нехтуванням інтересами інших; часто використовується; оцінюється як така, що призводить до втрат у міжособистісних взаєминах або їх руйнування.

Поступливість (пристосування) – орієнтація на нехтування своїми інтересами в ім'я збереження взаємин та уникання ускладнень; часто застосовується; оцінюється як нездатність вирішувати проблеми.

Уникання – тенденція втечі від розв'язання проблеми; часто використовується; оцінюється як неефективна, така, що потенційно призводить до накопичення та загострення проблем.

Компроміс – стратегія поступок при поступках іншої сторони; як спосіб вирішення проблем має певні недоліки (вимушеність, неповна задоволеність сторін, нестабільність рішення); як характеристика поведінки оцінюється позитивно.

Співробітництво – орієнтація на максимальне задоволення як власних інтересів, так і інтересів іншої сторони; як спосіб вирішення проблем і психологічна схильність оцінюється найвище.

Застосування будь-якої стратегії може бути повністю виправданим і визначається особливостями конкретної ситуації, відносно якої і потрібно оцінювати її ефективність.

Опитувальник виявляє індивідуальну схильність людини до використання тих або інших стратегій. Сильна вираженість тієї чи іншої стратегії у поведінковому репертуарі може розглядатися як характерологічна особливість, що потенційно призводить до деструктивних (суперництво, поступливість, уникання) або конструктивних (компроміс, співробітництво) наслідків у міжособистісних стосунках.

№ з/п	Суперництво	Співпраця	Компроміс	Уникнення	Прийняття
1				а	б
2		б	а		
3	а				б
4			а		б
5		а		б	
6	б			а	
7			б	а	
8	а	б			
9	б			а	
10	а		б		
11		а			б
12			б	а	
13	б		а		
14	б	а			
15				б	а
16	б				а
17	а			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



Рис 4. Основні стратегії поведінки у конфліктній ситуації (схема К.Томаса)

Практичне завдання 4.: «КАРТОГРАФІЯ КОНФЛІКТУ»

Вступний коментар. Картографія відрізняється від аналізу конфлікту тим, що її розробляє психолог разом із клієнтом. Карта конфлікту дає нам чітке уявлення про те, як компоненти конфліктної ситуації розташовані відносно одне одного. Картографія складається з ряду етапів, розв'язання яких дозволяє зрозуміти сутність конфлікту. Процес картографії конфлікту має наступні переваги: обмежує дискусію певними формальними рамками, що дозволяє уникнути надмірного виявлення емоцій; утворює груповий процес, що допомагає організувати спільне обговорення проблеми; надає людям можливість висловити свої потреби; створює атмосферу емпатії, дозволяє почути кожного; допомагає чітко з'ясувати як власну точку зору, так і позиції інших; надає систематичного характеру поглядам кожної сторони на проблему; визначає нові напрями у виборі рішень, альтернативні, нестандартні рішення.

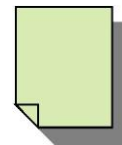
Мета: познайомити з методом картографії конфлікту, як основою для його розв'язання.

Необхідні матеріали: мапа конфлікту.

Хід роботи

1. Познайомитися із методикою картографування.
2. Утворити пари «психолог-керівник».
3. «Психолог» проводить інтерв'ю та заповнює карту конфлікту.
4. Спільне обговорення можливостей його розв'язання.

ЕТАПИ КАРТОГРАФУВАННЯ



Етап 1. Визначення проблеми. Опишіть проблему в загальних рисах. На даному етапі немає потреби глибоко вдаватися у проблему чи намагатися знайти вихід з неї. Наприклад, можна означити проблемне поле означенням «спілкування» або «розподіл доручень», «поведінка» тощо.

Етап 2. З'ясування учасників конфлікту? Вирішіть, хто є головними учасниками конфліктної взаємодії. Ви можете внести в список окремих осіб або ж цілі команди, відділи, групи або організації. У тій мірі, у якій втягнені у конфлікт люди мають спільні потреби щодо даного конфлікту, їх можна групувати разом.

Етап 3. З'ясування потреб і стурбованостей кожного. Необхідно перелічити основні потреби і побоювання кожного із основних учасників, що пов'язані із даною проблемою. Ви повинні з'ясувати мотивацію, що стоїть за позиціями учасників даного конфлікту. Термін «потреби» в широкому розумінні означає бажання, інтереси і взагалі все, що може здаватися важливим для людини. Ви можете просто спитати учасників «Щодо проблеми В чому полягають ваші основні потреби?». В числі потреб можуть бути: постійна робота, повага, визнання і розуміння, прибраний дім (або письмовий стіл), дозвіл тримати речі у безладі, законність і респектабельність угоди тощо. Побоювання можуть включати наступні категорії: провал і приниження, страх зганьбитися, можливість бути знехтуваним чи нелюбим, втрата контролю, самотність, страх бути підданим критиці чи осуду, втрата роботи, нецікава робота, побоювання, що людиною будуть керувати, страх, що все потрібно починати спочатку тощо. Всю отриману інформацію розміщують на аркуші паперу у чотирьох його кутках, а по центру записують привід конфлікту (конкретну ситуацію, у якій виник конфлікт).

Етап 4. Вироблення варіантів рішень.

Як читати карту:

- Шукайте нову інформацію та нове розуміння – те, що не помітили або не зрозуміли раніше. Карта допоможе вам побачити ситуацію очима іншої людини;
- Шукайте спільну «точку опору» – спільні потреби, інтереси чи побоювання;
- Шукайте спільну точку зору і підтримуйте спільні цінності чи ідеї, що поділяються всіма учасниками;
- Поєднуйте різні цінності і перспективи. В ідеалі спільні погляди повинні бути достатньо широкими для охоплення ними індивідуальних цінностей усіх сторін. Наприклад, для батьків важливо, щоб дитина виконувала

домашні завдання, в той час як для дитини важливо мати час для ігор. Спільні цінності повинні включати як те, так і інше;

- Шукайте приховані прагнення. Часто це може бути прагнення врятувати свою репутацію або престиж. Виведіть ці приховані прагнення як додаткові потреби і побоювання на карті;
- Шукайте найбільш проблемні місця, що потребують невідкладної уваги;
- Шукайте шляхи розв'язання проблеми;
- Шукайте і стимулюйте передумови виграшу для всіх;
- Пропонуйте рішення, що включають елементи виграшу для всіх сторін.
- Проаналізуйте наведені зауваження самі та обговоріть її з усіма учасниками. Потім запишіть питання, що потребують уваги.



Рис. 5. Карта конфлікту

ЗАРАЗОК КАРТИ КОНФЛІКТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Відсутність секретаря на роботі

Керівник відділу

Потреби:

- забезпечити виконання роботи;
- сприяти розв'язанню конфліктів;
- мати заробіток;
- показати, що особисте життя секретаря небайдуже;
- правильно впливати на підлеглих;
- забезпечити настрій і продуктивність відділу

Стурбованість:

- втрата контролю;
- виступи співробітників і скарги керівництву;
- незадоволення секретаря;
- репутація керівника, що ігнорує потреби підлеглих; втрата
- престижу і поваги з боку керівника і підлеглих.

Секретар

Потреби:

- забезпечити догляд за дитиною;
- мати заробіток; □ мати підтримку;
- показати, що вона може впоратися із обов'язками матері;
- повага, визнання.

Стурбованість: □

- втрата роботи;
- втрата поваги і розуміння колективу;
- невизнання материнських обов'язків;
- можливі скарги про її материнську некомпетентність;
 - відсутність підтримки; □ почуття безсилля.

Інші робітники

Потреби:

- можливість ритмічно працювати;
- повага до їх статусу і кваліфікації;
- проявити турботу про секретаря, але без збільшення навантаження;
- стабільність; надійний секретар.

Стурбованість: □

- проблема заглибитися;
- експлуатація їх доброго ставлення;
- неможливість відмовитися від збільшення обов'язків; □ втрата контролю;
- відчуття неефективної роботи.

ЛІТЕРАТУРА

Базова:

13. Богдан Ж.Б., Пібуцька Н.В. (ред.). (2017). Організаційна психологія. Харків: НТУ «ХПІ», 2017. – 56 с.
14. Карамушка Л.М. (2003). Психологія управління. К.: Міленіум.
15. Молчанова А. О., Воляник І. В., Кондратьєва В. П. (2015). Організаційна поведінка: Навч. посібн. Івано-Франківськ, «ЛілеяНВ».
16. Орбан-Лембрик Л.Е. (2023). Психологія організацій: Посібник. – К.: Академвидав.
17. Прищак, М. Д., Лесько О. Й. (2016). Психологія управління в організації : навчальний посібник. Вінниця.
18. Технології роботи організаційних психологів (2005). К.: Фірма „ІНКОС”.
19. Цимбалюк І.М. (2008). Психологія організацій: Навч. посіб.-К.: ВД«Професіонал».
20. RiggioR/E. (ed.). (2018). Introduction to Industrial / Organizational Psychology. New York: Oxon

Допоміжна:

21. Петренко, І. (ред.). (2020) Менеджмент соціальних конфліктів: метод. рек. Київ : Інститут соціальної та політичної психології.
22. Слюсаревський М. М. (ред.). (2018). Основи соціальної психології : підручник для закладів вищої освіти. Київ : Талком.
23. Слюсаревський М. М., Хазратова Н. В. (2020) Теоретичні напрями соціальної психології. Львів: Видавництво Львівської політехніки.
24. Johansson Catrin (2007) Research on Organizational Communication. Nordicom Review 28, 1, pp. 93-110.
25. Professional Communications (2015) Alberta: Campus Alberta. Retrieved from <http://www.procomoer.org/>

V. ГРУПИ В ОРГАНІЗАЦІЇ. КОМАНДОУТВОРЕННЯ

Методичний коментар

Тема розкриває психологічні засади роботи груп, команд та лідерства в командах. Формується поняття про соціально-психологічні параметри груп, малу та велику групову динаміку. Окремо аналізується феномен групового впливу та ефекти прийняття групових рішень. Дається характеристика робочої групи та команди, їх структурних та функціональних відмінностей, принципи командної комунікації, розподіл відповідальності, побудова довіри. Розглядаються етапи розвитку команди, чинники згуртованості та ефективної взаємодії. Детально описуються ролі у команді, їх сумісність та типові конфлікти. Окреслюються керівництво та лідерство як соціально-психологічні феномени групової взаємодії. Знання теми забезпечують компетентності менеджера з формування й розвитку команд та розвитку персонального лідерства.

Ключові поняття теми:

соціальна група, структура групи, групова динаміка, механізми розвитку групи, груповий вплив, конформізм, лідерство, лідер, групові ефекти.

Мета заняття: сформувати у студентів уявлення про психологічні засади роботи груп, команд та лідерства в командах.

ПЛАН ПІДГОТОВКИ ДО ЗАНЯТТЯ

1. Поняття соціальної групи.
2. Робоча група та команда в організаціях. Створення команд.
3. Лідер, лідерство і керівництво як соціально-психологічні феномени. Особистість лідера.
4. Групові ефекти та ефективне прийняття групових рішень.
5. Комунікація у командній роботі. Рольові конфлікти.

СТИСЛИЙ ЗМІСТ ТЕМИ

1. Поняття соціальної групи. Соціальна група – це середовище, де особистість розвивається, самостверджується, реалізується. Група формує еталон поведінки та оцінки самого індивіда та оточуючих, є середовищем для організації спільної діяльності індивідів, і що не менш важливе задовольняє потреби індивіда у емоційній підтримці та емоційних переживаннях. З 30-х років

минулого сторіччя інтерес до психологічної проблематики груп набув масового та стійкого характеру. Сучасне розуміння природи внутрішньо групових процесів, механізмів впливу групи на індивіда та розвитку групи закладене дослідженнями Е.Мейо, Я.Морено, М.Шерифа, К.Левіна та ін.

Готуючись до заняття слід звернути увагу на те, що в соціальнопсихологічній науці існує декілька підходів, концепцій, теорій, які намагаються розкрити закономірності розвитку та функціонування груп (діяльнісний напрям, організаційно-управлінський підхід, параметрична концепція, соціометричний підхід, соціологічний напрям, школа “групової динаміки”, психоаналітичний підхід, інтеракціонізм).

При найбільш загальному погляді на явище групового співжиття, **соціальна група** має може розглядатися як відносно стійка сукупність людей, які пов’язані між собою різними за характером зв’язками: спільними цінностями, цілями, системою взаємин та взаємовпливів. Організація як середня група є багато чисельною спільністю людей, що знаходяться у опосередкованій функціональній взаємодії. Для соціально-психологічної характеристики групи застосовують два типи параметрів: параметри, що описують групу, як ціле (композиція, структура, характер спільної діяльності) та параметри, що описують місце індивіда групі (груповий статус, роль, очікування, групові норми та санкції).

Взаємини і зв’язки між індивідами у групі, за допомогою яких здійснюються ділові контакти, офіційні відносини, спрямовані на виконання групового завдання – це формальна структура малої групи. Поступово в межах офіційної формується неформальна структура, що представлена емоційно пофарбованими зв’язками, які відтворюють неофіційні взаємини між членами групи. Спосіб співвіднесеності цих структур значно залежить від рівня розвитку групи, реалізованих нею функцій, особливостей впливу на індивідів тощо. Особливу увагу приділити ознайомленню з ефективним методом вивчення структури емоційних переваг у малій групі – методу соціометрії (Дж.Морено).

Динамічні характеристики малої групи відображають групові процеси, які відтворюють увесь цикл життєдіяльності групи (макродинаміку) – це утворення, становлення, розвиток, функціонування, розпад, а також мікродинамічні явища у групі – груповий тиск, групова згуртованість, лідерство, феномени групових рішень, внутрішньогрупові конфлікти. Збалансованість між силами розвитку та стабілізації забезпечують механізми групової динаміки. До механізмів розвитку відносять ідеосинкретичний кредит, нормативний вплив меншості, внутрішньогруповий конфлікт, ефекти поляризації та зсуву до ризику. Механізмами стабілізації вважають конформність, сумісність та спрацьованість, згуртованість. Механізми групової динаміки зумовлюють дві протилежні тенденції – інтеграцію та диференціацію групи, що мають своїм наслідком

нерівномірність її розвитку. Під цим кутом зору і слід розглядати закономірності розвитку у груп, членами яких Ви або є або з часом станете. Група переживає у своєму розвитку зміни етапів, стадій, які різняться характером домінуючих тенденцій у внутрішньо групових взаєминах. Свої концепції великої групової динаміки пропонують Б.Такмен, Л.Уманський, М.Вудкок, Д.Френсіс. Попри певні відмінності, кожна модель утворення малих соціальних груп не залишає поза увагою такі основні етапи: орієнтація у ситуації, конфлікт, динамічна рівновага.

2. Робоча група та команда. Створення команд. В організаційній психології важливо розрізнити ці два поняття. *Робоча група* – це сукупність людей, які працюють поруч, але їхній результат – це сума індивідуальних зусиль. *Команда* – це група з високим рівнем взаємозалежності, де виникає ефект синергії.

Етапи створення команди (за Б. Такменом):

- Формування: знайомство, встановлення меж, обережна поведінка.
- Шторм: боротьба за лідерство, притирання характерів, виникнення перших конфліктів.
- Нормування: вироблення спільних правил, цінностей та стандартів роботи.
- Виконання: максимальна продуктивність, коли група стає командою.
- Завершення: розформування команди після досягнення мети.

3. Лідер, лідерство і керівництво як соціально-психологічні феномени. Особистість лідера.

Хоча терміни «лідерство» та «керівництво» часто вживаються як синоніми, психологічно вони мають різну природу:

Керівництво – це формальний статус, закріплений юридично. Керівник має владу, делеговану організацією, і спирається на систему нагород та покарань.

Лідерство – це психологічний феномен. Лідер – це людина, за якою група йде добровільно завдяки її особистому авторитету та харизмі.

Особистість лідера: Сучасні теорії (наприклад, трансформаційне лідерство) наголошують, що лідер повинен володіти високим емоційним інтелектом (EQ), стратегічним баченням та здатністю надихати інших через власні цінності.

3. Групові ефекти та прийняття рішень. Групова робота породжує специфічні психологічні ефекти, які можуть як допомагати, так і заважати: Соціальна фасилітація: покращення продуктивності людини в присутності інших (при виконанні простих завдань).

Соціальна лінь: схильність людей докладати менше зусиль, коли результат є колективним і персональний внесок важко виміряти.

Групомислення: небезпечне явище, коли прагнення до злагоди в групі стає важливішим за критичний аналіз, що призводить до хибних рішень.

Ефект синергії: коли інтелектуальний потенціал команди перевищує суму потенціалів окремих учасників.

Окремої уваги заслуговує Ефект Рінгельмана (або соціальна лінивість) – це психологічний ефект, який полягає в тому, що зі збільшенням кількості членів у групі індивідуальна продуктивність кожного окремого учасника зменшується. Французький інженер Максиміліан Рінгельман у 1913 році провів експеримент із перетягування канату. Результати були вражаючими: коли людина тягнула канат одна, вона докладала 100% своїх зусиль. У групі з 3 осіб кожен прикладав лише близько 85% зусиль. У групі з 8 осіб кожен викладався лише на 49% від своїх можливостей.

Чому це відбувається? Для цього є декілька причин:

- втрата мотивації: людина підсвідомо відчуває, що її особистий внесок «розчиняється» в натовпі. Виникає думка: «Навіщо напружуватися на повну, якщо інші теж тягнуть?».
- дифузія відповідальності: чим більше людей, тим менше кожен відчуває персональну відповідальність за кінцевий результат.
- координаційні втрати: люди не можуть ідеально синхронізувати свої зусилля (наприклад, не тягнуть канат одночасно з максимальною силою).

Як боротися з ефектом Рінгельмана в організації? Для менеджера цей ефект є сигналом до впровадження таких стратегій: індивідуалізація внеску (зробити результат кожного працівника видимим і таким, що піддається вимірюванню), зменшення чисельності команд (оптимальний розмір команди для активної взаємодії – від 5 до 9 осіб); підвищення значущості завдання (якщо працівники вірять, що їхня робота критично важлива або унікальна, ефект лінивості зменшується); особиста ідентифікація (формування почуття приналежності до команди, де соромно підвести колег).

Для ефективного прийняття рішень рекомендується використовувати техніки "мозкового штурму", методу Дельфі або залучення "адвоката диявола" для стимулювання критики.

4. Комунікація та рольові конфлікти. Комунікація – це «кровоносна система» команди. Вона буває вертикальною (керівник-підлеглий) та горизонтальною (між колегами). Рольові конфлікти в команді виникають, коли очікування від ролі працівника суперечать його внутрішнім установкам або іншим ролям.

Міжрольовий конфлікт: Коли вимоги на роботі конфліктують із сімейними ролями.

Внутрішньорольовий конфлікт: Коли керівник вимагає від підлеглого одночасно "швидкості" та "бездоганної якості", що технічно неможливо.

Особистісно-рольовий конфлікт: Коли професійні обов'язки суперечать моральним цінностям людини.

Отже, успіх організації залежить від здатності трансформувати групи в команди, де лідерство базується на довірі, групові ефекти працюють на синергію, а комунікація є відкритою та вільною від рольових суперечностей.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

1. Випишіть у психологічний словник ключові поняття теми, систематизуйте їх. Створіть малюнок-схему, у якому відобразить всі вивчені вами поняття та взаємозв'язки між ними.
2. Уважно опрацюйте зміст лекції по даній проблемі та запропоновану літературу. Складіть логічні схеми та выпишіть основні положення до кожного пункту плану.
3. Підберіть приклади ефектів прийняття групових рішень з досвіду участі в обговореннях в різних групах.

ПСИХОЛОГІЧНІ ЗАДАЧІ

Задача 1.

Наведіть приклад групи, до якої ви належите і яка потрапляє до однієї з наступних категорій: формальна, неформальна, відкрита, закрита, референтна, ідентифікаційна група, робоча бригада, команда. Ваша відповідь має показувати, що ви розумієте відмінність між цими групами.

Задача 2.

Назвіть деякі норми групи, у якій ви навчаєтеся. Яким є характер залежності між груповою згуртованістю, нормами та санкціями у процесі впливу на членів групи? Наведіть приклад з практики групи, членом якої ви є (або були раніше).

Задача 3.

Опишіть ситуацію прийняття рішення (виконання завдання), коли група має прийняти рішення краще, ніж окрема людина. Сформууйте на папері групу з ваших однокласників або знайомих, яка буде приймати це рішення. Поясніть свій вибір, спираючись на характеристики ефективної та неефективної групи, що подані у таблиці:

Ефективна група	Неефективна група
Переважає двобічне (взаємне) спілкування, нормою є відкрите висловлювання думок	Переважає одностороння комунікація (без зворотнього зв'язку) за типом «запитання-відповідь», ідея не знаходить свого продовження.
Міра участі в продукуванні рішень рівномірно розподілена між усіма учасниками	Продукування ідей, рішень монополізоване одним або декількома учасниками
Комунікативне лідерство скоординоване між усіма учасниками (почергове лідерство)	Комунікативне лідерство демонструє субординацію відносин у групі типу «старший-молодший», поляризація позицій «лідер-послідовник».
У групі, як правило, розвиваються думки одне одного, має місце підтримка загальної лінії дискусії. Спрямованої на оригінальність розв'язання завдання	У групі часто виявляється бездіяльність або протидія між учасниками, частими є паузи між «монологами» кожного члена групи
Включеність членів групи у дискусію взаємно підтримується емоційною підтримкою дискутантами один одного	Дискусія перебігає емоційно мляво, мінімальною є включеність у думки та почуття одне одного

Задача 4.

Порівняйте дослідницькій зворотній зв'язок та командоутворення у якості методів організаційного розвитку. Для цього розгляньте цілі змін, об'єкт змін, тип змін, який передбачається, відносну глибину змін та інші релевантні поняття.

Задача 7.

Прокоментуйте етичні проблеми та проблему цінностей, які постають перед керівником у випадку змін у сторону скорочення розмірів фірми.

ФОРМИ РОБОТИ ПІД ЧАС ЗАНЯТТЯ

Ділова гра: «ПРИЙНЯТТЯ ГРУПОВИХ РІШЕНЬ»

Мета: отримання уявлень про обов'язкові умови проведення обговорення в групі. Засвоєння знань про процедурні аспекти структуризації проблеми, представленої до рішення в групі. Ознайомлення з процедурою збору індивідуальних пропозицій і вироблення кооперативного рішення.

Необхідні матеріали: аудиторна дошка і крейда або аркуші формату А.2 і кольорові фломастери.

Хід роботи

Процедура ухвалення рішення включає низку етапів, на яких учасники повинні:

1. Визначити проблему письмово.
2. Розглянути ситуацію, в якій виникла проблема.
3. Знову сформулювати проблему, якщо її дійсно необхідно вирішити.
4. Згенерувати альтернативні рішення проблеми.
5. Вибрати одну альтернативу.
6. Перевірити обране рішення.
7. Реалізувати обране рішення.
8. Проаналізувати – чи розв'язана проблема?

Функція керівника гри полягає в тому, щоб підтримувати перебіг гри відповідно до певних правил.

Правила гри

- на етапі генерації абсолютно заборонена критика ідей в будь-якій формі (у тому числі іронією або навіть цілковитим мовчанням);
- заохочуються оригінальні, навіть фантастичні ідеї, а також комбінації й узагальнення ідей;
- всі вислови фіксуються й узагальнюються (нема персонального авторства);
- всі учасники мозкової атаки адміністративно або юридично незалежні один від одного;
- синтез, критика й оцінка ідей проводяться спеціальною групою в конструктивній формі;
- на поставлені запитання мають бути короткі (без обґрунтування) відповіді.

Імітаційна модель процесу мозкової атаки і блок-схема гри

У справжній грі застосовується наступна імітаційна модель процесу мозкової атаки:

- а) постановка і вибір проблеми;

- б) генерація ідей;
- в) синтез ідей;
- г) критика ідей;
- д) генерація і конструктивне опрацювання ідей.

Блок-схема гри «Мозкова атака»:

Етап 1. Постановчий.

- 1.1. Введення у гру.
- 1.2. Мобілізація групи.
- 1.3. Постановка проблеми.
- 1.4. Формування ігрових груп і розподіл ролей.

Етап 2. Генераційний.

- 2.1. Генерація-розвідка.
 - 2.2. Каскадна генерація ідей.
- Етап 3. Синтезуючий.

- 3.1. Синтез ідей.
- 3.2. Прогноз ідей.

Етап 4. Критикуючий.

- 4.1. Критика ідей.
 - 4.2. Підготовка варіантів рішення.
- Етап 5. Завершальний.

- 5.1. Прийняття рішення.
- 5.2. Конструктивне опрацювання.
- 5.3. Аналіз гри.

Мобілізація учасників гри

Перед початком гри, що потребує високого інтелектуального напруження, викладач (керівник гри) мусить створити достатньо комфортні зовнішні умови, мобілізувати учасників мозкової атаки.

Постановка проблеми

На цьому етапі провідна роль відводиться, як і раніше, викладачеві (керівнику мозкової атаки). Спочатку він пропонує учасникам гри вибрати з декількох можливих одну проблему. Бажано, щоб вона була актуальною з достатньо широким міжгалузевим характером і добре відомою керівнику мозкової атаки. До таких проблем, наприклад для викладачів, що займаються підвищенням кваліфікації, можуть бути віднесені соціальні, педагогічні, психологічні. Наведемо їх приклади: «Як мотивувати підлітка на навчання?», «Як підвищити продуктивність розумової праці?», «Як поліпшити свою пам'ять?» тощо.

Після процедури вибору проблеми керівник власне і ставить проблему. У постановку проблеми входить декілька елементів.

- 1. Аналіз ситуації.

- а) всебічне осмислення труднощів, якості, термінів та інших особливостей того, що потрібно зробити;
- б) оцінка можливостей виконання необхідного завдання;
- в) визначення вірогідних результатів виконання завдань, очікуваних плюсів і мінусів.

2. Визначення ступеня напруженості проблемної ситуації.

- а) чіткий опис суперечності між засобами і метою;
 - б) кількісна оцінка величини розбіжності між засобами і метою.
- ## 3- Побудова проблеми.

- а) виділення і чіткий опис головної (центральної) ланки в проблемі;
- б) визначення кола питань, аналіз яких необхідний для вирішення основного питання;
- в) знаходження змістовних і тимчасових зв'язків та підпорядкованості всього комплексу питань, що становлять проблему.

4. Кваліфікація проблеми, тобто приналежність її до певного типу.

- а) за функціональним критерієм – аналітична або конструктивна;
- б) за значенням – стратегічна (ключова) або тактична;
- в) за джерелом – наслідок помилок людей або самого розвитку системи;
- г) за ступенем розв'язання – та, яку можливо вирішити (власними силами або з допомогою із зовні) і та, яку неможливо вирішити, тобто має два різновиди (неможлива для вирішення власними силами і неможлива для вирішення наданому етапі розвитку системи навіть з допомогою ззовні);
- д) за структурою – складно побудована проблема (ієрархічно, багаторівнево і багатопланово) або структурно проста;
- є) за періодичністю – регулярна (постійно виникає за певних умов) або епізодична, випадкова;
- ж) за ступенем проблемності – науково-практична (має високий ступінь невизначеності, а тому потребує залучення фахівців-учених) і практична (з малою невизначеністю, а тому може бути вирішена власними силами фахівців-практиків і господарських керівників).

В результаті проведення такої роботи в учасників мозкової атаки створюється уявлення про проблему і назрівають шляхи її вирішення. Щоб конкретизувати проблему, керівник свідомо загострює ситуацію. Наприклад, проблему стимулювання розумової праці можна уявити у формі ситуації «Доба до звіту».

Наведемо опис такої ситуації:

«Вас несподівано викликав керівник і запропонував вам за добу падати вирішення складної проблеми (аварійної задачі). Він пояснив, що ціна вирішення дуже висока (людські життя). На карту поставлена ваша професійна репутація.

Він запропонував вам піти додому і повернутися зі звітом через 24 години». Отже, які зовнішні і внутрішні умови стимулювання вирішення складної проблеми?

Вимоги до ігрових груп, розподілу ролей і функцій учасників гри.

Найважливіша роль в мозковій атаці – роль ведучого. Як правило, ним є викладач, тому що його головне завдання – забезпечення проведення всіх етапів гри. Ведучий повинен поєднувати в собі організатора і творця. Разом з високою власною творчою активністю він має доброзичливо ставитися до чужих ідей, мати високий рівень компетенції й авторитет у групі.

Ведучий керує всім перебігом гри, а саме: навчає учасників правил мозкової атаки; формує проблему; створює групу управління; забезпечує діяльність ігрових груп; дає висновок про ключові ідеї; підбиває підсумки гри. Підбір ігрових груп є дуже складною процедурою через недостатню інформацію про психологічний «портрет» кожного учасника мозкової атаки і дефіциту часу па його вивчення. Всі учасники гри розділяються на три основні групи (команди): управління, генераторів, аналітиків.

Група управління виконує всі вище названі функції керівника. Друга ігрова група – група генераторів ідей. Генератори повинні висувати більше нових, оригінальних ідей, використовувати незвичайні аналогії. Усередині групи генераторів нема функціонального розподілу. Третя ігрова група – група аналітиків. Вона може складатися з двох підгруп: синтетиків і критиків. Основні функції аналітиків – виявлення раціональних «зерен» в запропонованих генераторами ідеях, їх аналіз і синтез, прогнозування можливих наслідків, конструктивне опрацювання і т.і. Таким чином, головне в аналітиці – розвинене логічне мислення.

Формується список груп і зрештою керівник розміщує групи генераторів і аналітиків та береться за етап генерації ідей.

Проведення етапу генерації ідей

Даний етап готує група управління. Учасники групи генерації розташовуються неподалік керівника за столом так, щоб бачити один одного. Вмикається магнітофон, заступник ведучого виходить до дошки, аби записувати в протокол ідеї (в окремих випадках ці ідеї може записати представник групи аналітиків). Уточнюється проблема, керівник проводить додатковий інструктаж, і мозкова атака починається.

Спочатку проводиться генерація-розвідка. Керівник психологічно підтримує всі ідеї, контролює дотримання правил. При цьому відбувається первинне накопичення найбільш очевидних ідей.

На етапі каскадної генерації керівник може переформулювати проблему, розчленувати її на декілька підпроблем. При цьому, як правило, з'являється ніби «друге дихання», несподівані оригінальні ідеї.

Тривалість етапу генерації – не менше 15–20 хвилин. Якщо він не «видихається», можливий перехід до контрадикції – учасники продовжують висувати ідеї, але па вислови з приводу проблеми накладається одне обмеження: ту саму задачу треба вирішити, не вдаючись до пропозицій, які були вже вказані. Схвалюються, підтримуються ідеї, протилежні тим, що були раніше висунуті.

На закінчення керівник дякує всім гравцям команди генераторів.

Проведення етапів синтезу і критики ідей

Починає працювати команда аналітиків. На етапі синтезу підгрупа «системників» (синтетиків) класифікує, оцінює й узагальнює вказані ідеї, відзначає найперспективнішу, яка відповідає вимогам повноти виконання умов задачі. Потім вона прогнозує можливості практичної реалізації висловлених ідей, впровадження інновацій.

Після закінчення роботи підгрупи синтетиків підключається підгрупа критиків. Її мета: «розгромити» з різних позицій запропоновані ідеї, при цьому слід пам'ятати правило конструктивної критики ідей, а не осіб, що їх генерували. Алгоритм аналізу висунутих ідей і розподіл їх за позиціями 1—3 можна описати таким чином: Ідея чітка – $N_i > 2$ (для подальшого аналізу); Містить новизну – $N_i > 3$ (відома ідея); – Так > 1 (нова ідея, що потенційно реалізується). Керівник контролює дані стану, здійснює взаємодію між експертами, обмежує час експертизи (до 30-40 хв).

Проведення завершального етапу

На завершальному етапі мозкової атаки знов працює група управління. На основі експертизи ідей і їх узагальнення керівник (спільно із заступниками) ухвалює рішення про найважливіші, ключові ідеї й ухвалює остаточне рішення. При цьому за необхідності здійснюється ескізне конструктивне опрацювання варіанта рішення, надається оцінка його ефективності.

І нарешті проводиться аналіз гри, оцінюються дії команд та окремих учасників гри. При цьому можуть бути використані наступні критерії: якість виконання ролі, дотримання правил гри і функцій, стиль поведінки, дотримання регламенту тощо. Тривалість етапу – 10—30 хв.

Наприкінці гри керівник може якимось чином заохочувати кращих гравців.

Практичне завдання 1.: «ДІАГНОСТИКА ОСНОВНИХ ТЕНДЕНЦІЙ У ГРУПІ»

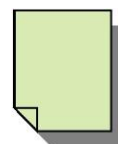
Вступний коментар. Використання цієї методики дає змогу визначити шість основних тенденцій поведінки людини в реальній групі: залежність, незалежність, комунікабельність, некомунікабельність, прийняття “боротьби” та уникання “боротьби”. Тенденція до залежності визначається як внутрішнє прагнення людини до прийняття групових стандартів і цінностей. Тенденція до комунікабельності свідчить про контактність, бажання сформувати емоційні зв’язки як у своїй групі, так і поза її межами. Тенденція до “боротьби” означає активне прагнення людини до участі в житті групи, до більш високого статусу в системі міжособистісних стосунків. Тенденції до незалежності, некомунікабельності й уникання “боротьби” свідчать про схильність уникати взаємодії, зберігати нейтралітет у конфліктних ситуаціях.

Мета: оволодіння навичками виявлення домінуючих тенденцій у студентській групі, діагностики й аналізу власних способів поведінки у реальній групі.

Хід роботи

1. Виконати методику в режимі самодіагностики.
2. Проаналізувати отримані індивідуальні результати.
3. Скласти інтерпретацію.
4. Виявити домінуючі тенденції у студентській групі, узагальнивши індивідуальні протоколи.

МЕТОДИКА “Q-СОРТУВАННЯ”



Мета: вивчення способів поведінки у реальній групі.

Інструкція. “Необхідно дати відповідь “так, якщо Ви згодні із твердженням, відповідь “ні”, якщо Ви з твердженням не згодні”.

Текст опитувальника

1. Відносно товаришів я налаштований критично.
2. У мене виникає тривога, коли у групі починається конфлікт.
3. Я схильний дотримуватися порад лідера.
4. Я не схильний вступати у надто близькі стосунки з товаришами.
5. Мені подобається, коли у групі дружня атмосфера.
6. Я схильний суперечити лідеру.
7. Я симпатизую лише одному-двом членам групи.
8. Я уникаю зустрічей і зборів групи.
9. Мені подобається похвала лідера.

10. Я незалежний у судженнях і манері поведінки.
11. Я готовий стати на чийсь бік у суперечці.
12. Я схильний керувати товаришами.
13. Мене радує спілкування з моїми нечисленними друзями.
14. Я зовні спокійний, наштовхуючись на ворожість із боку членів групи.
15. Я схильний підтримувати настрій і думку своєї групи.
16. Я не надаю уваги особистісним якостям членів групи.
17. Я схильний протиставляти свою ціль цілям групи, відволікати групу від досягнення поставлених нею завдань.
18. Мені подобається протиставляти себе лідеру.
19. Я хотів би зблизитися з окремими членами групи.
20. Я схильний залишатися нейтральним у суперечці.
21. Мені подобається, коли лідер активно керує групою.
22. Я надаю перевагу холоднокровному обговоренню проблеми.
23. Я недостатньо стриманий у виявленні почуттів.
24. Я намагаюся згуртувати навколо себе однодумців.
25. Я не задоволений надто формальними стосунками у групі.
26. Коли мене звинувачують, я гублюся і мовчу.
27. Я схильний погоджуватися зі способом життя групи.
28. Я прив'язаний до групи більше, ніж до окремих її членів.
29. Я схильний загострювати і затягувати суперечку.
30. Я намагаюся бути в центрі уваги.
31. Мені хотілося б бути членом меншої групи.
32. Я схильний до компромісів.
33. Я відчуваю внутрішню стурбованість, коли лідер діє інакше, ніж очікувалося.
34. Я хворобливо ставлюся до зауважень товаришів.
35. Я можу бути хитрим та улесливим.
36. Я схильний взяти на себе керівництво групою.
37. Я відвертий у групі.
38. Під час розбіжностей у групі в мене виникає занепокоєння (стурбованість).
39. Я не проти, щоб при плануванні роботи відповідальність узяв на себе лідер.
40. Я не схильний відповідати на вияв дружелюбності.
41. Я часто ображаюся на товаришів.
42. Я намагаюся налаштувати інших проти лідера.
43. Я легко заводжу знайомства поза групою.
44. Я намагаюся уникати втягнення у суперечку.
45. Я легко погоджуюся із пропозиціями інших членів групи.
46. Я чиню опір утворенню угруповань у нашому колективі.
47. Коли я роздратований, стаю глумливим та іронічним.
48. У мене виникає ворожість (неприязнь) до тих, хто намагається виділитися.
49. Я надаю перевагу меншій, але інтимнішій групі.
50. Я намагаюся не демонструвати свої інтимні почуття.
51. Під час розбіжностей у групі стаю на бік лідера.
52. Я ініціативний при встановленні контактів у спілкуванні.
53. Я намагаюся не критикувати товаришів.
54. Я схильний звертатися до лідера частіше, ніж до інших.

55. Мені не подобається, що стосунки у групі надто фамільярні.
56. Я люблю суперечності.
57. Я намагаюся підвищувати свій соціальний статус у групі.
58. Я схильний втручатися у спілкування товаришів і порушувати його.
59. Я запальний, схильний до сварок.
60. Я схильний висловлювати незадоволення лідером.

Обробка результатів

По 1 балу слід ставити за відповідь “так” і за відповідь “ні” у кожній із поєднаних пар тенденцій. Оскільки заперечення однієї тенденції є визнанням полярної, то кількість балів за відповіді “так” по одній шкалі і відповіді “ні” по шкалі протилежної тенденції додаються.

Ключ

До шкал поєднаних тенденцій належать такі позиції опитувальника:

1. Залежність – 3, 9, 15, 21, 27, 33, 39, 45, 51, 54.
2. Незалежність – 6, 12, 18, 24, 30, 36, 42, 48, 57, 60.
3. Комунікабельність – 5, 7, 13, 19, 25, 31, 37, 43, 49, 52.
4. Некомунікабельність – 4, 10, 16, 22, 28, 34, 40, 46, 55, 58.
5. Прийняття “боротьби” – 1, 11, 23, 29, 35, 41, 47, 56, 59.
6. Уникання “боротьби” – 2, 8, 14, 20, 26, 32, 38, 44, 50, 53.

Інтерпретація результатів

Якщо сума балів за будь-якою шкалою дорівнює сумі за протилежною або близька до неї, це свідчить про наявність внутрішнього конфлікту у досліджуваного, зумовленого однаковим вираженням протилежних тенденцій поведінки у групі.

Практичне завдання 2.: «ВИВЧЕННЯ ГРУПОВОЇ ЄДНОСТІ»

Вступний коментар. Використання цієї методики дає змогу визначити індекс групової єдності (згуртованості). Групова згуртованість – це утворення, розвиток і формування зв'язків у групі, які забезпечують перетворення зовні заданої структури на психологічну спільність людей, психологічний організм, який живе за власними нормами і законами відповідно до своїх цілей і цінностей. Згуртованість групи має два головні твірники: по-перше, це міра привабливості власної групи; по-друге – сила тяжіння інших досяжних груп. Виходячи з цього, групу можна визначити як сукупність індивідів, пов'язаних таким чином, що кожний із них розцінює переваги від об'єднання як більш значущі, ніж ті, які можна одержати поза групою. Це означає, що будь – яка група з самого початку є згуртованим цілим.

Згуртованість як результат мотивації групового членства. Цікавою є запропонована Д. Картрайтом досить розгорнута модель, в основу якої покладено уявлення про групову згуртованість як деяку складову сил або мотивів, що спонукають індивіда до збереження членства в конкретній групі.

Сукупність детермінант згуртованості представлена в цій моделі таким набором змінних:

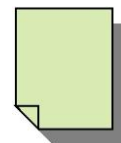
- якою мірою індивіди розглядають дану групу як можливість задовольнити свої потреби й цілі;
- спонукальні властивості групи, тобто як сама група (зокрема її цілі, престижність членства в ній, спосіб дії, та ін.) може слугувати мотиваційною основою для участі людей в її діяльності;
- яким чином окремих членів групи оцінює наслідки свого членства в даній групі (позитивні чи негативні очікування індивіда);
- як люди оцінюють своє членство в цій групі порівняно з тим досвідом участі, який вони мали в інших групах.

Мета: оволодіння навичками виявлення згуртованості колективу.

Хід роботи

1. Виконати методику в групі.
2. Проаналізувати отримані індивідуальні результати.
3. Узагальнити індивідуальні результати в групі.
4. Виявити рівень групової єдності групи.
5. Ознайомитися зі вступним коментарем та скласти інтерпретацію отриманих результатів. Поясніть зв'язок між груповою єдністю та ефективністю діяльності групи. Як прийняття рішень пов'язане із груповою єдністю?

МЕТОДИКА ДЛЯ ВИЗНАЧЕННЯ ГРУПОВОЇ ЄДНОСТІ СИШОРА



Мета. Визначення індексу групової єдності, що є важливим параметром, який показує ступінь інтеграції групи.

Необхідні матеріали. Текст опитувальника, бланки для відповідей.

Хід дослідження

Досліджуваним пропонується відповісти на п'ять запитань, кожен з яких має декілька варіантів відповідей, і зафіксувати порядковий номер вибраного варіанту на бланку для відповідей.

Текст опитувальника І.

Як би Ви оцінили свою належність до групи?

1. Відчуваю себе частиною колективу.
2. Беру участь у більшості видів діяльності.
3. Беру участь в одних видах діяльності і не беру участі в інших.
4. Не відчуваю себе членом цієї групи.
5. Живу окремо від цієї групи.
6. Не знаю, важко відповісти.

II. Чи перейшли б ви до іншої групи, якщо б у вас була така можливість (без зміни інших умов)?

1. Так, дуже хотів би перейти.
2. Швидше б перейшов, ніж залишився.
3. Не бачу ніякої різниці.
4. Швидше за все, залишився б у групі.
5. Дуже хотів би залишитися у своїй групі.
6. Не знаю, важко відповісти.

III. Якими є взаємини між членами Вашої групи?

1. Кращими, ніж у більшості колективів.
2. Приблизно такими, як у більшості колективів.
3. Гіршими, ніж у більшості колективів.
4. Не знаю, важко відповісти.

IV. Які у Вас взаємини з класним керівником?

1. Кращі, ніж у більшості колективів.
2. Приблизно такі ж як у більшості колективів.
3. Гірші, ніж у більшості колективів.
4. Не знаю.

V. Яке ставлення до роботи (навчання) у Вашому колективі?

1. Краще, ніж у більшості колективів.
2. Приблизно таке саме, як і у інших колективах.
3. Гірше, ніж у більшості колективів.
4. Не знаю.

Обробка та інтерпретація результатів

Після опитування відповіді респондентів переводяться у бальні оцінки відповідно до наведених у ключі значень:

Варіанти відповідей	Питання 1	Питання 2	Питання 3	Питання 4	Питання 5
1	5	1	3	3	3
2	4	2	2	2	2
3	3	3	1	1	1
4	2	4	1	1	1
5	1	5	-	-	-
6	1	1	-	-	-

Підраховується сума балів в індивідуальних бланках учасників. Для визначення показника групової єдності в групі необхідно сумувати індивідуальні результати та розділити отриману суму на кількість учасників дослідження (максимальна сума – 19 балів, мінімальна – 5).

ЛІТЕРАТУРА

Базова:

1. Богдан Ж.Б., Пібуцька Н.В. (ред.). (2017). Організаційна психологія. Харків: НТУ «ХП», 2017. – 56 с.
2. Молчанова А. О., Воляник І. В., Кондратьєва В. П. (2015). Організаційна поведінка: Навч. посібн. Івано-Франківськ, «ЛілеяНВ».
3. Орбан-Лембрик Л.Е. (2023). Психологія організацій: Посібник. – К.: Академвидав.
4. Прищак, М. Д., Лесько О. Й. (2016). Психологія управління в організації : навчальний посібник. Вінниця.
5. Базика Є.Л. (2018). Психологія організацій (Конспект лекцій): навч. посіб. для студентів усіх форм навчання, галузі знань 05 Соціальні та поведінкові науки, спеціальності 053 «Психологія». Миколаїв, 2018.
6. Цимбалюк І.М. (2008). Психологія організацій: Навч. посіб.-К.: ВД«Професіонал».
7. RiggioR/E. (ed.). (2018). Introduction to Industrial / Organizational Psychology. New York: Oxon

Допоміжна:

8. Горностай П. (2006). Психологічний феномен «Ми». *Соціальна психологія*. № 2(16). С.88-96.
9. Слюсаревський М. М. (ред). (2018). Основи соціальної психології : підручник для закладів вищої освіти. Київ : Талком.
10. Слюсаревський М. М., Хазратова Н. В. (2020) Теоретичні напрями соціальної психології. Львів: Видавництво Львівської політехніки.
11. West, M.A. (2004). Effective Teamwork: Practical Lessons from Organizational Research. Oxford: Blackwell. An introduction to the relevant

VI. ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК СУБ'ЄКТ ПОВЕДІНКИ

Методичний коментар

У межах теми організація розглядається як соціально-психологічна система з власними нормами, культурою та динамікою. Аналізується соціальнопсихологічна сутність організації як середньої соціальної групи, її функції та структура, соціально-психологічні процеси: влада, лідерство, прийняття рішень. Розкривається поняття організаційного клімату, його вплив на продуктивність і задоволеність працівників. Центральним є вивчення організаційної культури: її типів, функцій, механізмів формування та зміцнення. Розглядається імідж організації та значення репутаційного капіталу. Представлено моделі організаційних змін та управління трансформаціями, важливі для професійної діяльності менеджера.

Значимим аспектом роботи під час заняття стане формування у Вас практичних умінь та навичок аналізу особливостей психологічного клімату та організаційної культури, їх впливу на ефективність діяльності організації та задоволеність працею персоналу, а також знайомство з технологіями формування сприятливого організаційного клімату та культури.

Ключові поняття теми: організація, середня соціальна група, соціальнопсихологічний клімат, організаційна культура, життєвий цикл організації, опір новооведенням.

Мета заняття: сформувати у студентів уявлення про соціально-психологічну сутність організації як середньої соціальної групи.

ПЛАН ПІДГОТОВКИ ДО ЗАНЯТТЯ

1. Поняття та критерії визначення організації. Соціально-психологічна структура та процеси в організації.
2. Концепція соціально-психологічного клімату організації.
3. Поняття організаційної культури та типи організаційної культури.
4. Організаційний розвиток. Моделі організаційних змін.
5. Імідж організації та механізми його створення.

СТИСЛИЙ ЗМІСТ ТЕМИ

1. Поняття та критерії визначення організації. Соціально-психологічна структура та процеси в організації. Ми пропонуємо Вам насамперед зосередитися на соціально-психологічних характеристиках організації, як середньої групи, оскільки вона є об'єктом управління менеджера. Для розуміння конкретної організації потрібно проаналізувати її основні елементи: мета, структура, управління, фінанси, персонал, технології. В змісті кожного елементу Ви маєте розібратися детально.

Структура організації – це архітектоніка організації: наявність окремих частин та співвідношення між ними, ступінь жорсткості/гнучкості організаційної конфігурації, типи взаємодії між внутрішніми елементами. Або іншими словами, – це сукупність зв'язків між елементами та членами організації. Основними типами організаційних структур вважають соціально-демографічну, професійну та функціональну. З точки зору менеджменту персоналу важливо вирізняти такі структури: лінійна, функціональна та адаптивна структури, кожна з яких має свої сильні та слабкі сторони.

Концепція соціально-психологічного клімату організації. Поняття «соціально-психологічний клімат» вперше застосовував М.С.Мансуров. Його зміст визначається наступним чином: емоційна пофарбованість психологічних зв'язків членів колективу, що виникає на основі їх близькості, симпатії, співпадіння характерів, інтересів, схильностей.

На сьогодні у психології намітилися п'ять підходів до розуміння сутності соціально-психологічного клімату: стан колективної свідомості, загальне емоційно-психологічне налаштування, характер взаємин між членами колективу, які складають у безпосередній взаємодії, соціально-психологічна сумісність поглядів, цінностей, традицій членів колективу, стан психології організації як єдиного цілого, що є наслідком інтегралу окремих психічних станів.

Аналіз сутності соціально-психологічного клімату дозволяє поглибити виділення у життєдіяльності організації різних кліматичних зон: соціальний клімат (усвідомленість членами колективу цілей та завдань організації), моральний клімат (пануючі цінності у колективі), психологічний клімат (характер неофіційних стосунків).

Будучи динамічним утворенням, соціально-психологічний клімат, може бути представлений на двох рівнях статичний та динамічний. Статичний рівень характеризує його як досить стійкий стан, який може зберігати свою сутність тривалий час. Його основою є стійкі взаємини членів групи, та їх інтерес до роботи та колег, що досить добре усвідомлюється членами організації. Цей рівень клімату є мало чутливим до різних впливів та змін зі сторони

навколишнього середовища, і має певний вплив на результати індивідуальної та спільної діяльності. Його важко сформулювати, але легко підтримувати і корегувати з певною епізодичністю через зміну в системі взаємостосунків. Динамічний рівень (психологічна атмосфера) – це емоційна налаштованість настроїв співробітників у процесі роботи, що досить швидко змінюється і недостатньо усвідомлюється персоналом. Накопичення кількісних змін у психологічній атмосфері призводить до переходу її до якісно іншого стану, до іншого психологічного клімату.

За спрямованістю потрібно проаналізувати такі три види психологічного клімату: клімат з позитивною спрямованістю (сприятливий, або здоровий); клімат з негативною спрямованістю (несприятливий, або нездоровий); нейтральний клімат (з невираженою спрямованістю).

Важливо виділити основні чинники формування клімату: чинники макросередовища (зумовлені характеристиками соціуму) та організаційні чинники (об'єктивні – матеріальне та духовне оточення; суб'єктивні – стосунки у колективі). До факторів макросередовища в якому функціонує колектив, належать: особливості розвитку суспільства в даний період; соціальний статус системи середньої освіти в суспільстві; особливості діяльності та стилю керівництва органів управління (обласних, міських, районних управлінь [відділів] освіти); соціально-психологічні особливості мікрорайону, на території якого знаходиться освітня установа; вплив вторинних освітніх колективів на первинні тощо. У групу факторів мікросередовища, які мають відношення безпосередньо до діяльності самого колективу, входять: особливості матеріально-економічних, технологічних, санітарно-гігієнічних та організаційноуправлінських умов праці в освітньому колективі; особливості його формальної структури та її співвідношення з неформальною структурою; стиль керівництва менеджера освіти; міра психологічної сумісності членів колективу; рівень психологічної культури керівників та працівників освітніх установ. Крім діяльності керівників, важливу роль у становленні психологічного клімату відіграють стосунки між працівниками і діяльність самих працівників (активність у досягненні цілей колективу, орієнтація на професійний розвиток та самовдосконалення, оволодіння психологічною культурою).

На які показники має орієнтуватися керівник, визначаючи сприятливість психологічного клімату організації? Основний показник – це суб'єктивна задоволеність працівників працею: статусом, заробітною платою, змістом праці та стосунками. За основу визначення міри сприятливості клімату в організації можуть бути взяті такі характеристики: оптимізм, доброзичливість персоналу та взаємопідтримка, поважливе ставлення до кожного, зокрема слабкого (початківця, пенсіонер тощо), активність співробітників, успіхи та невдачі

знаходять відгук у інших, гордість за організацію в цілому, співробітництво між мікрогрупами, єднання персоналу у складних ситуаціях.

2. Поняття організаційної культури та типи організаційної культури. В межах даної теми необхідно розглянути також ще одну інтегральну характеристику організації – організаційну культуру. З психологічної точки зору це поняття розкриває процес адаптації керівника та персоналу до умов організаційного середовища.

В найбільш загальному вигляді організаційна культура може бути визначеною як система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, а також дійових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів і т.д., які склалися в організації або її підрозділах за час діяльності та які приймаються більшістю співробітників.

У рекомендованій літературі представлені різні теоретичні підходи до розуміння сутності організаційної культури: символічний, когнітивний та систематичний. Останній дозволяє комплексно подивитися на цей феномен. З одного боку, розглядаючи організаційну культуру, як зразки поведінки, які відстежуються у мові, способах використання об'єктів, а з іншого, як те, що розповсюджене у свідомості працівників (вірування, цінності, ідеї, які об'єднують людей).

Особливу практичну цінність має, запропонована Е.Шейном рівнева модель організаційної культури, яка включає символічний рівень (зовнішні атрибути: міфи, герої, ритуали, історії, лозунги), прихований рівень (підтримані працівниками цінності, вірування, виражені у мові), глибинний рівень (приховані положення, які приймаються на віру, є переважно неусвідомлюваними регуляторами організаційної поведінки).

Існують десятки типологій організаційних культур. Найбільш визнаною та практичною моделлю для класифікації типів культур є рамкова конструкція конкуруючих цінностей (Cameron & Quinn). Відповідно до цієї моделі, існує чотири базові типи культури, кожен з яких базується на балансі між гнучкістю чи стабільністю та внутрішнім чи зовнішнім фокусом.

- Кланова культура орієнтована на внутрішні справи та гнучкість. Компанія нагадує велику родину. Її цінності – це командна робота, участь, згуртованість, моральний клімат. Лідер виступає в ролі вихователя, батька або наставника. Ефективність досягається завдяки лояльності працівників та високому рівню залученості.

- Адхократична культура орієнтована на зовнішній фокус та гнучкість. Це культура стартапів та інноваційних підрозділів. Цінностями цієї культури є творчість, ризик, інновації, випередження ринку. Лідер є новатор, мрійник,

людина, готова до ризику. Ефективність досягається через постійне створення нових продуктів та адаптивність.

- Ієрархічна культура орієнтована на внутрішні справи та стабільність/контроль. Типова для великих державних установ та банків. Її цінності – це правила, процедури, стабільність, передбачуваність. Лідером є координатор, адміністратор, організатор. Ефективність досягається через суворий контроль, стандартизацію та зниження витрат.

- Ринкова культура орієнтована на зовнішній фокус та стабільність/контроль. Компанія фокусується на конкуренції та досягненні показників. Цінності – перемога, частка ринку, прибуток, досягнення цілей. Лідером є жорсткий суперник, вимогливий керівник, «драйвер» результатів. Ефективність досягається через перемогу над конкурентами та виконання KPI.

Важливо розуміти, що немає «поганої» чи «хорошої» культури – є та, що відповідає стратегії компанії, і та, що їй суперечить. Конфлікти часто виникають, коли, наприклад, в ієрархічну структуру намагаються впровадити адхократичні методи управління без підготовки персоналу.

3. Організаційний розвиток. Моделі організаційних змін. Життя організації в часі протікає за певними законами: стадію формування змінює стадія інтенсивного зростання, яка може перейти у стадію стабілізації, і далі – спаду. Для стадії формування важливими завданням є визначення цілей діяльності через уточнення потреб потенційних споживачів. Для стадії інтенсивного зростання властиво розширення кола споживачів, партнерів, а також формування власного стилю (іміджу). Стабілізація вимагає від організації «автентичності» існуючим у навколишньому середовищі зразкам. Найскладніший етап існування організації – це спад, де відбувається мобілізація ресурсів та пошук шляхів та способів подолання кризи. Якщо організація спромоглась подолати кризу, то вона може проходити ще декілька циклів свого розвитку. Для першого циклу характерна особлива увага до внутрішньої атмосфери, для другого – максимальна формалізація діяльності та стосунків, далі – на створення підприємницького потенціалу, а далі – прагнення до максимальної якості продукції. Загалом, ефективно працює лише організація, здатна до інноваційних ризиків, керівництво та персонал якої розуміє необхідність систематичних нововведень, але водночас, розуміють соціально-психологічні наслідки цих процесів, можуть прогнозувати та управляти ними. Саме це зветься практикою організаційного розвитку. В закладах освіти ініціатором інновацій може бути сам керівник, персонал освітньої організації або спеціально підготовлений експерт із змін. Кожен з підходів до провадження змін має свої переваги та недоліки. Одна з найвпливовіших моделей введення змін в організаціях запропонована

К.Левіним, де розкрито етапи процесу введення змін (розморожування, інтервенція, заморожування) та показано механізм порушення-відновлення квазістійкої рівноваги в цьому процесі. В ході впровадження нововведення та використання його часто виникають суперечливі ситуації, зокрема, опір інноваціям та інноваційні конфлікти. Для того, щоб інноваційний процес був успішним, керівнику та експерту необхідні знання про методи виявлення проблем організації та встановлення об'єкта нововведень, методи аналізу системних наслідків нововведення, а також засоби «розморожування», «заморожування» та подолання опору інноваціям в організації..

4. Імідж організації та механізми його створення. Діловий імідж, тобто імідж організації та персоналу, має зовнішню форму (одяг, манера поведінки) і внутрішній зміст (провідна ідея). Про їх взаємовідповідність, динамічну єдність і рівновагу слід дбати постійно. Імідж (англ. image – образ) (особистості чи організації) – враження, яке організація та її співробітники справляють на людей і яке фіксується в їх свідомості у формі певних емоційно забарвлених стереотипних уявлень (думок, суджень про них). Знання процесу сприйняття, інтерпретації людьми фактів, відомостей про особистість, організацію є однією з найважливіших передумов управління іміджем.

Імідж організації може бути як позитивним, так і негативним. Основою позитивного іміджу є довіра до організації, навіть тоді, коли її дії не цілком цього заслуговують. Негативний імідж проявляється у недовірі до неї та її репутації. Як правило, позитивний образ економить ресурси, а негативний – значно збільшує витрати. Позитивний імідж формують: якість товарів (послуг), фінансова надійність, конкурентоспроможність; ефективність управління; організаційна культура та екологічна безпека; популяризування найменування організації через засоби масової інформації.

Формування іміджу відбувається завдяки використанню психологічних механізмів взаємин індивіда і групи: наскільки особистість, ідентифікуючи себе з організацією, стає елементом системи «Ми – організація», настільки її імідж відповідає іміджу організації і навпаки. Тому імідж представників організації не менш важливий, ніж імідж організації. Впливають на імідж організації та її персоналу символи, атрибути, назва, фірмовий (товарний) знак, девіз, фірмовий стиль та ін. У цьому сенсі не менш важливий імідж керівника, який має такі складові: професіоналізм і компетентність; динамізм, швидка реакція на ситуацію, активність; моральна надійність; уміння впливати на людей справою, словом і зовнішнім виглядом; гуманітарна освіченість; психологічна культура. Імідж керівника виявляється в його популярності, вмінні сприяти позитивній психологічній атмосфері в колективі, підтриманні цінностей організації тощо.

Технологія створення іміджу передбачає: рух до відмінностей, які виокремлюють об'єкт серед інших; наголошення на особистісних характеристиках; вписування особистості у символічне уявлення про лідера, відбір його характеристик, які відповідають цій ідеалізації; вписування особистості у модель вже реалізованого лідера; використання супутніх символів щодо створення візуальних характеристик; боротьбу з автономними, стихійними потоками комунікації (чутками та ін.); символізацію одягу, зачіски, погляду тощо. Формування іміджу традиційно відбувається за такими принципами: принцип повторення; принцип безперервного посилення впливу; принцип «подвійного виклику».

Формування, підтримання та розвиток ділового іміджу організації потребує системної діяльності щодо створення, закріплення, посилення позитивної громадської думки про організацію (особистість, освітню послугу тощо). Рациональне управління іміджем має враховувати його рівні (освітня послуга, марка, споживачі) і чинники, що впливають на нього (поведінка, комунікація, символіка). При цьому важливе позиціювання освітньої послуги, адресування конкретній цільовій аудиторії. Як і в багатьох інших ситуаціях, при формуванні та коригуванні ділового іміджу навчального закладу ефективні психологічні механізми впливу – навіювання, наслідування, зараження та переконання.

Паблік (англ. public – публічний, суспільний) рілейшнз (англ. relation – відношення, зв'язок) – діяльність щодо встановлення стійких, гармонійних, взаємовигідних зв'язків між суб'єктами соціальної практики, між ними і громадськістю, владою. Його мета полягає у встановленні двостороннього спілкування для з'ясування загальних уявлень, спільних інтересів, досягнення взаєморозуміння, яке ґрунтується на правді, знанні та цілковитій поінформованості. До його завдань в управлінні іміджем належать: підтримка доброзичливого ставлення громадськості до організації з метою забезпечення її нормального функціонування та розширення сфери впливу; поліпшення взаєморозуміння організації з усіма суб'єктами взаємодії; створення «громадського обличчя» організації, збереження її репутації; розширення сфери впливу організації засобами пропаганди, реклами тощо; виявлення та нейтралізація чуток або інших джерел непорозуміння; формування «корпоративної» згуртованості, створення, підтримання у співробітників почуття відповідальності, зацікавленості у спільних справах.

Роль керівника у формуванні свого іміджу має полягати у повній відкритості, готовності сприймати рекомендації як програму своїх дій. Часто це потребує подолання індивідуальних недоліків, скутості, цьому сприяють тренінги релаксації, набуття комунікативних навичок, освоєння технології

«особистого ортобіозу», «візуального іміджу» тощо. Загалом імідж керівника є результатом кваліфікованої його орієнтації в конкретній ситуації, яка потребує правильного вибору поведінки.

Успіх діяльності, престиж організації залежать не тільки від виробленої продукції, а й від уявлення людей про неї. Тому психологія управління іміджем організації, її співробітників є невід'ємними частинами повсякденної діяльності менеджера.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

1. Випишіть у психологічний словник ключові поняття теми, систематизуйте їх. Створіть малюнок-схему, у якому відобразите всі вивчені вами поняття та взаємозв'язки між ними.
2. Уважно опрацюйте зміст лекції по даній проблемі та запропоновану літературу. Складіть логічні схеми та выпишіть основні положення до кожного пункту плану.
3. Напишіть есе на тему «Я та організація». В есе відобразіть своє ставлення до різних організацій, до яких ви були або є включеними. Розгляньте їх позитивний та негативний вплив, на особистість соціально-психологічні та психологічні функції. Для аргументації своєї позиції можете спиратися на приклади з особистого досвіду.
4. Створіть малюнок-схему структури соціально-психологічного клімату організації. Скориставшись нею висловіть гіпотезу про особливості клімату вашої групи.
5. Познайомтесь з описом типів соціально-психологічного клімату К.де Вріє та Д. Міллер на основі клінічної аналогії. До якого типу Ви б віднесли організацію, де ви навчаєтесь, проходили практику? Наведіть аргументи.

Типи організацій за К.де Вріє та Д. Міллер

Драматична (демонстративна) організація – певною мірою «показушна» поведінка, демонстрація бурхливої діяльності, турбота про враження, яке про них складається. Зазвичай такі організації знаходяться на стадії активного зростання, що пов'язується з «експансією» на ринку. Стиль керівництва – кооперативний;

Депресивна організація – консервативна, бюрократизована, «зарегульована», що намагається зберегти на ринку «статус-кво»; за своєю суттю, бюрократична організація. Така організація здатна вижити лише в умовах стабільності на ринку, слабкої конкуренції. Стиль управління, що переважає, – авторитарнобюрократичний;

Шизоїдна організація – низька зовнішня активність, переважає внутрішнє життя («розщеплення розуму»); вплив вищого керівництва не відчувається, цілі та стратегія розвитку незрозумілі, середня ланка управління орієнтована на власний добробут. Кар'єру роблять опортуністи, «улюбленці керівництва». Стиль управління – потурання;

Параноїдальна організація – відчуває постійний страх перед контролем, намагається «підстрахуватися» на всі випадки життя. Стратегія орієнтується на захист існуючого становища. Велика увага приділяється обґрунтуванням, регламентам, інструкціям та їх утвердженню «у верхах». Бюрократичний стиль управління;

Примусова організація – характеризується також прагненням до уникнення помилок, чітким дотриманням ієрархії, інертністю, зайвою увагою до дрібниць. Стиль управління – патріархальний.

КЕЙС ПРОБЛЕМНИХ СИТУАЦІЙ

Ситуація 1 Лист

на освітньому форумі:

Так багато розвелось горе-директорів, які вважають самим важливим у своїй діяльності підкорення власній особі всіх без винятку підлеглих, причому підкорення стовідсоткове, безвідмовне, нахабне і принизливе. Самим цікавим є те, що такий авторитет не має нічого спільного із повагою – це страх змішаний із тихою ненавистю. Наш директор оточує себе підлабузниками і бездарами. Ганьба таким начальникам ! Ганьба і рішучий опір! Потрібно ставити таких панів на місце! Конкретно – максимально добросовісно виконуючи власні обов'язки, на кожному кроці вказувати директору на невиконання або неналежне виконання ним самим його посадових функцій (а їх чимало), вказувати відкрито і рішуче, в тому числі і на нарадах, при роботі різних комісій, відвідання вищих чиновників! Бій підлості та рабській психології !!! Бій мерзостям приниження та холопства! Хай буде рівність! Хай буде повага! Хай панують в школі зразкові людські стосунки!!!

Проаналізуйте ситуації з точки зору спрямованості та чинників формування соціально-психологічного клімату фірми. Оцініть спосіб, запропонований працівником, зміни культури та клімату в організації. Що б ви вчинили, якщо б працювали керівником у такій школі?

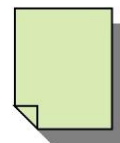
Ситуація 2

Найжахливішим в колективі вважається те, що він є жіночим. Якщо словосполучення «чоловічий колектив» сприймається з мовчазним схваленням – так і уявляються міцні рукостискання, тверді погляди, робоча атмосфера, то «жіночий» – асоціюється виключно зі склаками та плітками.

Чим Ви можете пояснити пануючий стереотип та упередженість. Як він відбивається на можливостях кар'єри, відносинах та результатах. Які кроки створення інклюзивної організаційна культури ви можете запропонувати?

ФОРМИ РОБОТИ ПІД ЧАС ЗАНЯТТЯ

Ділова гра



«СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ ПАСПОРТ ОРГАНІЗАЦІЇ»

Мета: виконання цього завдання дозволить систематизувати знання про цілі, структуру, функції та соціально-психологічні параметри ефективності організації.

Хід роботи

1. Розділитись на мікрогрупи.
2. Працюючи у мікрогрупах заповнити соціально-психологічну картку організації, де навчаєтесь (чи проходили практику).
3. Презентувати результати групи.

Мета	_____
Місія	_____
Структура	_____
Технологія	_____
Управління	_____
Персонал	_____
Параметри ефективності (об'єктивні та суб'єктивні)	_____

Практичне завдання 1.: «ДОСЛІДЖЕННЯ ЦІННІСНИХ ЗАСАД ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ»

Вступний коментар. Організаційна культура – це сформована впродовж всієї історії організації сукупність прийомів та правил адаптації організації до вимог зовнішнього середовища і формування внутрішніх відносин між групами працівників. Організаційна культура концентрує політику та ідеологію життєдіяльності організації, систему її пріоритетів, критерії мотивації та розподілу влади, характеристику соціальних цінностей та норм поведінки. Елементи організаційної культури є орієнтиром в ухваленні керівництвом організації управлінських рішень, налагодженні контролю за поведінкою та взаєминами співробітників у процесі оцінювання виробничих, господарських та соціальних ситуацій. Формування організаційної культури відбувається з часом, вона вбирає досвід працівників, плоди їх виховання, враховує цілі та установки організації. Загальна мета організаційної культури створення в організаціях здорового психологічного клімату для об'єднання працівників в єдиний колектив, що сповідує певні етичні, моральні та культурні цінності.

Перший рівень, або поверхневий, включає, з одного боку, такі видимі зовнішні факти, як архітектура, поведінка, мова, технологія, гасла, а з іншого – все те, що можна відчувати та сприймати за допомогою відчуттів людини. На цьому рівні речі і явища виявити легко, але не завжди їх можна розшифрувати та інтерпретувати в термінах організаційної культури.

Другий рівень, або під поверхневий, передбачає вивчення цінностей і вірувань. Їх сприйняття має свідомий характер та залежить від бажання людей.

Третій рівень, або глибинний, включає базові припущення, що визначають поведінку людей: ставлення до природи, розуміння реальності часу та простору, ставлення до інших людей, до роботи. Без спеціального зосередження ці припущення важко усвідомити навіть членам організації.

Організаційна культура діє ніби паралельно з формальним механізмом діяльності організації. Відмінною рисою організаційної культури порівняно з формальним механізмом є переважне використання усних, мовних форм комунікацій, а не письмової документації та інструкцій, як це прийнято у формальній системі.

До суб'єктивних елементів культури належать вірування, цінності, образи, ритуали, табу, легенди та міфи, пов'язані з історією організації та життям її засновників, звичаї, прийняті норми спілкування, гасла. Під цінностями розуміються властивості тих або інших предметів, процесів та явищ, емоційно привабливі для більшості членів організації, що робить їх взірцями, орієнтирами, мірилом поведінки. До цінностей належать передусім цілі, характер внутрішніх

взаємин, орієнтованість поведінки людей, старанність, новаторство, ініціатива, трудова і професійна етика. Вважається, що сьогодні необхідно не тільки спиратися на наявні цінності, але і активно формувати нові. Тому важливо ретельно відстежувати все нове, корисне, що є в цій сфері у інших, справедливо і неупереджено його оцінювати. При цьому не можна знищувати повністю або пригнічувати старі цінності. Навпаки, до них необхідно відноситися дбайливо, використовувати їх як основу для формування нових цінностей, залучивши відповідні механізми, зокрема спільної творчості. Ключові цінності, будучи об'єднаними в систему, утворюють філософію організації. Вона відповідає на питання, що є для неї найважливішим. Філософія відображає сприйняття організацією себе та свого призначення, головні напрями діяльності, створює основу вироблення підходів до управління, упорядковує діяльність персоналу на основі загальних принципів, полегшує освоєння вимог адміністрації, формує загальні універсальні правила поведінки. ,

Мета: поглиблення знань про організаційну культуру, її ціннісні засади та формування умінь та навичок експертизи освітнього середовища школи.

Необхідні матеріали: роздатковий матеріал – опитувальник, бланк експертної оцінки.

Хід роботи:

1. Під час заняття студентів просять виступити експертами та відповісти на шість питань, стосовно особливостей середовища, де вони навчаються та занести свої відповіді до бланку.

ОПИТУВАЛЬНИК В.ЯСВІНА

1. Чиї інтереси та цінності ставляться на перше місце у моєму навчальному закладі?
А) особистості кожного студента;
Б) суспільства (колективу);
2. Хто й до кого підлаштовується у процесі взаємодії?
А) до особистості студента;
Б) до суспільства (колективу);
3. Якій формі взаємодії віддається перевага?
А) індивідуальній;
Б) колективній (груповій);
4. Чи практикуються у навчальному закладі покарання студентів?
А) скоріше, так;
Б) скоріше, ні;
5. Чи стимулюється вияв ініціативи?
А) зазвичай;
Б) далеко не завжди;
6. Чи завжди знаходять певний позитивний відгук на ті чи інші творчі вияви студента: А)
скоріше, так;
Б) скоріше, ні.



Бланк експертної оцінки

«свобода-залежність»			«активність пасивність»		
	а	б		а	б
1			4		
2			5		
3			6		

2. Обробка експертних оцінок.

На основі зроблених відповідей будується векторна модель освітнього середовища свого навчального закладу у системі координат, що складається з двох осей: «свобода-залежність» та «активність пасивність». Три перших питання спрямовані на визначення наявності у освітньому середовищі можливостей для вільного розвитку студента та відповідно три останніх – можливостей для розвитку особистої активності.

- Свобода – 1а, 2а, 3а. // Залежність – 1б, 2б, 3б.
- Активність – 4а, 5а, 6а. // Пасивність – 4б, 5б, 6б.

Кожний вибір на користь «а» оцінюється в «1» бал, а на користь відповіді «Б» – «-1». Окремо підраховується алгебраїчна сума по шкалі «свободазалежність» та «активність-пасивність».

3. Індивідуальні дані заносяться до колективної матриці результатів. Наприклад:

	ППП	«свобода-залежність»	«активність пасивність»
1	Борисенко	-2	-1
2	Зеленько	-1	+1
3	Кошова	-3	-1
	Середнє значення (у заокругленні до цілого)	-2	0,33 // 0

4. На основі середніх значень по виборці будується векторна модель освітнього середовища. В результаті може бути отриманий один із 12-ти теоретично можливих векторів.

5. **Інтерпретація.** Опишіть освітнє середовище вашого навчального закладу

на рівні його цінностей та його вплив на формування особистості студента при цьому врахуйте «силу суспільного вітру» (дію широкого соціального контексту), що визначає зсув у сторону більшої залежності та пасивності.

6. Сформулюйте рекомендації.

7. Як отриманий досвід можна використати для аналізу середовища іншої організації?

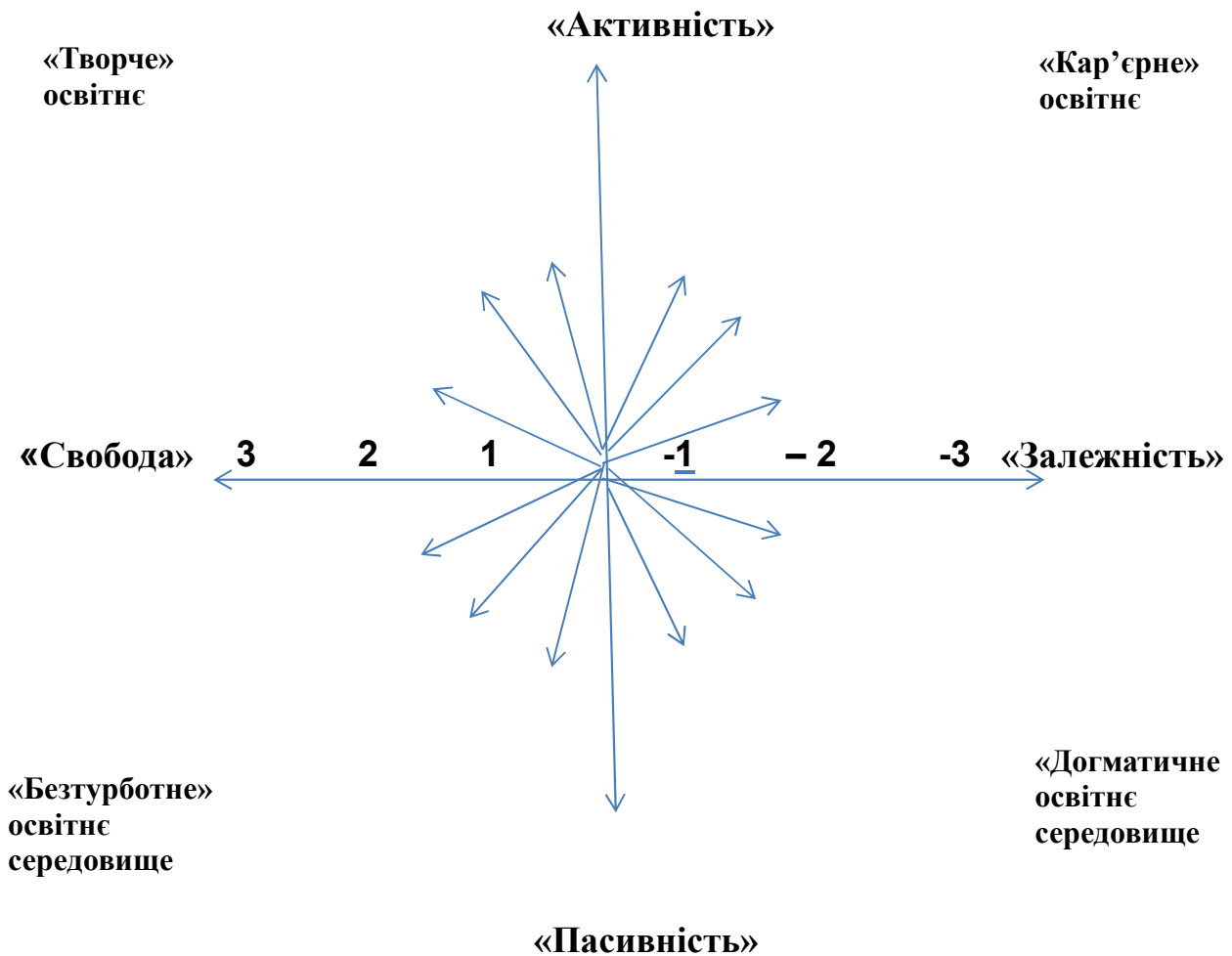
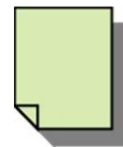


Рис. 6.1. Система координат для векторного моделювання

Практичне завдання 2.

ВИВЧЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНОГО СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ



Варіант 1. «Дослідження статичного рівня клімату»

Вступний коментар. Завдання передбачає знайомство з різними методами дослідження структури та модальності психологічного клімату в організації. При вивченні клімату в організації потрібно мати на увазі два його рівні: перший – статичний (відносно постійний, що ґрунтується на стійких взаєминах у колективі) та динамічний (плинний, що відображає сьогоденні настрої співробітників у процесі роботи). Соціально-психологічний клімат – це стан психології організації, як єдиного цілого, що інтегрує окремі психічні стани. Клімат – це не просто сума групових настроїв, а їх інтеграл.

Мета: оволодіння навичками встановлення особливостей динамічного та статичного рівня соціально-психологічного клімату в навчальному закладі.

Матеріали та обладнання: опитувальник Фідлера для дослідження плинної складової клімату та опитувальники оцінки сталих аспектів психологічного клімату у педагогічному колективі .

Хід роботи

1. Апробувати методики в групі.
2. Обробити індивідуальні результати.
3. Узагальнити результати у групі.
4. Скласти інтерпретацію, проаналізувати чинники встановленого клімату та умови його поліпшення.

МЕТОДИКА "АТМОСФЕРА В ГРУПІ" (Фідлер Ф., адаптація Ханіна Ю.І.)

Мета. визначення динамічної складової психологічного клімату в групі.

Хід дослідження

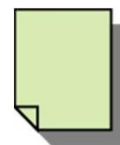
Інструкція. Нижче наведений список основних характеристик атмосфери колективу. Оцініть пануючу атмосферу в класі за допомогою десяти оціночних шкал. На кожній шкалі, утвореній протилежними характеристиками психологічного клімату, визначте місце і зробіть одну помітку, що характеризує прихильність до першого або другого полюсу. Врахуйте, що 1 бал – це максимальне значення полюсу "+", а 8 балів – полюсу "-" шкали психологічного клімату.

+	12345678	-
1. Товарииськість.		1. Ворожість.
2. Злагода.		2. Напруженість.
3. Задоволеність.		3. Незадоволеність.
4. Захопленість.		4. Байдужість.
5. Продуктивність.		5. Непродуктивність.
6. Тепло́та.		6. Прохолодність.
7. Співробітництво.		7. Неузгодженість.
8. Взаємна підтримка.		8. Недоброзичливість.
9. Зацікавленість.		9. Нудьга.
10. Успішність.	10. Неуспішність.	

Обробка результатів

Психологічний клімат оцінюється кожним членом групи на окремому бланку. Потім знаходять суму балів по кожному індивідуальному протоколу і ділять на кількість учнів у класі. Підсумковий показник коливається від 10 (найсприятливіший психологічний клімат) до 80 (найнесприятливіший).

МЕТОДИКА ОЦІНКИ ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ У КОЛЕКТИВІ



Мета. дослідження рівня соціально-психологічного клімату в педагогічному колективі.

Хід дослідження

Інструкція. Рівень соціально-психологічного клімату в колективі можна оцінити за такими полярними профілями:

3 2 1 0 -1 -2 -3

Оцініть, будь ласка, як саме виявляються перераховані ознаки психологічного клімату у вашому колективі. Прочитайте спочатку запропонований зліва текст, потім – справа і після цього знаком "+" позначте у середній частині аркуша ту оцінку, яка, на вашу думку, відповідає істині.

Оцінки:

- 3 – ознака виявляється у колективі завжди;
- 2 – ознака виявляється у більшості випадків;
- 1 – ознака виявляється часто;
- 0 – виявляється однаковою мірою і та, й інша ознаки.

1.	Переважає бадьорий, життєрадісний настрій		1.	Переважає гнітючий настрій
2.	Доброзичливість у стосунках, взаємні симпатії		2.	Конфліктність у стосунках і антипатії

3.	У стосунках між угрупованнями всередині колективу існує взаємна прихильність, розуміння		3.	Угруповання конфліктують між собою
4.	Членам колективу подобається бути всім разом, брати участь у спільній діяльності		4.	Члени колективу виявляють байдужість до тіснішого спілкування, демонструють негативне ставлення до спільної діяльності
5.	Успіхи чи невдачі товаришів викликають співпереживання, щире участь усіх членів колективу		5.	Успіхи чи невдачі товаришів залишають байдужими чи викликають почуття заздрощів та зловтіхи
6.	З повагою ставляться до думки один одного		6.	Кожний вважає свою думку найправильнішою, виявляє нетерпимість до думки товаришів
7.	Успіхи і невдачі колективу переживають як свої власні		7.	Успіхи і невдачі колективу не знаходять відгуку у членів колективу
8.	У тяжкі хвилини для колективу відбувається емоційне єднання "один за всіх і всі за одного"		8.	У тяжкі хвилини колектив "розм'якає", виникають сварки, з'являються розгубленість, взаємні звинувачення
9.	Люди пишаються успіхами колективу, якщо їх відзначають керівники		9.	До похвали і відзначень колективу ставляться байдуже
10.	Колектив активний, сповнений енергії		10.	Колектив інертний і пасивний
11.	Співчутливо і бережливо ставляться до нових членів колективу, допомагають їм адаптуватися		11.	Новачки почувають себе чужими, до них часто виявляють ворожість
12.	Спільні справи захоплюють всіх, викликають бажання працювати колективно		12.	Колектив неможливо організувати на спільну справу. Кожний думає тільки про свої інтереси
13.	У колективі існує справедливе ставлення до всіх його членів, підтримуються і захищаються слабкі		13.	Колектив помітно поділяється на "привілейованих"; зверхнє ставлення до слабких

Обробка та інтерпретація результатів

Опрацювання отриманих даних здійснюється у кілька етапів.

Перший етап: необхідно скласти всі абсолютні величини спочатку "+", потім "-" оцінок, які зробив кожен учасник опитування. Потім від більшої величини потрібно відняти меншу.

Залишається цифра з позитивним або від'ємним знаком. Так опрацьовують відповіді кожного члена колективу.

Другий етап: всі цифри, отримані після опрацювання відповідей кожного студента (працівника), необхідно додати і поділити на кількість тих, хто відповідав. Потім отриману цифру-результат порівнюють з "ключем" методики:

+22 і більше – високий ступінь сприятливості соціально-психологічного клімату; від 8 і до 22 – середній ступінь сприятливості соціально-психологічного клімату; від 0 до 8 – низький (незначний) ступінь сприятливості соціально-психологічного клімату; від 0 до (-8) початковий ступінь несприятливості соціально-психологічного клімату; від (-8) до (-10) – середній ступінь несприятливості соціально-психологічного клімату; від (-40) і нижче (за від'ємною шкалою) – високий ступінь несприятливості соціально-психологічного клімату.

Такий підрахунок можна зробити за кожною ознакою:

а) записати, а потім додати оцінки, виставлені окремії ознаці кожним учасником опитування;

б) отриману цифру розділити на число учасників. Коли підраховуються індекси кожної ознаки, вибудувати ряд із наведених цифр, за ступенем зменшення їхньої величини. Таким чином, ми виявляємо ознаки, які сприяють як згуртуванню колективу (позитивні), так і його роз'єднуванню (властивості з від'ємним знаком).

Описана методика діагностує рівень сформованості групи як колективу і дає змогу (під час багатократного дослідження) прослідкувати динаміку його розвитку (тих ознак, які закладені в опитувальному аркуші).

ОПИТУВАЛЬНИК «СТОСУНКИ У КОЛЕКТИВІ»



Мета: дослідження психологічного клімату у педагогічному колективі.

Відповідаючи на питання виберіть один з чотирьох можливих варіантів відповідей.

1. Як би ви оцінили свою приналежність до колективу?

- А) відчуваю себе членом колективу;
- Б) беру участь у колективних справах;
- В) не відчуваю себе членом цього колективу;
- Г) віддаю перевагу роботі окремо від інших;

2. Чи задоволені ви ставленням до вас товаришів по роботі?

- А) повністю задоволений;
- Б) задоволений;
- В) недостатньо задоволений; Г) абсолютно незадоволений.

3. Якщо б у вас була можливість, чи перешли б ви у інший колектив?

- А) однозначно ні;
- Б) більш за все залишився б працювати тут;
- В) скоріше пішов, чим залишився;
- Г) з бажанням пішов би працювати до іншої організації.

4. Які взаємини склалися у педагогічному колективі вашої школи?

- А) на мій погляд, кращі, ніж у більшості інших шкіл;
- Б) так як у більшості шкіл;
- В) гірше, ніж у інших школах;
- Г) вважаю, що набагато гірше, ніж у інших колективах.

5. На ваш погляд, чи склалися у вашому колективі стосунки взаємопідтримки, взаємовиручки?

- А) однозначно «так»;
- Б) скоріше «так», ніж «ні»; В) скоріше «ні», ніж «так»;
- Г) однозначно «ні».

6. Як би ви оцінили стосунки з адміністрацією?

- А) повністю задоволений;
- Б) задоволений;
- В) недостатньо задоволений; Г) абсолютно незадоволений.

Обробка результатів.

Кожна відповідь за варіантом «а» оцінюється – 4 бали; «б» – 3 бали; «в» – 2; «г» – 1 бал. Порахуйте суму балів за обраними варіантами відповідей. Можливий діапазон тестового балу 6 – 24. Показник, що наближається до вищого б може свідчити про гарні взаємини у педагогічному колективі.

Варіант 2. «Вивчення динамічного рівня клімату»

Вступний коментар. В практиці дослідження психологічного клімату колективу переважають методи одноразового анкетування, що не дозволяє дослідити його динаміку, розвиток та виникнення різних його змінних. Динамічну картину можна отримати, використавши лонгітюдне дослідження, спрямоване на довготривале вивчення деяких змінних у педагогічному колективі. Методика О.М.Лутошкіна «Кліматичне коло» є нескладною процедурою, що дозволяє оцінити у часі такі параметри, як тональність настрою та загальна активність. Отже, психологічний клімат розуміється як загальна емоційна атмосфера та рівень активності працівників.

Мета: оволодіння методикою експрес діагностики психологічного клімату організації.

Матеріали та обладнання: психологічне кліматичне коло.

Хід роботи

1. Апробувати методику в групі.
2. Провести дослідження у одній із студентських груп впродовж тижня. Зафіксувати у протоколі результатів та кліматичному колі.
3. Скласти інтерпретацію, проаналізувати наслідки та умови поліпшення.

МЕТОДИКА «КЛІМАТИЧНЕ КОЛО» **(О.М.ЛУТОШКІН)**



Кожному члену колективу (групи, підрозділу) наприкінці робочого дня пропонується оцінити свій стан за двома параметрами. Перший параметр (горизонтальна вісь) – тональність настрою. Другий параметр (вертикальна вісь) – переважаюча активність продовж дня.

1. Необхідно відповісти на питання : «Який настрій переважає впродовж дня?». При оцінці можна орієнтуватися на наступну шкалу: + 3 – натхненне; +2 – радісне; +1 – світле, приємне; 0 – спокійне, врівноважене; -1 – сумне; -2 – тривожне; незадоволене; 3 – пригнічене.
2. Необхідно відповісти на «Я був більше активним чи пасивним?». Ступінь активності може бути визначена з врахуванням наступних критеріїв: інтенсивність активності (ініціативність-виконавськість-уникання діяльності); часові характеристики активності (впродовж якого часу виявлялась активність); результативність дій (яка ефективність рішення колективного завдання, досягнення поставленої мети, індивідуальний внесок кожного члена колективу).

Обробка результатів. Для кожного підрозділу організації розраховуються середні значення за двома параметрами за формулою:

$$M_{гр.} = \frac{\sum (+) + \sum (-)}{N},$$

де, $\sum (+)$ – сума позитивних оцінок, $\sum (-)$ – сума негативних оцінок, N – кількість членів підрозділу. Після того як отримані середні значення для кожного підрозділу, результати заносяться до протоколу.

Спостереження мають бути довготривалими. Для кожного дня спостережень на психологічному кліматичному колі відмічається загальний стан організації за середніми значеннями спостережуваних параметрів. На завершення спостереження всі крапки об'єднуються, утворюючи контури «психологічної хмаринки», за її станом можна говорити про психологічний клімат за певний період та його динаміку. Кліматична хмара може знаходитися у одній зоні, або захоплювати декілька зон. Зони інтерпретують таким чином:

1. Зона бадьорого, мажорного настрою. Ентузіазм, прагнення до дії. Доброзичливість у стосунках. Колектив бачить перспективу. Усвідомлює необхідність роботи та існування. Досить чітко виявляється тактика та стратегія діяльності. Перешкоди передбачаються разом з можливостями їх подолання. Якщо обидва показники наближаються до максимальних, то можна говорити про переважання ейфорійних настроїв. Надмірного збудження, зниження критичності до власних дій та можливостей, уваги до індивідуальних станів учасників.
2. Зона приємного настрою. Пасивний вияв почуттів, уповільненість дій. Конфлікти відсутні, але активність втрачена, робота цілком рухається. Навколо всі задоволені одне одним, робочий день проходить у приємних контактах та спілкуванні.

3. Зона песимізму, пригніченості. Апатія. Пасивне самопочуття, втрата інтересу до діяльності та взаємин. Знаходження у цій зоні може бути наслідком неприйняття цілей або їх відсутністю, порушеннями взаємин.
4. Зона незадоволеності, тривожності. Підвищена активність не супроводжується переживанням позитивних емоцій. А викликана прагненням досягти кращого результату та дати вихід енергії, яка накопилась. Можливі вияви агресії одне до одного, конфлікти, втрата контролю над власним станом. У цій зоні колектив може опинитися у випадку. Коли він багато працює. А результати відсутні. Багато енергії йде на подолання бар'єрів, що не прямо пов'язані з виконанням професійних завдань, із сутністю спільної справи.
5. Зона спокійної, врівноваженої тональності. Переважає ділова тональність. Конфлікти, якщо вони і виникають, швидко та продуктивно вирішуються.

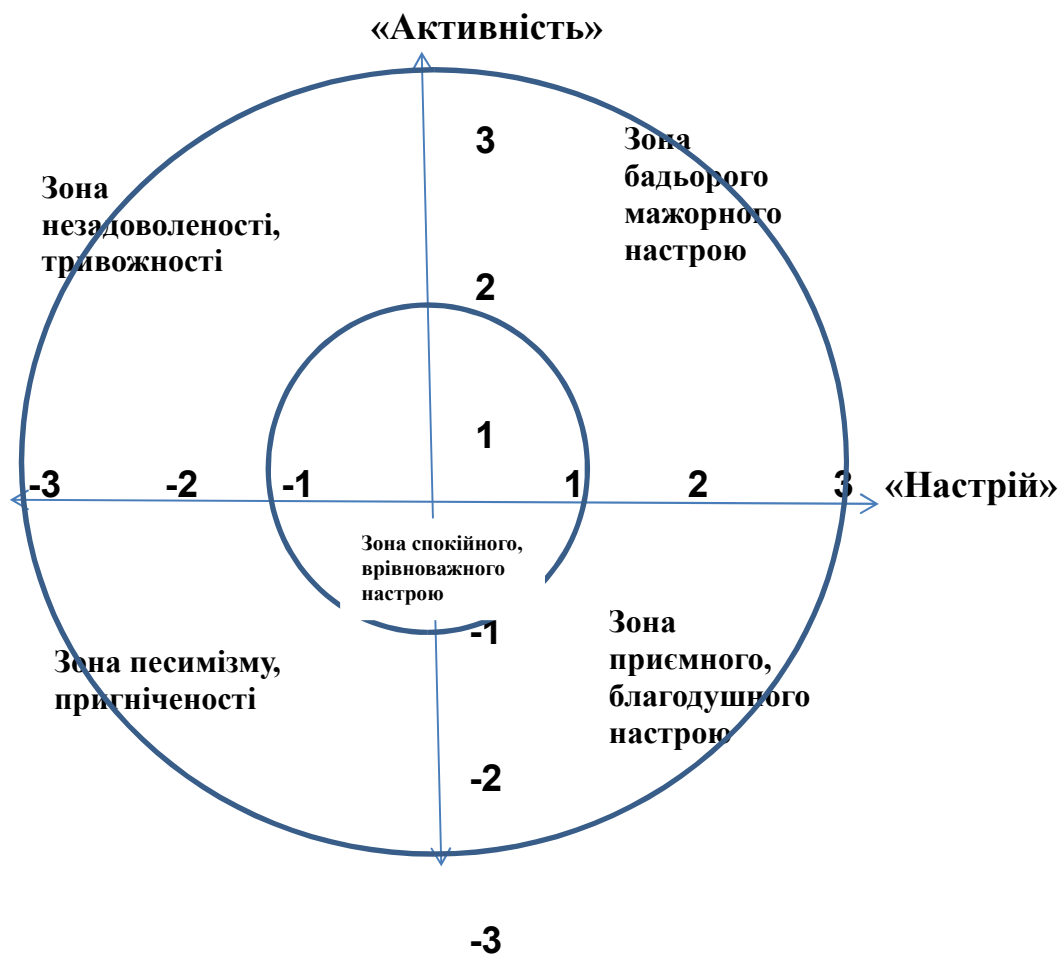


Рис. 2. Бланк методики «Кліматичне коло»

ЛІТЕРАТУРА

Базова:

1. Богдан Ж.Б., Пібуцька Н.В. (ред.). (2017). Організаційна психологія. Харків: НТУ «ХПІ», 2017. – 56 с.
2. Карамушка Л.М. (2003). Психологія управління. К.: Міленіум.
3. Молчанова А. О., Воляник І. В., Кондратьєва В. П. (2015). Організаційна поведінка: Навч. посібн. Івано-Франківськ, «ЛілеяНВ».
4. Орбан-Лембрик Л. Е. (2005). Соціальна психологія. К. : Академвидав.
5. Орбан-Лембрик Л.Е. (2003). Психологія управління : Навч. посібник. К. : Академвидав, 2003.
6. Орбан-Лембрик Л.Е. (2023). Психологія організацій: Посібник. – К.: Академвидав.
7. Прищак, М. Д., Лесько О. Й. (2016). Психологія управління в організації : навчальний посібник. Вінниця.
8. Базика Є.Л. (2018). Психологія організацій (Конспект лекцій): навч. посіб. для студентів усіх форм навчання, галузі знань 05 Соціальні та поведінкові науки, спеціальності 053 «Психологія». Миколаїв, 2018.
9. Цимбалюк І.М. (2008). Психологія організацій: Навч. посіб.-К.: ВД«Професіонал».
10. Riggio R.E. (ed.). (2018). Introduction to Industrial / Organizational Psychology. New York: Oxon.

Допоміжна:

11. Андрєєва Я., Щотка О. (2022). Адаптаційний потенціал персоналу у корпоративних культурах різного типу. Організаційна психологія. Економічна психологія: Науковий журнал Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України, Київ, № 1 (25), С. 7-15.
12. Карамушка Л. М. (2021). «Healthy organizations»: сутність, основні напрямки та методи активності для забезпечення психічного здоров'я персоналу. Організаційна психологія. Економічна психологія. № 2–3 (23). С. 40–49.
13. Карамушка Л.М. (ред.). (2015) Психологічні детермінанти розвитку організаційної культури : монографія. К.: Педагогічна думка. URL: <http://lib.iitta.gov.ua/10087/>
14. Карамушка Л.М., Андрєєва І.А. (2012). Психологія відданості персоналу організації: монографія. К.-Львів: Галицький друкар.
15. Слюсаревський М. М. (ред). (2018). Основи соціальної психології : підручник для закладів вищої освіти. Київ : Талком.
16. Слюсаревський М. М., Хазратова Н. В. (2020) Теоретичні напрями соціальної психології. Львів: Видавництво Львівської політехніки.
17. West, M.A. (2004). Effective Teamwork: Practical Lessons from Organizational Research. Oxford: Blackwell. An introduction to the relevant research and the practice of teamwork.

ТЕСТОВІ МАТЕРІАЛИ ДЛЯ САМООЦІНЮВАННЯ

1. Співвіднесіть між собою сферу вивчення та галузь наукового знання.

Галузь наукової психології, яка вивчає різноманітні психічні феномени та поведінку людини в організаціях. Організація розглядається як контекст, який створює людина і водночас як умову поведінки людини.	Управління персоналом
Міждисциплінарна наука про те, як люди поведуться в організації і яким чином їх поведінка впливає на її роботу (продуктивність, дисципліну, плинність кадрів).	Організаційна психологія
Галузь науки менеджменту, яка вивчає процес укомплектування організацій працівниками, їх розвитку, оцінювання і стимулювання, формування високоефективних колективів, стратегічного та оперативного управління окремими працівниками та їх групами.	Психологія праці
Галузь наукової психології, яка вивчає психологічні закономірності різних видів трудової діяльності – залежно від соціальнопсихологічних, психологічних та індивідуально-психологічних, власне особистісних чинників, умов, факторів – з метою проєктування, удосконалення трудової діяльності, підвищення продуктивності і безпеки праці, як процесу, в якому людина створює матеріальні, духовні, культурні цінності і саму себе.	Організаційна поведінка

2. Кому належить постулат менеджмент: поведінка і переживання людини в організації у великій мірі залежать від міжособистісних відносин?

- a) Ф.Тейлору;
- b) Е.Мейо
- c) Г.Мюстенбергу

3. Взаємне пристосування працівника й організації, що ґрунтується на поступовому включенні працівника до процесу виробництва у нових для нього професійних, психофізіологічних, соціально-психологічних, організаційно-адміністративних, економічних, санітарно-гігієнічних та побутових умовах праці та відпочинку – це:
- a) соціалізація;
 - b) адаптація;
 - c) розвиток.
4. Якщо працівник адаптувався лише до окремих аспектів робочого середовища, то це:
- a) первинна адаптація;
 - b) вторинна адаптація;
 - c) дезадаптація;
 - d) часткова адаптація;
 - e) повна адаптація.
5. За видом діяльності соціальні ролі можуть поділятися на:
- a) професійно-функціональні, сімейні, спортивні, побутові;
 - b) формальні, неформальні;
 - c) індивідуальні, групові.
6. Фундаторами психологічного підходу до підвищення ефективності робочого процесу вважають: a) Гуго Мюстенберг
- b) Уолтер Ділл Скотт
 - c) Федерік Тейлор
 - d) Френк і Ліліан Гілберт
7. Завданням якого підходу було адаптувати працівника до вимог, які висувала організація, за допомогою професійного консультування, професійного відбору, тренінгів та управління.
- a) психотехніки;
 - b) інженерного підходу;
 - c) гуманістичного підходу.

8. Оцінка претендентів здійснюється на основі низки критеріїв. Якій з них передбачає оцінку характеристик організованості, відповідальності, ініціативності, підприємливості претендента?
- a) професійний;
 - b) діловий;
 - c) морально-психологічний;
 - d) інтегральний.
9. Які функції виконує організаційна культура в організації:
- a) інтеграція персоналу;
 - b) адаптація новачків;
 - c) введення інновацій.
10. Галузь психологічного знання, що вивчає поведінку особистості в робочих, організаційних умовах та можливості застосування психологічних закономірностей для зміни ділової, організаційної поведінки особистості – це:
- a) індустріально-організаційна психологія;
 - b) психологія управління;
 - c) організаційна психологія;
 - d) психологія праці.
11. Про який аспект професійної адаптації працівника йдеться: «процес та результат пристосування працівника до фізичних умов професійного середовища»?
- a) психофізіологічна адаптація;
 - b) власне професійна адаптація;
 - c) соціально-психологічна адаптація.
12. Метод комплексної оцінки персоналу, що ґрунтується на використанні системи взаємодоповнюючих методик, завдань, які моделюють завдання професійної діяльності. Метод орієнтований на реальну робочу поведінку оцінюваних співробітників та врахування особливостей вимог вакантної посади.

- a) Тестування;
- b) Спостереження;
- c) Асесмент-центр;
- d) Методика STAR;
- e) Методика «CASE-інтерв'ю».

13. Різновид виробничої адаптації, яка забезпечує повне і успішне оволодіння новою професією, тобто звикання, пристосування до змісту й характеру праці, її умов і організації – це:

- a) психофізіологічна адаптація;
- b) соціально-психологічна адаптація;
- c) професійна адаптація.

14. Експліцитні норми організаційної культури – це:

- a) норми, які декларуються і прописуються керівництвом для управління діяльністю та спілкуванням працівників;
- b) норми не задекларовані офіційно, але якими реально керуються працівники у діяльності і взаємодії.

15. Яка комунікативна мережа сприятиме ефективному виконанню завдань, що потребує більшого обміну ідеями, інформацією та методами вирішення проблем:

- a) централізована;
- b) децентралізована.

16. Хто з названих вчених створив трирівневу модель організаційної культури:

- a) Курт Левін;
- b) Едгар Шейн;
- c) Елтон Мейо.

17. Аналіз проблеми, інтересів сторін, визначення переговорної позиції відбувається на етапі:

- a) підготовки переговорів;

- b) ведення переговорів;
- c) завершення переговорів;
- d) аналізу підсумків переговорів.

18. Наукове вивчення психологічних аспектів ефективності праці розпочато в період:

- a) Середина 18 ст.
- b) Початок 20 ст.
- c) 60-ті роки 20 століття

19. Колаборація в конфлікті передбачає такі тактики:

- a) медіація;
- b) переговори;
- c) арбітраж;
- d) жеребкування;
- e) примушення третьою стороною.

20. Зіткнення цінностей, норм поведінки, життєвого досвіду під час взаємодії та спілкуванні людей (груп, організацій) – це:

- a) конфлікт ролей;
- b) конфлікт норм поведінки;
- c) конфлікт бажань.

21. Ефект Рігельмана – це:

- a) тенденція сприяти членам своєї групи на відміну від членів чужої групи;
- b) почуття належності до групи (ефект «ми») і відповідно відстороненості, відокремлення від інших (ефект «вони»)
- c) зменшення середнього індивідуального внеску в групову роботу зі збільшенням кількості членів групи;
- d) ефект мислення за якого в згуртованій групі домінує пошук згоди, що підпорядковує собі реалістичну оцінку можливих альтернативних дій
- e) ефект, що проявляється у підвищенні активності індивіда в умовах здійснення діяльності в групі у порівнянні зі звичним рівнем

виконання тієї ж діяльності індивідуально, а також у посиленні домінантних реакцій у присутності інших.

22. Функція організації, що полягає у формуванні сприятливого соціально-психологічного клімату організації, надання допомоги з боку кадрових працівників у соціальному та професійному становленні молодих, створенні системи підвищення професійної кваліфікації всіх працівників – це:

- a) соціально-виробнича;
- b) соціально-економічна;
- c) соціально-технічна;
- d) управлінська;
- e) психолого-педагогічна;
- f) соціально-культурна;
- g) соціально-побутова.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ТА РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Бази́ка Є.Л. (2018). *Психологія організацій* (Конспект лекцій): навч. посіб. для студентів усіх форм навчання, галузі знань 05 Соціальні та поведінкові науки, спеціальності 053 «Психологія». Миколаїв.
2. Богдан Ж.Б., Пібуцька Н.В. (ред.). (2017). *Організаційна психологія*. Харків: НТУ «ХП».
3. Горностай П. (2006). Психологічний феномен «Ми». *Соціальна психологія*. № 2(16). С.88-96.
4. Карамушка Л. М., Бондарчук О. І., Грубі Т. В. (2019). *Методики дослідження перфекціонізму, трудоголізму та прокрастинації особистості: методичний посібник*. Кам'янець-Подільський : ПП «Аксіома».
5. Карамушка Л.М. (2003). *Психологія управління*. К.: Міленіум.
6. Карамушка Л.М. (2013). *Психологія організацій*: Навч. посіб.- К.: Міленіум.
7. Карамушка Л.М. (ред.). (2015) *Психологічні детермінанти розвитку організаційної культури* : монографія. К.: Педагогічна думка. URL: <http://lib.iitta.gov.ua/10087/>
8. Карамушка Л.М. (ред.). (2023). *Методики дослідження психічного здоров'я та благополуччя персоналу організацій: психологічний практикум*. Київ : Інститут психології імені Г.С. Костюка НАПН України.
9. Карамушка Л.М., Андрєєва І.А. (2012). *Психологія відданості персоналу організації*: монографія. К.-Львів: Галицький друкар.
10. Карамушка Л.М., Войтович М.В., Щотка О.П. та ін. (2005). *Технології роботи організаційних психологів*: Навч. посібник для студентів вищ. навч. закл. та слухачів інститутів після диплом. Освіти. К.: Фірма „ІНКОС”.
11. Карамушка Л.М., Гнускіна Г.В. (2018) *Психологія професійного вигорання підприємців* : монографія. К. : Логос.
12. Карамушка Л.М., О. В. Креденцер, К. В., Терещенко (2021). *Психолого-організаційні детермінанти забезпечення психологічного здоров'я персоналу освітніх організацій в умовах соціальної напруженості*: монографія. Київ – Львів: Видавець Вікторія Кундельська.
13. Кириченко В.В. (2022). *Психологія праці та інженерна психологія*: навчальний посібник. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка. URL:<https://surl.lt/lzeder>
14. Лесечко М.Д. (2013). *Психологія прийняття управлінських рішень і створення ефективних команд*. Львів.
15. Молчанова А. О., Воляник І. В., Кондратьєва В. П. (2015). *Організаційна поведінка*: Навч. посібн. Івано-Франківськ, «ЛілеяНВ».

16. Орбан-Лембрик Л. Е. (2004). Соціальна психологія: Підручник: У 2 кн. Кн. І: *Соціальна психологія особистості і спілкування*. К.: Либідь.
17. Орбан-Лембрик Л. Е. (2005). *Соціальна психологія*. К. : Академвидав.
18. Орбан-Лембрик Л.Е. (2003). *Психологія управління* : Навч. посібник. К. : Академвидав, 2003.
19. Орбан-Лембрик Л.Е. (2023). *Психологія організацій*: Посібник. – К.: Академвидав.
20. Петренко, І. (ред.). (2020) *Менеджмент соціальних конфліктів: метод. рек.* Київ : Інститут соціальної та політичної психології.
21. Прищак, М. Д., Лесько О. Й. (2016). *Психологія управління в організації* : навчальний посібник. Вінниця.
22. Свидрук І.І., Осік Ю.І. (2017). *Креативний менеджмент*: навчальний посібник. Алма-Ата: Бастау.
23. Слюсаревський М. М. (ред). (2018). *Основи соціальної психології* : підручник для закладів вищої освіти. Київ : Талком.
24. Слюсаревський М. М., Хазратова Н. В. (2020). *Теоретичні напрями соціальної психології*. Львів: Видавництво Львівської політехніки.
25. Трут О.О. (2018). *Теоретико-методологічні засади управління результативністю організації*: монографія. Львів: ЛТЕУ.
26. Хомуленко Т.Б., Поденко А.В., Моргунова Н.С. (2009). *Психологія праці та організаційна психологія*: навчально-методичний посібник. Харків: ХНАДУ.
27. Цимбалюк І.М. (2008). *Психологія організацій*: Навч. посіб.-К.: ВД«Професіонал».
28. Шандрук С.К. (ред.). (2022). *Психологія професійної діяльності*: підручник. Тернопіль: ЗУНУ.
29. Johansson Catrin (2007) *Research on Organizational Communication*. Nordicom Review 28, 1, pp. 93-110.
30. *Professional Communications* (2015) Alberta: Campus Alberta. Retrieved from <http://www.procomoer.org/>
31. RiggioR/E. (ed.). (2018). *Introduction to Industrial / Organizational Psychology*. New York: Oxon
32. West, M.A. (2004). *Effective Teamwork: Practical Lessons from Organizational Research*. Oxford: Blackwell. An introduction to the relevant research and the practice of teamwork.

Навчальне видання

Щотка О. П.

**ПРАКТИКУМ
З ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПСИХОЛОГІЇ
ТА ПСИХОЛОГІЇ ПРАЦІ**

Технічний редактор – І. П. Борис
Макетування – О. В. Борщ

Підписано до друку 12.01.25 р.	Формат 60x84/16	Папір офсетний
Гарнітура Computer Modern	Обл.-вид. арк. 5,9	Ел. вид-ння
Замовлення № 201	Ум. друк. арк. 7,4	



Ніжинський державний університет
імені Миколи Гоголя.

м. Ніжин, вул. Воздвиженська, 3^А
(04631)7-19-72

E-mail: vidavn_ndu@ukr.net
www.ndu.edu.ua

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи
ДК № 2137 від 29.03.05 р.