

Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки  
Факультет економіки та управління  
Кафедра менеджменту

**Наталія Матвійчук**

## **КОНФЛІКТ-МЕНЕДЖМЕНТ**

**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ**

Луцьк  
2020

УДК 005.574(072)

М 33

Рекомендовано до опублікування науково-методичною радою Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки (протокол № від \_\_\_\_\_ 2020 р.).

**Рецензенти:**

**Рубаха М.В.** – к.е.н., доцент кафедри фінансів, грошового обігу та кредиту Львівського національного університету імені Івана Франка

**Проць Н.В.** – к.е.н., доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки

**Матвійчук Н. М.**

**М 33 Конфлікт-менеджмент:** методичні вказівки до практичних занять (електронне видання). Луцьк: Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки, 2020. 57 с.

Навчально-методичне видання розроблене з метою надання допомоги студентам в організації роботи по підготовці до практичних занять. Методичні вказівки містять перелік питань, які виносяться для обговорення на практичних заняттях, методичні рекомендації до проведення практичних занять, ситуаційні та практичні завдання, тестові завдання для поточного контролю та рекомендовану літературу.

Рекомендовано студентам 3 курсу спеціальності 073 «Менеджмент».

УДК 005.574(072)

© Матвійчук Н. М., 2020

© Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки, 2020

## ВСТУП

В усіх соціальних організаціях періодично виникають конфлікти. Тому сьогодні система управління персоналом включає функції з управління конфліктами та стресами, які повинні виконуватися не тільки керівниками, але й фахівцями-конфліктологами та спеціально створеними підрозділами. Діяльність вітчизняних і закордонних організацій свідчить про необхідність отримання необхідних знань і навичок в сфері управління, діагностики, профілактики і прогнозування конфліктів.

*Мета* викладання дисципліни – опанування базовими знаннями з актуальних проблем управління конфліктами та побудови продуктивних людських взаємовідносин, набуття професійного вміння вирішувати конфлікти у діловій і професійній сферах, міжнародних відносинах, приватному житті. Ці уміння сприятимуть порозумінню та конструктивному вирішенню проблем у різних сферах суспільного життя; допоможуть самоудосконалюватися кожному і сформуванню у свого найближчого оточення позитивне мислення, орієнтоване не на конфронтацію і боротьбу, а на порозуміння, взаємодопомогу, співробітництво та конструктивне вирішення проблем.

*Основні завдання* дисципліни «Конфлікт-менеджмент» є: навчитись виявляти природу конфліктів; визначати їх види та динаміку розвитку; ознайомитись з психологічними аспектами міжособистісних ділових контактів; вивчити методи прогнозування, діагностування та попередження конфліктів; навчитись формувати системи управління конфліктними ситуаціями у колективі; опанувати технології управління конфліктами; розвинути вміння самостійного та відповідального прийняття управлінських рішень, пов'язаних з діяльністю персоналу; поглибити культуру ділового спілкування та вирішення конфліктів.

Компетентності, які набувають студенти у процесі вивчення дисципліни «Конфлікт-менеджмент»:

- здатність працювати в команді та налагоджувати міжособистісну взаємодію при вирішенні професійних завдань;
- здатність приймати ефективні управлінські рішення при попередженні та вирішенні конфліктів;
- вміння вступати в контакт і встановлювати доброзичливу атмосферу під час комунікації з бізнес-партнерами;
- вміння вирішувати конфлікти в діловому спілкуванні і долати комунікативні бар'єри;
- здатність взаємодіяти з іншими людьми, вміння працювати в групах;
- вміння управляти конфліктами та стресами;
- здатність конструктивної взаємодії в ситуації конфлікту;
- здатність розробляти й приймати ефективні управлінські рішення в умовах конфлікту;
- вміння розрізняти конструктивні та деструктивні конфлікти;
- здатність попереджати, уникати та розв'язувати конфлікти.

# ПРОГРАМА ДИСЦИПЛІНИ «КОНФЛІКТ-МЕНЕДЖМЕНТ»

## **Тема 1. Розвиток конфлікт-менеджменту як науки та навчальної дисципліни**

Управління конфліктами як наука. Об'єкт конфліктології. Теоретичний фундамент науки. Предмет конфліктології. Напрями дослідження конфліктології (філософсько-соціальний, організаційно-соціологічний, індивідуально-психологічний).

Специфіка науки та методи дослідження конфліктології. Еволюція конфліктологічних поглядів.

Особливості розвитку конфліктології в історичному аспекті. Становлення конфліктології як сучасної науки і практики.

## **Тема 2. Сутність конфлікту та його структура**

Конфлікт як складне соціальне явище. Конфліктні ситуації. Інцидент. Суб'єкти і об'єкти конфлікту.

Ознаки і предмет конфлікту. Структурна модель конфлікту. Образ конфліктної ситуації. Позиції конфлікуючих сторін та їх роль в аналізі конфлікту. Необхідні і достатні умови виникнення конфлікту.

Функції конфліктів. Функціональні та дисфункціональні конфлікти.

## **Тема 3. Види конфліктів та причини їх виникнення**

Класифікація конфліктів. Внутрішньоособистісні конфлікти та їх особливості. Міжособистісні конфлікти та їх властивості. Конфлікти групові та між особистістю і групою. Відкриті і закриті конфлікти. Вертикальні і горизонтальні конфлікти. Об'єктивні і суб'єктивні конфлікти. Приховані і відкриті конфлікти.

Межі конфліктів (просторові, часові, суб'єктні).

Загальні та часткові причини конфліктів. Об'єктивні та суб'єктивні причини конфліктів.

## **Тема 4. Динаміка конфлікту та механізми його виникнення**

Динаміка конфлікту. Етапи і фази конфлікту. Співвідношення фаз і етапів конфлікту залежно від можливості його розв'язання.

Конфлікти типу А, Б і В. Конфліктогени та їх класифікація.

Трансактний аналіз конфліктів. Трансактні категорії. Алгоритм трансактного аналізу.

## **Тема 5. Процес управління конфліктами**

Поняття «управління конфліктом». Внутрішні і зовнішні аспекти управління конфліктами. Процес діагностики конфлікту. Картографічний аналіз конфлікту. Зміст процесу управління конфліктами (прогнозування, попередження і стимулювання, регулювання, розв'язання). Технології регулювання конфліктів (інформаційні, комунікативні, соціально-психологічні, організаційні). Модель прийняття науково обґрунтованого рішення з

управління конфліктами. Алгоритм управління конфліктом.

Стратегії вирішення конфліктів. Тактика поведінки в конфлікті.

### **Тема 6. Методи та форми управління конфліктами**

Передумови і принципи управління конфліктами. Структурні методи управління конфліктами. Міжособистісні методи (стилі) вирішення конфліктів (поступка, компроміс, консенсус, ухиляння, співробітництво). Модель стратегії поведінки особистості в конфлікті Томаса-Кілменна. Внутрішньоособистісні методи управління конфліктами. Персональні методи управління конфліктами.

Переговори як універсальний метод розв'язання конфліктів. Етапи переговорного процесу. Стратегії поведінки в переговорах. Тактики поведінки в переговорному процесі. Медіація в переговорному процесі.

### **Тема 7. Профілактика конфліктів в організації**

Профілактика конфліктів і її напрями. Залучення керівників середньої ланки до управління і прийняття стратегічних рішень. Зміни в організаційних структурах управління. Профілактика конфліктів за стратегією управління персоналом. Кадрова робота. Управління компетенцією працівників. Етапи життєвого циклу компетенції. Управління компетенцією на рівні організації. Управління компетенцією на рівні особистості. Управління поведінкою особистості для запобігання конфлікту.

### **Тема 8. Психологія особистості в конфлікті**

Теорія потреб особистості. Модель мотиваційної поведінки людини в конфлікті. Психологічна структура особистості. Спрямованість особистості, досвід, характер, темперамент. Особливості психічних процесів. Екстраверсія. Інтроверсія. Темперамент і його типи. «Я-образ» як характеристика визначення поведінки особистості в конфлікті. Типи поведінки особистості: впевнена і невпевнена. Характер особистості: суть та структура рис. Вплив психологічної структури особистості на її поведінку в конфлікті. Типи конфліктних особистостей. Поведінка індивіда в умовах конкуренції.

### **Тема 9. Групові особливості виникнення конфліктів в організації**

Групи та їх вплив на виникнення конфліктів. Групи і фактори, що визначають їх зрілість. Групові норми. Колектив, його функції та ознаки. Види колективів (первинні, вторинні, тимчасові, постійні, формальні, неформальні). Стадії формування колективу. Фактори, що впливають на виникнення конфліктів у групах та колективах. Групова однодумність. Рольова поведінка особистості в групі. Конформізм і його види.

Соціально-психологічний клімат у колективі. Методи діагностики соціально-психологічного клімату в організації. Групова згуртованість. Груповий егоїзм.

### **Тема 10. Соціологія конфлікту**

Конфлікти в суспільстві. Соціальні конфлікти та їх види. Економічні

конфлікти. Політичні конфлікти. Конфлікти духовної сфери.

Конфлікти в організації. Причини і методи розв'язання організаційних конфліктів. Методика оцінки конфліктності організації на основі визначення інтегрального показника соціальної напруженості.

Конфлікти в сім'ї. Особливості і передумови сімейних конфліктів. Класифікація сімейних конфліктів. Характеристика кризових періодів подружнього життя та їх вплив на сімейні конфлікти. Підходи щодо запобігання і розв'язання сімейних конфліктів.

Конфлікти у сфері управління. Специфіка форм проявлення управлінських конфліктів (неузгодженість, напруженість, конфронтація). Типи конфліктів у сфері управління. Засоби запобігання і розв'язання конфліктів у сфері управління.

## ТЕМИ ТА МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ПРОВЕДЕННЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

### Практичне заняття №1

#### Тема «Розвиток конфлікт-менеджменту як науки та навчальної дисципліни»

#### *Методичні вказівки до проведення практичного заняття*

Проведення практичного заняття охоплює декілька етапів.

1. Оголошення теми навчального заняття.
2. Перевірка засвоєння матеріалу шляхом опитування (експрес-опитування).
3. Розв'язування ситуаційних і практичних завдань, формування у студентів спеціальних (предметних) компетенцій.
4. Виконання тестових завдань.
5. Підбиття підсумків заняття, оцінювання результатів роботи студентів, пояснення домашнього завдання – змісту та методики його виконання.

#### *Теоретичні питання, винесені на розгляд*

1. Об'єкт, предмет та напрями дослідження конфлікт-менеджменту.
2. Методологічна основа конфлікт-менеджменту як науки.
3. Еволюція конфлікт-менеджменту.
  - 3.1. Розвиток поглядів на конфліктологію у стародавні часи.
  - 3.2. Історія розвитку конфліктології із середніх віків до другої половини XIX ст.
  - 3.3. Історія розвитку конфліктології в другій половині XIX - на початку XX ст.
  - 3.4. Сучасний розвиток конфліктології.

#### *Ситуаційні та практичні завдання*

*Завдання 1.* Установити правильну послідовність, показавши порядок цифрами:

Сутність	Рівень аналізу конфлікту
1. Вивчаються механізми усвідомлення суперечливих цінностей, норм, цілей індивідами і групами в процесі їхньої спільної діяльності.	а) соціально-філософський рівень
2. Описуються протиріччя, що є причиною конфлікту і їхній взаємозв'язок із закономірностями розвитку суспільства.	б) соціологічний рівень
3. Аналізуються особистісні психологічні особливості поведінки людини в конфлікті, вплив цих особливостей на виникнення, протікання і завершення конфлікту.	в) особистісний рівень
4. Вивчаються причини і динаміка об'єктивних конфліктів інтересів і цілей великих соціальних груп (класів, націй тощо); розглядається місце цих груп у соціально-політичному просторі.	г) соціально-психологічний рівень

1 - ; 2 - ; 3 - ; 4 - .

*Завдання 2.* Установити правильну послідовність, показавши порядок цифрами:

Метод аналізу конфліктів	Сутність методу
--------------------------	-----------------

1. Структурно-функціональний аналіз конфлікту	А. Спрямований на виявлення основних етапів і стадій розвитку конфліктів, враховує його мінливу природу.
2. Прогностичний метод аналізу конфлікту.	Б. Спрямований на визначення основних методів, стратегій і тактик регулювання і попередження конфліктів.
3. Вирішувальний метод аналізу конфлікту.	В. Забезпечує опис як форм конфліктної взаємодії, так і видів конфліктних особливостей, стилів поведінки в конфлікті.
4. Процесуально-динамічний аналіз конфлікту.	Г. Сприяє виявленню основних елементів конфліктної взаємодії, визначенню ролі кожного з них.
5. Метод типологізації.	Д. Забезпечує опис можливих варіантів розвитку конфліктної взаємодії.

1 - ; 2 - ; 3 - ; 4 - .

*Завдання 3.* Навести приклади 10-15 професійних задач у роботі фахівця з менеджменту, при вирішенні яких необхідні знання з конфліктології.

### *Тестові завдання*

#### *1. Конфліктологія – це:*

а) наука, яка пояснює всі процеси, що протікають у суспільстві, з погляду існування певних протиріч між соціальними суб'єктами і конфліктів як наслідків цих протиріч;

б) наука про закономірності виникнення, розвитку, завершення конфліктів, а також принципи, способи і прийоми їхнього конструктивного вирішення і попередження;

в) специфічний напрямок у соціології, який досліджує соціальний конфлікт як процес розвитку відносин між соціальними групами, що виявляється в різноманітних за формою зіткненнях;

г) усе приведене вище.

#### *2. До основних завдань конфліктології відносять:*

а) виявлення сутності конфліктів, їх причин, етапів, учасників;

б) визначення методів регулювання конфліктних ситуацій;

в) визначення способів запобігання конфліктів;

г) визначення основних видів і типів конфліктів;

д) усе приведене вище.

#### *3. Предмет конфліктології – це:*

а) конфлікт у всіх його формах і проявах;

б) об'єктивно існуючі протиріччя;

в) сфера життя суспільства чи особистості, у якій виникає конфлікт;

г) загальні закономірності виникнення, динаміки й закінчення конфліктів.

#### *3. Об'єкт конфліктології – це:*

а) конфлікт у всіх його формах і проявах;

б) об'єктивно існуючі протиріччя;

в) сфера життя суспільства чи особистості, у якій виникає конфлікт;

г) загальні закономірності виникнення, динаміки й закінчення конфліктів.

#### *4. Конфліктологія як наука виникла в кінці:*

а) 40-их років ХХ ст.;

б) 50-их років ХХ ст.;



- в) 60-их років ХХ ст.;                      г) 70-их років ХХ ст.
5. У науковий оборот термін «соціологія конфлікту» увів:
- а) Карл Маркс;                                      б) Огюст Конт;  
 в) Френсіс Бекон;                                г) Льюїс Козер;  
 д) Георг Зіммель.
6. Що лежить в основі соціального конфлікту на думку Карла Маркса?
- б) відносини любові і ненависті;  
 в) влада, престиж, авторитет;  
 г) капітал, власність на засоби виробництва;  
 д) задоволення основних потреб.
7. Що лежить в основі конфлікту на думку З. Фрейда?
- а) зіткнення усередині особистості несвідомих психічних сил;  
 б) влада, престиж, авторитет;  
 в) капітал, власність на засоби виробництва;  
 г) задоволення основних потреб.
8. Філософсько-соціальний напрям дослідження конфліктології:
- а) охоплює загальні тенденції розвитку конфлікту на макрорівні;  
 б) вивчає причини й динаміку конфліктів організацій, груп і колективів;  
 в) вивчає психофізіологічні особливості;  
 г) вивчає характеристики окремих осіб, їх поведінку в конфлікті.
9. Організаційно-соціологічний напрям дослідження конфліктології:
- а) охоплює загальні тенденції розвитку конфлікту на макрорівні;  
 б) вивчає причини й динаміку конфліктів організацій, груп і колективів;  
 в) вивчає психофізіологічні особливості;  
 г) вивчає характеристики окремих осіб, їх поведінку в конфлікті.
10. Індивідуально-психологічний напрям дослідження конфліктології:
- а) охоплює загальні тенденції розвитку конфлікту на макрорівні;  
 б) вивчає причини й динаміку конфліктів організацій, груп і колективів;  
 в) вивчає психофізіологічні особливості;  
 г) вивчає характеристики окремих осіб, їх поведінку в конфлікті.
- Рекомендована література [2, 3, 5, 12, 13, 15].*

## **Практичне заняття №2**

### **Тема «Сутність конфлікту та його структура»**

*Методичні вказівки до проведення практичного заняття*

Проведення практичного заняття охоплює декілька етапів.

1. Оголошення теми навчального заняття.
2. Перевірка засвоєння матеріалу шляхом опитування (експрес-опитування).
3. Розв'язування ситуаційних і практичних завдань, формування у студентів спеціальних (предметних) компетенцій.
4. Виконання тестових завдань.
5. Підбиття підсумків заняття, оцінювання результатів роботи студентів, пояснення домашнього завдання – змісту та методики його виконання.

### *Теоретичні питання, винесені на розгляд*

1. Конфлікт як складне соціальне явище.
2. Конфліктна ситуація та інцидент як передумови виникнення конфлікту.
3. Структурні елементи конфлікту.
4. Функції конфліктів.

### *Ситуаційні та практичні завдання*

*Завдання 1.* Студенти по черзі називають слова, які асоціюються в них із словом конфлікт. Ці слова записують на дошці. Потім спільними зусиллями виділяються слова, які мають позитивний, а які негативний заряд. Позначають їх – «+», «-».

Який образ підказує ваша уява? Після першого ряду асоціацій можна попросити продовжити:

- Якщо конфлікт - це меблі, то які?
- Якщо посуд, то який?
- Якщо одяг, то який?

Зробити висновки.

*Завдання 2.* Вправа «Перетворення свинцю на золото».

Перший учасник звертається до сусіда праворуч зі словами: «конфлікт – це погано, тому що...» і продовжує думку, чому конфлікт несе негатив, той до кого звертались із цими словами, відповідає: «Так це погано, але...» й намагається знайти який позитив у конфлікті, наступний учасник знову висловлює негатив на рахунок конфлікту. Вправа продовжується поки коло не замкнеться.

Висновок: конфлікти мають позитивні сторони:

- Конфлікти показують проблеми, які мають бути вирішені.
- Конфлікти звертають увагу на те, що нам треба змінюватися.
- Конфлікти розкривають наші прагнення і бажання.
- Конфлікти з'ясовують, хто ми є, якими є наші цінності, а також допомагають нам зрозуміти іншу людину.
- Конфлікти послаблюють нудьгу. Звертають увагу на нові цілі, стимулюють інтерес.

### *Тестові завдання*

*1. Конфлікт – це:*

- а) суперечка, дискусія з гострої проблеми;
- б) неузгодженість цілей, цінностей, інтересів елементів соціальної системи;
- в) протидія, протипорство осіб і груп з приводу різних цілей, значущих для них, інтересів, цінностей, установок;
- г) протипорча поведінка з приводу суперечності.

*2. Суперечність – це:*

- а) готовність до конфліктної поведінки;
- б) зіткнення протилежних позицій;
- в) нанесення взаємних збитків;
- г) суперництво з приводу якого-небудь предмета.

*3. Ворожість – це:*

а) суперечка, дискусія з гострої проблеми;  
в) протидія, протиборство осіб і груп з приводу різних цілей, значущих для них, інтересів, цінностей, установок;

а) готовність до конфліктної поведінки;  
б) зіткнення протилежних позицій.

*4. Необхідними і достатніми умовами виникнення конфлікту між суб'єктами соціальної взаємодії є:*

а) наявність у них протилежних суджень чи мотивів і бажання хоча б одного з них здобути перемогу над іншим;

б) наявність у них протилежних позицій і активні дії обох сторін з досягнення своїх позицій;

в) наявність у них протилежно спрямованих мотивів і відкриті заяви про свої вимоги;

г) наявність протилежних інтересів у кожного з них і відсутність можливостей щодо їх реалізації.

*5. Конфліктна ситуація – це:*

а) протиріччя, які нагромадилися, пов'язані з діяльністю суб'єктів соціальної взаємодії, що створюють ґрунт для протиборства між ними;

б) процес протиборства між суб'єктами соціальної взаємодії, спрямований на з'ясування стосунків;

в) інцидент;

д) етап розвитку конфлікту.

*6. Образ конфліктної ситуації – це:*

а) те, через що виникає конфлікт;

б) суб'єктивне відображення в свідомості суб'єктів конфліктної взаємодії предмета конфлікту;

в) внутрішні спонукальні сили, що підштовхують суб'єкт соціальної взаємодії до конфлікту;

г) те, про що заявляють одна іншій конфлікуючі сторони.

*7. Інцидент – це:*

а) збіг обставин, що є приводом для конфлікту;

б) причина конфлікту;

в) протиріччя, що нагромадилися, пов'язані з діяльністю суб'єктів соціальної взаємодії, що створюють ґрунт для реального протиборства між ними;

г) необхідна умова конфлікту.

*8. Внутрішньоособистісний конфлікт – це:*

а) глибокі емоційні переживання особистістю своїх невдач;

б) стан тривоги, викликаний майбутньої складною ситуацією;

в) зіткнення протилежно спрямованих мотивів особистості;

г) внутрішні коливання особистості, яка стоїть перед вибором засобів для досягнення конкретної мети.

*9. Що з нижчеподаного відноситься до структурних елементів конфлікту?*

- а) причини конфлікту; б) учасники конфлікту;  
в) мотиви учасників; г) наслідки конфлікту.

*10. До позитивних функцій конфліктів належать:*

- а) конфлікти підтримують соціальну активність людей, сприяють попередженню застою, є джерелами певних інновацій;  
б) конфлікти із зовнішнім суб'єктом об'єднують групу, організацію, дозволяють перебороти виникаючі загрози, як зовнішню, так і внутрішню;  
в) конфлікти допомагають виробляти відповідні протидії можливим конфліктам у майбутньому;  
г) конфлікти приводять до погіршення психологічного клімату в колективах.

*Рекомендована література [3, 5, 9, 12, 13, 14, 15].*

### **Практичне заняття № 3** **Тема «Сутність конфлікту та його структура»**

*Методичні вказівки до проведення практичного заняття*

Проведення практичного заняття охоплює декілька етапів.

1. Оголошення теми навчального заняття.
2. Розв'язування ситуаційних і практичних завдань, формування у студентів спеціальних (предметних) компетенцій.
3. Підбиття підсумків заняття, оцінювання результатів роботи студентів, пояснення домашнього завдання – змісту та методики його виконання.

*Ситуаційні та практичні завдання*

*Завдання 1.* У запропонованій ситуації виділіть і проаналізуйте наступні елементи і фактори конфлікту:

- конфліктну ситуацію;
- об'єкт конфлікту;
- предмет конфлікту;
- учасників конфлікту;
- ранг опонентів;
- середовище конфлікту;
- перехід конфлікту зі сфери ділових відносин в особистісну сферу;
- особистісні елементи конфлікту.

*Ситуація.* Йшла нарада у начальника ВРП. Підводилися підсумки трудового змагання за рік серед підприємств громадського харчування. За всіма показниками на перше місце претендувала їдальня № 3. Заперечення були тільки у головного інженера-кулінара ВРП Євдокимова, що повідомив, що проведені ним днями аналізи в їдальні № 3 виявили зниження калорійності страв проти норми, причиною якого може бути або недовкладання продуктів, або порушення технології. У зв'язку з цим він вважає, що присвоювати їдальні класне місце поки рано.

Виступ Євдокимова викликав обурення директора їдальні Ширкової, вже немолодої, але енергійнішою жінки, з великим досвідом роботи в громадському

харчуванні. «Як вам не соромно, - обрушилася вона на Євдокимова, - використовувати службове становище для зведення особистих рахунків». А комісії пояснила: «Моя їдальня - найближча до управління та Євдокимов часто заходив до нас обідати. Але під час перерви черги завжди великі, тож він зазвичай обідав у мене в кабінеті, я сама його обслуговувала, щоб нікого не відривати від роботи. Але ось одного разу, місяця два тому, я не змогла його обслужити – була зайнята – і попросила Євдокимова пообідати в загальному залі. Він, як бачите, запам’ятав цей випадок. Його аналізам я не вірю. У нас завжди акуратно готують, я сама буваю на закладці продуктів».

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

*Завдання 3.* Встановіть відповідність

Функція конфлікту	Зміст функції
1. Сигнальна функція.	а) показує, що є проблеми; елементи системи мають необхідність змін;
2. Диференціююча функція.	б) дає імпульси до усвідомлення своїх і чужих інтересів у протидії, надає відомості про учасників протистояння, їхні мотиви і причини конфлікту;
3. Інформаційна функція.	в) визначає процес розділу соціального цілого на взаємозалежні елементи;
4. Динамічна функція	г) сприяє в більш швидкому темпі руху до соціальних змін

1 - ; 2 - ; 3 - ; 4 - .

*Завдання 4.* Визначте структурні компоненти конфліктів у сфері міжособистісних стосунків із власного досвіду. Охарактеризуйте свою поведінку в них.

*Завдання 5.* Продовжіть твердження: «У відкритому демократичному суспільстві конфліктів менше, ніж у тоталітарному, тому що .....»

## **Практичне заняття № 4**

### **Тема «Види конфліктів та причини їх виникнення»**

*Методичні вказівки до проведення практичного заняття*

Проведення практичного заняття охоплює декілька етапів.

1. Оголошення теми навчального заняття.
2. Перевірка засвоєння матеріалу шляхом опитування (експрес-опитування).
3. Розв’язування ситуаційних і практичних завдань, формування у студентів спеціальних (предметних) компетенцій.
4. Обговорення проблемних питань.
5. Виконання тестових завдань.
6. Підбиття підсумків заняття, оцінювання результатів роботи студентів, пояснення домашнього завдання – змісту та методики його виконання.

*Теоретичні питання, винесені на розгляд*

1. Основні види конфліктів.
2. Зміст і особливості внутрішньоособистісних конфліктів.
3. Зміст і особливості міжособистісних конфліктів.
4. Зміст і особливості міжгрупових конфліктів та конфліктів між особистістю і групою.
5. Межі конфлікту.
6. Причини виникнення конфліктів.

*Ситуаційні та практичні завдання*

*Завдання 1.* Визначте види конфліктів у таких ситуаціях.

1. Судовий розгляд з приводу розподілу спадщини.
2. Суперечки між радою директорів і рядовими акціонерами за внесення змін у статутні документи.
3. Протистояння між вкладниками комерційного банку та його керівництвом з приводу невиплати коштів з рахунків.
4. Внутрішній опір працівника на пропозицію керівництва працювати у вихідні дні над закінченням річного звіту.
5. Суперництво двох працівників за вакантну посаду керівника.

*Завдання 2.* Установіть відповідність між типом фактора міжособистісного конфлікту, його змістом та формами прояву згідно з концепцією В. Лінкольна.

<b>Тип фактору</b>	<b>Зміст фактору</b>	<b>Форми прояву</b>
I. Інформаційні. II. Поведінкові. III. Фактори відносин. IV. Ціннісні. V. Структурні.	A) Протилежність принципів поведінки. B) Незадоволеність від взаємодії між сторонами. B) Відносно стабільні об'єктивні обставини, які важко змінити. Г) Неприйнятність інформації для однієї зі сторін. Д) Недоречність, грубість, нетактовність і т. ін.	1. Дисбаланс у відносинах. 2. Влада, система управління. 3. Неповні та неточні факти. 4. Прагнення до переваги. 5. Дотримання групових традицій, норм, цінностей. 6. Ненадійність джерел інформації. 7. Різниця в освітньому рівні. 8. Соціальна приналежність. 9. Вірування та поведінка. 10. Прояви агресивності. 11. Моральні цінності. 12. Сторонні факти. 13. Право власності. 14. Порушення обіцянок. 15. Низький рівень довіри і авторитету.

I - - . II - - . III - - . IV - - . V - - .

*Завдання 3.* Установіть відповідність між причиною і типом групового конфлікту.

Тип конфлікту	Причина конфлікту
А. Конфлікт між мікрогрупами в колективі.	1. Незадовільні комунікації; порушення правових норм; нестерпні умови праці; низька заробітна плата. 2. Взаємна залежність по виконаних задачах; розподіл ресурсів; незадовільні комунікації; структурна перебудова. 3. Протилежність інтересів, цілей, амбіцій лідерів; незадовільні комунікації. 4. Новий керівник, призначений з боку; стиль керування; низька компетентність керівника; сильний вплив негативно спрямованих мікрогруп і їхніх лідерів. 5. Прояв компромату проти лідера; перевищення повноважень лідерства; зміна групової свідомості. 6. Конфліктна особистість; порушення групових норм; низька професійна підготовка; неадекватність внутрішньої установки статусу.
Б. Конфлікт між лідером і мікрогрупою.	
В. Конфлікт між адміністрацією і персоналом.	
Г. Конфлікт між підрозділами усередині організації.	
Д. Конфлікт між неформальним лідером і колективом.	
Е. Конфлікт між керівництвом і колективом.	
Ж. Конфлікт між рядовим співробітником і колективом.	

А - , Б - , В - , Г - , Д - , Е - , Ж -

*Завдання 4.* Визначте типи конфлікту в організації (підстава – тип функціональної системи) з наступних причин:

Причина	Тип конфлікту
1. Порушення групових норм; боротьба за лідерство; зіткнення групових інтересів, цілей, цінностей.	А. Організаційно-технологічні конфлікти. Б. Конфлікти в соціально-економічній системі організації. В. Конфлікти в адміністративно-управлінській системі. Г. Конфлікти, пов'язані з функціонуванням поза формальною організацією. Д. Конфлікти, пов'язані з функціонуванням соціально-психологічної системи відносин.
2. Неузгодженість формальних організаційних питань; незбалансованість робочих місць; порушення технологічних процесів.	
3. Зіткнення формальних та неформальних інтересів; протиріччя у системі формальних і неформальних відносин.	
4. Порушення договірних зобов'язань; неповна інформація про реальний стан справ в організації; інновація без обліку інтересів працівників; порушення трудового законодавства.	
5. Затримка і невивплата заробітної плати за виконану працю; збільшення норм виробництва чи зниження тарифів в оплаті; недосконала система стимулювання.	

1- , 2 - , 3 - , 4 - , 5 - .

#### Тестові завдання

1. Причина конфлікту – це:

- протилежні мотиви суб'єктів соціальної взаємодії;
- збіг обставин, що виявляють конфлікт;
- явища, події, факти, ситуації, що передують конфлікту і за певних умов діяльності суб'єктів соціальної взаємодії викликають його;
- те, через що виникає конфлікт.

2. Основними причинами конфлікту між керівником і очолюваним ним колективом є:

- а) стиль керування, низька компетентність керівника;
- б) вплив негативно спрямованих мікрогруп і їх лідерів;
- в) негативна оцінка керівника з боку вищестоящого керівництва;
- г) незадовільні комунікації.

3. Внутрішньоособистісний конфлікт – це:

- а) глибокі емоційні переживання особистістю своїх невдач;
- б) зіткнення протилежно спрямованих мотивів особистості;
- в) зіткнення протилежно спрямованих поведінкових характеристик особистості;
- г) внутрішні коливання особистості, яка стоїть перед вибором засобів для досягнення конкретної мети.

4. За масштабом конфлікти поділяються на:

- а) внутрішньоособистісні, міжособистісні, особистісно-групові, міжгрупові;
- б) міжнаціональні, соціальні, політичні;
- в) локальні, регіональні, глобальні;
- г) всі відповіді вірні.

5. Конфлікт, що виникає при неможливості для особистості реалізуватися в декількох ролях, а також при різному розумінні вимог до даної ролі:

- а) мотиваційний;
- б) моральний;
- в) адаптаційний;
- г) рольовий.

6. Конфлікт, що виникає через особисту переоцінку своїх претензій чи недооцінку своїх можливостей:

- а) конфлікт неадекватної самооцінки;
- б) моральний;
- в) адаптаційний;
- г) рольовий.

7. Конфлікт, що передбачає вибір одного з двох сприятливих варіантів, наприклад: куди поїхати відпочивати або автомобіль якої марки придбати, це конфлікт типу:

- а) «плюс – плюс»;
- б) «плюс – мінус»;
- в) «мінус – мінус».

8. Об'єктивні причини конфліктів:

- а) несумісність характерів;
- б) манери поведінки;
- в) погані комунікації;
- г) незбалансованість робочих місць.

9. Суб'єктивні причини конфліктів:

- а) нечіткий розподіл прав і обов'язків;
- б) несприятливий стиль керівництва;
- в) погані умови праці;
- г) неправильна оцінка своїх підлеглих.

10. До об'єктивних причин конфліктів не належить:

- а) некомпетентність;
- б) невідповідність тій посаді, яку займають певні працівники;
- в) недостатня мотивація;



г) неадекватна самооцінка.

Рекомендована література [2, 3, 5, 7, 12, 13, 14, 15].

## Практичне заняття № 5

### Тема «Динаміка конфлікту та механізми його виникнення»

#### *Методичні вказівки до проведення практичного заняття*

Проведення практичного заняття охоплює декілька етапів.

1. Оголошення теми навчального заняття.
2. Перевірка засвоєння матеріалу шляхом опитування (експрес-опитування).
3. Розв'язування ситуаційних і практичних завдань, формування у студентів спеціальних (предметних) компетенцій.
4. Обговорення проблемних питань.
5. Виконання тестових завдань.
6. Підбиття підсумків заняття, оцінювання результатів роботи студентів, пояснення домашнього завдання – змісту та методики його виконання.

#### *Теоретичні питання, винесені на розгляд*

1. Динаміка конфлікту. Фази конфлікту.
2. Механізм розвитку конфлікту за формулою «А». Конфліктогени та їх класифікація.
3. Механізм розвитку конфлікту за формулами «Б» і «В».
4. Основні положення теорії трансактного аналізу.

#### *Ситуаційні та практичні завдання*

*Завдання 1.* Проаналізуйте запропоновану ситуацію з точки зору динаміки конфлікту. Які періоди та етапи розвитку конфлікту Ви можете в ній виділити?

*Ситуація.* Цей випадок стався на кафедрі одного вузу, куди за розподілом після закінчення того ж інституту була прийнята молодий спеціаліст Куценко. Вона швидко освоїлася з посадою асистента і відчула себе цілком упевнено, тим більше що завдяки своєму товариському характером була знайома мало не з усім інститутом. Тільки з завідувачем кафедрою Умновим встановити хороші відносини Куценко не змогла. Він явно не схвалював постійні відлучки Куценко, нескінченні розмови на сторонні теми, які вона затівала з співробітниками кафедри, її неробочий настрій. Зрозумівши, що хорошого ставлення Умнова їй не добитися, Куценко різко змінила свою поведінку. Якщо раніше вона чи добре, чи погано, але виконувала розпорядження завідувача кафедрою, то тепер обмежила обсяг своєї роботи тим мінімумом, який був необхідний, щоб протриматися на кафедрі, проявивши при цьому неабияку винахідливість і непогане знання трудового законодавства. Користуючись привілеями молодого фахівця, вона відмовлялася керувати практикою студентів, вимагала перегляду навчальних планів, посилаючись на положення про вищу школу, яке дозволяло асистентові не читати лекцій, відмовилася від викладання і вела лабораторні та практичні заняття.

Одним словом, Куценко відверто провокувала Умнова на конфлікти, і він

йшов на них, вважаючи нижче за свою гідність не прийняти виклик, тим більше, що іншого виходу зі становища, що і не бачив. Рішучість і «сміливість» Куценко здобули їй популярність серед молодих фахівців навіть за межами кафедри, не кажучи вже про те, що інші асистенти явно орієнтувалися на Лялину. Розстановка сил складалася не на користь завідувача кафедри.

Після деяких роздумів Куценко різко змінив стратегію поведінки. На черговому засіданні кафедри після вимоги Куценко зняти з неї частину навчального навантаження Умнов, на подив всіх співробітників, не тільки не висловив обурення, але охоче пішов їй на зустріч, сказавши лише, що оскільки ці години все одно потрібно відпрацювати, то він візьме на себе частину навантаження Куценко, а години, що залишилися доведеться розподілити між іншими співробітниками кафедри.

Коли наступного разу однією з асистенток кафедри довелось їхати замість Куценко у відрядження, здивування співробітників змінилося обуренням. Умнова звинувачували в слабхарактерності, надмірній терпимості, але разом з тим, невдоволення висловлювалося і на адресу Куценко. Асистентки, які тепер читали за неї лекції і вели додаткові практичні заняття змінили симпатію на явну недоброзичливість. Куценко розгубилася, такого повороту подій вона не очікувала. Всі її капризи і претензії негайно ж задовольнялися. Про неї почали говорити, що вона користується м'якістю і терпимістю Умнова, щоб домогтися особливого становища на кафедрі.

Колишні шанувальники Куценко відвернулися від неї. Вона розгубила свою популярність і придбала ворогів. Оскільки Куценко звикла бути в центрі уваги і викликати захоплення оточуючих, атмосфера недоброзичливості, що склалася навколо неї на кафедрі, стала здаватися нестерпною.

Вона почала поводитися зарозуміло й грубо, чим ще більше підняла проти себе колектив. Через деякий час Куценко змушена була подати заяву про звільнення. Умнов вирішив витримати характер до кінця і став умовляти Куценко залишитися, посилаючись на те, що не має права звільнити молодого спеціаліста до закінчення трирічного терміну роботи. Тоді Куценко звернулася до декана і добилася дозволу на звільнення. Після її відходу кафедра зітхнула з полегшенням і між співробітниками і завідувачем відновилися колишні відносини.

*Завдання 2.* Установити правильну послідовність, показавши порядок цифрами.

Основні етапи конфлікту:

- початок відкритої конфліктної взаємодії;
- усвідомлення конфліктної ситуації хоча б одним з учасників конфлікту;
- розвиток відкритого конфлікту;
- виникнення і розвиток конфліктної ситуації;
- розв'язання конфлікту;
- емоційне переживання хоча б одним з учасників конфлікту його початку.



роботу співробітника в один з підрозділів, не погодивши це питання з керівником даного підрозділу і без відповідної перевірки його професійної підготовки. Незабаром виявилось, що знову прийнятий співробітник не здатний виконувати обов'язки за посадою... Керівник підрозділу в службовій записці доповідає про професійну непридатність новачка і вимагає його звільнення. Між начальником і керівником підрозділу виник конфлікт...»:

- а) тип А;                      б) тип Б;                      в) тип В.

3. Визначте тип конфлікту в наступній ситуації: «У суспільному транспорті один пасажир ненавмисно итовхнув іншого, не вибачившись за заподіяну незручність. Другий пасажир у відповідь на поштовх нагрубив першому пасажирову... В остаточному підсумку між ними виникла бійка...»:

- а) тип А;                      б) тип Б;                      в) тип В.

4. Виберіть адекватний варіант поведінки (комбінація з 3 позицій) трансакції «Батько»:

- а) вимагає, оцінює, виявляє безпорадність;  
б) керує, міркує, аналізує;  
в) розмовляє на рівних, виявляє почуття образи, захищає;  
г) вимагає, засуджує, вчить.

5. Виберіть адекватний варіант поведінки (комбінація з 3 позицій) у трансакції «Дитина»:

- а) виявляє почуття образи, підкоряється, пустує;  
б) вимагає, міркує, аналізує;  
в) оцінює, виявляє безпорадність, виявляє почуття страху;  
г) підкоряється, схвалює, уточнює ситуацію.

6. Виберіть адекватний варіант поведінки (комбінація з 3 позицій) у трансакції «Дорослий»:

- а) виявляє почуття провини, керує, уточнює ситуацію;  
б) працює з інформацією, аналізує, розмовляє на рівних;  
в) вимагає, захищає, керує;  
г) уточнює ситуацію, працює з інформацією, керує.

7. Ескалація конфлікту — це:

- а) наростання гостроти й розмаху конфліктних дій, обумовлених загостренням протиріч між опонентами;  
б) процес поступового розвитку конфлікту від простих до більш складних форм;  
в) розвиток конфлікту, що включає його основні періоди й етапи.

8. Динаміка конфлікту — це:

- а) наростання гостроти й розмаху конфліктних дій, обумовлених загостренням протиріч між опонентами;  
б) процес поступового розвитку конфлікту від простих до більш складних форм;  
в) розвиток конфлікту, що включає його основні періоди й етапи.

9. Параметр конфлікту «гострота» визначає:

- а) часові межі конфлікту;  
б) ступінь загострення протиріччя, що є джерелом виникнення даного

конфлікту;

в) енергію, що вкладається учасниками в конфлікт, а разом з тим і соціальну важливість певних конфліктів.

*10. Параметр конфлікту «тривалість» визначає:*

а) часові межі конфлікту;

б) ступінь загострення протиріччя, що є джерелом виникнення даного конфлікту;

в) енергію, що вкладається учасниками в конфлікт, а разом з тим і соціальну важливість певних конфліктів.

*Рекомендована література [3, 7, 13, 14, 15].*

## **Практичне заняття № 6** **Тема «Процес управління конфліктами»**

*Методичні вказівки до проведення практичного заняття*

Проведення практичного заняття охоплює декілька етапів.

1. Оголошення теми навчального заняття.
2. Перевірка засвоєння матеріалу шляхом опитування (експрес-опитування).
3. Виконання тестових завдань.
4. Підбиття підсумків заняття, оцінювання результатів роботи студентів, пояснення домашнього завдання – змісту та методики його виконання.

*Теоретичні питання, винесені на розгляд*

1. Сутність управління конфліктом та його діагностика.
2. Картографічний аналіз конфлікту.
3. Зміст процесу управління конфліктами.
4. Стратегії вирішення конфліктів.
5. Тактика поведінки в конфлікті.

*Тестові завдання*

*1. Інституціоналізація конфлікту – це:*

- а) визначення місця і часу переговорів з розв'язання конфлікту;
- б) створення відповідних органів і робочих груп з регулювання конфліктної взаємодії;
- в) форма залучення громадськості для розв'язання конфлікту;
- г) досягнення угоди між конфліктуючими сторонами з визнання і дотримання статутних норм і правил поведінки в конфлікті.

*2. Легітимізація конфлікту – це:*

- а) визначення місця і часу переговорів з розв'язання конфлікту;
- б) створення відповідних органів і робочих груп з регулюванню конфліктної взаємодії;
- в) досягнення угоди між конфліктуючими сторонами з визнання і дотримання встановлених норм і правил поведінки в конфлікті;
- г) звертання до медіатора.

*3. Хто з нижчеперелічених учених розробили двомірну модель стратегій*



3. Підбиття підсумків заняття, оцінювання результатів роботи студентів, пояснення домашнього завдання – змісту та методики його виконання.

### *Ситуаційні та практичні завдання*

*Завдання 1.* Установити правильну послідовність, показавши порядок цифрами.

Управління конфліктами складається з наступних послідовних видів діяльності:

- регулювання конфлікту;
- прогнозування конфлікту і оцінка його функціональної спрямованості;
- попередження або стимулювання конфлікту;
- розв'язання конфлікту.

*Завдання 2.* Установіть відповідність між типом внутрішньоособистісного конфлікту, його причиною та моделлю вирішення:

Тип конфлікту	Причина	Модель вирішення
1. Еквівалентний. 2. Вітальний. 3. Амбівалентний.	А) вибір між двома рівною мірою непривабливими об'єктами; Б) сполучення у рівній мірі у внутрішньому світі особистості схильності до екстраверсії-інтроверсії; В) вибір двох чи більше в однаковій мірі привабливих і взаємовиключних об'єктів; Г) вибір об'єкта, у якому одночасно присутні приваблива і неприваблива сторони.	I. Компроміс. II. Примирення.

1 - ; 2 - ; 3 -

*Завдання 3.* Зробіть картографічний аналіз конфлікту в такій ситуації.

Співробітниця Вашого відділу висловлює своїй колезі претензії з приводу численних і часто повторюваних помилок у роботі. Та, в свою чергу, сприймає висловлювані претензії як образу, внаслідок чого між ними виник конфлікт на підставі протилежних думок з цього приводу.

*Завдання 4.* Визначте алгоритм діяльності керівника з управління конфліктною ситуацією на такому прикладі.

Ви – керівник виробничої дільниці, на якій є «одиниця», яка стала «баластом» для колективу. Практично забезпечити роботою цю людину неможливо, а звільнити – немає юридичних підстав. Вона негативно впливає на працівників, особливо – на молодь. У колективі створюється атмосфера бездіяльності, виникають конфлікти.

*Завдання 5.* Побудуйте модель прийняття науково обґрунтованого рішення з управління конфліктом у такій ситуації.

Ви – керівник виробничого підрозділу. До Вас на роботу влаштовується працівник, якому Ви пообіцяли певні пільги в разі, якщо він проявить себе з кращого боку. Уже через півроку він продемонстрував свою високу

кваліфікацію. Настала черга розподілу відпусток і цей працівник поскаржився майстру, що йому запропонували для відпочинку найменш підходящий для його сім'ї місяць. Потім Ви забули включити його до наказу про подяку, а путівку до будинку відпочинку, яку він просив виділити, отримав Ваш заступник. Ви просто забули про свої обіцянки щодо цього працівника. В результаті він подав заяву про звільнення.

*Завдання 6.* Обґрунтуйте вимоги до керівника при розв'язанні конфлікту в організації.

*Завдання 7.* Виконайте тест «Поведінка особистості в конфліктній ситуації»: <http://psychologis.com.ua/0-40.htm>.

Зробіть висновки про свій стиль поведінки в конфліктній ситуації.

## **Практичне заняття № 8** **Тема «Методи та форми управління конфліктами»**

*Методичні вказівки до проведення практичного заняття*

Проведення практичного заняття охоплює декілька етапів.

1. Оголошення теми навчального заняття.
2. Перевірка засвоєння матеріалу шляхом опитування та експрес-опитування.
3. Виконання тестових завдань.
4. Підбиття підсумків заняття, оцінювання результатів роботи студентів, пояснення домашнього завдання – змісту та методики його виконання.

*Теоретичні питання, винесені на розгляд*

1. Принципи управління конфліктами.
2. Структурні методи управління конфліктами.
3. Міжособистісні методи управління конфліктами.
4. Фактори впливу на вибір стилю (стратегії) поведінки в конфлікті
5. Внутрішньоособистісні методи управління конфліктами.
6. Переговори як універсальний метод розв'язання конфліктів.
7. Стратегії поведінки в переговорах.
8. Тактики поведінки в переговорному процесі.
9. Медіація в переговорному процесі.

*Тестові завдання*

1. В якому випадку ступінь втручання третьої сторони в процес розв'язання конфлікту максимальна, а ступінь самостійності сторін мінімальна?

- а) суд;
- б) прямі переговори;
- в) переговори за участю посередника;
- г) правильної відповіді немає.



2. У якому випадку ступінь втручання третьої сторони в процес розв'язання конфлікту мінімальна, а ступінь самостійності сторін максимальна?

- а) суд;
- б) прямі переговори;
- в) арбітраж;
- г) переговори за участю посередника.

3. Які з перерахованих нижче способів рятуння від гніву розроблені Д. Гр. Скотт:

- а) візуалізація, «заземлення», проектування, очищення аури;
- б) візуалізація, сублімація, проектування, «заземлення»;
- в) регресія, сублімація, візуалізація;
- г) візуалізація, витримка, сублімація, очищення аури.

4. Що відбувається на постконфліктному етапі розвитку конфлікту?

- а) завершення конфлікту; часткова нормалізація відносин; повна нормалізація відносин;
- б) часткова нормалізація відносин; повна нормалізація відносин; завершення конфлікту;
- в) повна нормалізація відносин; завершення конфлікту; часткова нормалізація відносин;
- г) завершення конфлікту; повна нормалізація відносин; часткова нормалізація відносин.

5. Що з нижчеподаного відноситься до характеристик позиційного торгу?

- а) реалізація особистих цілей;
- б) спільний аналіз проблеми;
- в) сторони прагнуть сховати щирі наміри і мету;
- г) пошук взаємовигідних варіантів.

6. Що з нижчеподаного відноситься до характеристик принципових переговорів?

- а) реалізація особистих цілей;
- б) сторони прагнуть сховати щирі наміри і мету;
- в) дії спрямовані один проти одного, а не на проблему;
- г) люди і спірні проблеми розділяються.

7. Принципами управління конфліктами є:

- а) гласність, об'єктивність і адекватність оцінки конфлікту, опора на суспільну думку, комплексне використання способів і прийомів впливу;
- б) гласність, об'єктивність і адекватність оцінки конфлікту; аналіз результатів діяльності, опора на суспільну думку;
- в) конкретно-ситуаційний підхід, гласність, опора на позитивні якості конфліктуючих, застосування біографічного методу;
- г) гласність, опора на суспільну думку, врахування інтересів керівництва, прогнозування.

8. До якого варіанта посередництва відноситься взаємодія, представлена на схемі:



проживає в США. Інший же учасник розглядає включення до складу делегації як визнання його професіоналізму, високу оцінку його діяльності, знак доброзичливого ставлення керівництва фірми. З'ясувавши це, керівник пропонує першому - відправитися в США, а другому - підвищення по службі. Подумавши, обидва співробітники визнали таке рішення взаємоприйнятним.

До якого типу можна віднести це рішення? У чому, власне, складалася допомога керівника у вирішенні конфлікту? На яку модель завершення конфлікту орієнтувалися спочатку його учасники?

*Завдання 2.* Визначте найбільш раціональні персональні методи управління конфліктами в такій ситуації.

Ви критикуєте свою співробітницю, вона реагує на це дуже емоційно. Ви змушені кожного разу припиняти бесіду, не доводячи розмову до кінця. Ось і зараз після ваших зауважень вона розплакалась. Як донести до неї свої думки?

*Завдання 3. Тест. Моя тактика ведення переговорів.*

Виберіть відповіді «а» або «б».

1. а) Зазвичай я наполегливо добиваюся свого.  
б) Частіше я намагаюся знайти точки дотику.
2. а) Я намагаюся уникнути неприємностей.  
б) Коли я доводжу свою правоту, на дискомфорт партнерів не звертаю уваги.
3. а) Мені неприємно відмовлятися від своєї точки зору.  
б) Я завжди намагаюся увійти в становище іншої людини.
4. а) Не варто хвилюватися через розбіжності з іншими людьми.  
б) Розбіжності завжди хвилюють мене.
5. а) Я намагаюся заспокоїти іншого і зберегти з ним нормальні стосунки.  
б) Завжди треба довести свою точку зору.
6. а) Завжди треба шукати спільні точки зору.  
б) Треба прагнути до здійснення своїх задумів.
7. а) Я повідомляю іншому свою точку зору і прошу його висловити свою думку.  
б) Краще показувати перевагу своєї логіки міркування.
8. а) Я зазвичай намагаюся переконати інших людей.  
б) Частіше я намагаюся зрозуміти точки зору інших людей.
9. а) Я завжди схильюся до прямого обговорення проблеми.  
б) Розмовляючи, я стежу за розвитком думки співрозмовника.
10. а) Я відстоюю свою позицію до кінця.  
б) Я схильний знайти іншу позицію, якщо мене переконують.

*Ключ*

Противорство: 1а, 2б, 3а, 4а, 5б, 6б, 7б, 8а, 9а, 10а.

Співпраця: 1б, 2а, 3б, 4б, 5а, 6а, 7а, 8б, 9б, 10б.

Оцініть, що переважає (співпраця чи противорство) у вашій поведінці. А також визначте, на що ви більше орієнтовані: на прагнення будь-що-будь домогтися перемоги, довести своє або на прагнення до спільного вирішення

проблеми.

#### *Завдання 4. Ділова гра «Стратегії конфліктної поведінки»*

*Мета:* формування вміння використовувати стратегії конфліктної поведінки в різноманітних ситуаціях професійної діяльності, виявляти доцільність їх застосування в тому чи іншому випадку.

*Рекомендації до виконання.* Учасники гри ознайомлюються з інформацією, що дії людини в конфліктній ситуації часто є подібними до поведінки тварин:

- перша стратегія – «черепашка» – людям цього типу притаманне бажання сховатися від проблем під «панцир». Це представники позитивного консерватизму, у спокійній ситуації вони підтримують колег, але в складній ситуації можуть підвести;

- друга стратегія – «акула» – головним для людей цього типу є досягнення мети та виконання виробничих завдань. Їх не хвилює ставлення колег («Ваша любов мені ні до чого»). «Акули» є важливими для колективу, оскільки, рухаючись до власної мети, вони можуть вивести колектив зі складної ситуації;

- третя стратегія – «ведмежа» – люди цього типу намагаються згладжувати гострі кути для того, щоб у колективі були дружні стосунки. Знаючи турботи й інтереси кожного, вони вчасно підтримують у важку хвилину. Але при цьому вони можуть повністю забути кінцеву мету своєї діяльності, тому що для них найбільш важливим виявляються людські стосунки;

- четверта стратегія – «лисиця» – представники цього типу завжди прагнуть досягти компромісу. Вони не просто хочуть, щоб усім було добре, але стають активними учасниками будь-якої діяльності, іноді навіть через хитрощі та обман, намагаючись досягти мети;

- п'ята стратегія – «сова» – представники цього типу ніколи не будуть уникати складних ситуацій, проте вони можуть пожертвувати добрими стосунками заради обраної мети. Вони обирають стратегію чесної й відкритої боротьби.

Учасникам пропонується кілька конфліктологічних ситуацій, розвиток яких вони розігрують в парах. Розподіл ролей можна вести за бажанням – хто з ким хоче бути разом у грі. Далі пропонується продемонструвати стратегії конфліктної поведінки в різноманітних ситуаціях професійної діяльності.

#### *Конфліктні ситуації:*

- 1) небажання керівника відпустити працівника у відпустку влітку;
- 2) необхідність звільнення працівника, який не відповідає вимогам до посади за відсутності в нього інших годувальників в сім'ї;
- 3) заміщення вищої посади і конкуренція при цьому між працівниками, один з яких працює 20 років на фірмі, а інший – 1 рік, але показує неймовірні виробничі результати;
- 4) небажання керівника дозволити матері, яка виховує дитину сама, під час карантину працювати дистанційно;
- 5) небажання керівника забезпечити доїзд на роботу працівникам під час карантину;
- 6) керівник відправляє працівника у відпустку за власний рахунок за

відсутності роботи під час кризової ситуації. Працівник просить забезпечити його іншим видом роботи та у відпустку йти відмовляється.

*Обговорення.* Які Ваші враження від роботи Вашої групи та колег з інших груп? Який досвід Ви отримали у ході гри?

## **Практичне заняття № 10**

### **Тема «Методи та форми управління конфліктами»**

#### ***Рольова гра «Переговори».***

*Мета:* закріплення у студентів практичних навичок з організації та проведення переговорів.

#### *Методичні вказівки до проведення практичного заняття*

Для проведення гри група ділиться на дві підгрупи: представників молоді приватної фармацевтичної фірми і лабораторії НДІ Міністерства оборони, окрім цього вибираються два спостерігачі.

Безпосередньо у процесі переговорів беруть участь тільки два представники з обох боків, інші члени групи є групою підтримки учасників.

На етапі підготовки переговорів група обговорює ситуацію, складає можливий сценарій переговорів, базові питання до партнера, рекомендації до поведінки за будь-яких ситуацій, можливі вчинки партнера. У процесі переговорів може виникнути необхідність додаткового обговорення ситуації, що склалася, внаслідок чого учасники можуть узяти перерву для розроблення нової стратегії і тактики.

Основною метою переговорів є досягнення від партнера найбільших поступок. Час, необхідний для підготовки переговорів – 30 хвилин, їх проведення – 30 хвилин, обговорення і аналізу результатів – 20 хвилин.

Під час обговорення результатів необхідно вислухати думку власне учасників переговорів, спостерігачів та інших учасників ділової гри. Оцінюється використання типових фаз переговорного процесу, виявлення мотивації партнера, оперативне визначення сильних і слабких сторін у партнера, уміння вигідно подати свої сильні сторони, відвертість поведінки тощо.

#### *Ситуація для «молодої» приватної фармацевтичної фірми.*

Ваша «молода» приватна фармацевтична фірма розробила принципово новий препарат для лікування захворювання, що вражає новонароджених. Це абсолютно невивчена хвороба головного мозку під назвою ДПС, вона з'явилася нещодавно і неминуче веде до смерті новонародженого впродовж двох тижнів. Новий препарат, запатентований вами на батьківщині та за кордоном, забезпечує 100 % лікування новонароджених від ДПС, а в малих дозах може бути використаний для вакцинації майбутніх матерів. Ніяких побічних явищ ваш препарат не викликає. Він сертифікований Міністерством охорони здоров'я і рекомендований до негайного виробництва.

Інформація про ваш успіх стала широко відома через засоби масової інформації. Телебачення і газети докучають інтерв'ю. Це перший великий успіх вашої маленької фірми, основу якої склали молоді учені, які три роки тому

працювали у великому НДІ, що належить Міністерству оборони. Окрім наукового визнання, ви розраховуєте не лише повернути кредит, отриманий три роки тому через Міністерство охорони здоров'я (термін повернення збіг місяць тому), а й отримати солідний прибуток.

Два дні тому Міністерство охорони здоров'я повідомило вас про те, що в країні несподівано почалася епідемія ДПС. Перші двісті вісімнадцять новонароджених госпіталізовані, очікується, що хвороба уразить дві тисячі новонароджених. Знаючи про препарат, батьки ночують біля ваших дверей. Ці події були несподіваними.

Препарат виготовляється з ядр «царського горіха», що збирають в єдиному реліктовому гаї на гірському півдні країни.

Ваші запаси горіха повністю вичерпані під час дослідження. На вулиці грудень, наступний урожай горіхів буде зібраний тільки у вересні. Замінити «царський горіх» неможливо. Вже два дні ви шукаєте вихід і з'ясували, що один з південних підприємців восени закупив і досі має 120 кг «царського горіха». Цієї кількості цілком вистачить на лікування усіх хворих та на широку вакцинацію майбутніх матерів. Вам також стало відомо, що «царський горіх» терміново шукають колишні колеги з оборонного НДІ.

У Вас з ними дуже натягнуті стосунки. Свого часу ви були вимушені звільнитися з НДІ, а також позивалися до НДІ з приводу одного патенту, в основі якого ваші ідеї. Ситуація складна і тому, що «молода» фірма не може заплатити за горіхи більше 120 млн грн, які ваші співробітники насилу зібрали. Вам зрозуміло, що горіхи будуть продані тим, хто більше заплатить.

Міністерство оборони запропонувало вам зустрітися для переговорів з вашими колишніми співробітниками. Переговори призначені на полудень...

#### *Завдання для групи.*

Уважно прочитайте ситуацію, оберіть дві кандидатури для участі в переговорах. Спільно з групою розробіть стратегію і тактику ведення переговорів. Ваша мета: досягти угоди з представниками фірми.

Після закінчення наради оцініть результативність проведення переговорів (чи реалізована намічена стратегія і тактика).

#### *Ситуації для лабораторії НДІ Міністерства оборони.*

Ваша лабораторія біологічних досліджень є однією з провідних у великому НДІ, що належить Міністерству оборони. Останніми роками бюджет НДІ істотно зменшився і ваша лабораторія була вимушена скоротити частину персоналу. Молоді співробітники звільнилися за власним бажанням і зареєстрували приватну фармацевтичну фірму. У вашій лабораторії залишилися заслужені вчені, що працюють тут майже життя.

Два дні тому Міністерство оборони повідомило НДІ про екологічну катастрофу, що насувається. Запаси хімічної зброї, поховані на полігоні Бужковий Бор, дали витік. Вдалося тимчасово запобігти викиду токсинів в атмосферу, проте за два тижні прорив газів неминучий. Постраждає населення великого промислового регіону, уся територія якого стане непридатною для проживання на 15–20 років.

Ваші співробітники, що розробляли цю зброю ще під час війни, знають

спосіб ефективної нейтралізації токсинів за допомогою спеціального абсорбенту. Його найважливіший компонент виготовляється зі шкаралупи «царського горіха». Цей горіх збирають в єдиному реліктовому гаї на гірському півдні країни. На вулиці грудень, ніяких запасів цих горіхів в НДІ немає, наступний урожай горіхів буде зібраний тільки у вересні. Замінити «царський горіх» неможливо.

Колеги з півдня повідомляють, що один з тамтешніх підприємців закупив восени та досі має 120 кг «царського горіха». Цієї кількості цілком достатньо для виготовлення потрібних обсягів абсорбенту та повної нейтралізації токсинів у Бузковому Бору. Колеги додатково повідомили, що ваші співробітники, які звільнилися, також починають переговори з підприємцем про купівлю усєї партії горіхів.

Ваші стосунки з цими молодими ученими дуже натягнуті. Вони позивалися до вашої лабораторії з приводу одного патенту, заявку на який ви подали після їх звільнення. Для вас успіх з абсорбентом украй важливий, оскільки дозволить не лише зберегти лабораторію, але й істотно збільшити її бюджетне фінансування. Ситуація ускладнюється ще і тим, що грошей на придбання горіхів у НДІ немає, а Міністерство оборони не може виділити зі свого урізаного бюджету на ці цілі більше 120 млн грн. Вам зрозуміло, що горіхи будуть продані тим, хто більше заплатить.

Міністерство оборони запропонувало вам зустрітися для переговорів з Вашими колишніми співробітниками з приватної фірми. Переговори призначені на полудень...

#### *Завдання для групи*

Уважно прочитайте ситуацію, виберіть 2 кандидатури для участі в переговорах. Спільно з групою розробіть стратегію і тактику ведення переговорів. Ваша мета: досягти угоди з представниками фірми. Після закінчення наради оцініть результативність проведення переговорів (чи реалізована намічена стратегія і тактика).

#### *Пам'ятка для учасника*

рочитайте запропоновані нижче рекомендації, вони можуть виявитися корисними для вас.

1. Мета рольової гри – змодельовати ситуацію, в якій ви могли б відпрацювати певні навички. Коли ви читатимете опис, спробуйте уявити собі цю ситуацію, поведіться найбільш природним чином.

2. Ви (й інші учасники) маєте можливість проекспериментувати з різними підходами та стилями поведінки. Тому спробуйте визначити на практиці найкращий, на вашу думку, шлях виходу із запропонованої ситуації.

3. Опис ситуації – це тільки умова, від якої необхідно відштовхуватися. Вона допомагає створити обстановку. Не обмежуйте себе рамками опису, оскільки це може порушити безпосередність спілкування. Нехай ситуація розвивається в тому напрямі, як це могло б відбуватися в реальних умовах. З розвитком ситуації реагуйте відповідно до поведінки та реакцій інших учасників.

4. Якщо вам бракує інформації, щоб відповідати на питання або давати

пояснення, можете використати свої власні думки та міркування. Головне, щоб ваші імпровізації вписувалися в роль і були правдоподібними.

## **Практичне заняття № 11** **Тема «Профілактика конфліктів в організації»**

### *Методичні вказівки до проведення практичного заняття*

Проведення практичного заняття охоплює декілька етапів.

1. Оголошення теми навчального заняття.
2. Перевірка засвоєння матеріалу шляхом опитування (експрес-опитування).
3. Виконання тестових завдань.
4. Підбиття підсумків заняття, оцінювання результатів роботи студентів, пояснення домашнього завдання – змісту та методики його виконання.

### *Теоретичні питання, винесені на розгляд*

1. Профілактика конфліктів: підходи і напрями.
2. Профілактика конфліктів за стратегією управління персоналом.
3. Профілактика конфліктів за напрямом «управління компетенцією співробітників»
4. Управління поведінкою особистості з метою запобігання конфлікту.

### *Тестові завдання*

1. *Технологія ефективного спілкування в конфлікті зводиться до таких способів, прийомів і засобів спілкування, які дозволяють досягти наступних цілей:*

- а) домогтися переконання суперника у своїй правоті;
- б) домогтися угоди навіть ціною серйозної поступки суперникові;
- в) домогтися взаємного розуміння і взаємної емпатії з суперником;
- г) домогтися переваги над суперником в переговорному процесі;
- д) опанувати ініціативою в суперечці.

2. *Які з приведених нижче рекомендацій суперечать ефективному спілкуванню:*

- а) підтримуйте атмосферу довіри, взаємної поваги, виявляйте емпатію до співрозмовника;
- б) використовуйте невербальні засоби комунікації: частий контакт очима; кивання голови в знак розуміння й інші;
- в) прагніть до оволодіння ініціативою в спілкуванні, домагайтеся, щоб вас більше слухали, постарайтеся показати свою ерудицію;
- г) у процесі прийому інформації не перебивайте того, хто говорить, не давайте ради, не критикуйте.

3. *Антипатія - це:*

- а) співчуття, співпереживання почуттям іншої людини;
- б) почуття неприязні, недобррозичливості;
- в) емоція, що виникає в результаті усвідомлення людиною реальної чи уявної невідповідності її вчинків прийнятим в даному суспільстві й вимогам



моралі, які вона поділяє;

г) правильної відповіді немає.

4. Емпатія – це:

а) співчуття, співпереживання почуттям іншої людини;

б) почуття неприязні, недоброзичливості;

в) емоція, що виникає в результаті усвідомлення людиною реальної чи уявної невідповідності її вчинків прийнятим в даному суспільстві й вимогам моралі, які вона поділяє;

г) правильної відповіді немає.

5. Стиль поведінки учасників конфлікту, де заперечується можливість поступок і компромісів, що розцінюються як прояв слабкості, постійно підкреслюється своя правота й помилковість позицій та дій опонента, який звинувачується у зловмисності, зацікавленості, корисливості, це:

а) прогностичний стиль;

б) компромісний стиль;

в) коригувальний стиль;

г) деструктивний стиль.

6. Стиль поведінки у конфлікті, який характеризується заздалегідь проведеним аналізом небезпечних зон, що найчастіше дозволяє уникнути небажаних конфліктів, люди з таким стилем поведінки не дають спровокувати себе на небажаний конфлікт, це:

а) прогностичний стиль;

б) конструктивний стиль;

в) коригувальний стиль;

г) пристосувальний стиль.

7. Обмеженість ресурсів, розходження з метою, взаємозалежність завдань, відсутність об'єктивних критеріїв оцінювання роботи, нестача життєво важливих благ, незадовільні комунікації, зачіпання інтересів працівників системою статусів і ролей відноситься до:

а) організаційно-управлінських факторів виникнення конфлікту;

б) соціально-психологічних факторів виникнення конфлікту;

в) об'єктивних факторів виникнення конфлікту;

г) особистісних факторів виникнення конфлікту.

8. Розрядження напруженості у міжособистісних і міжгрупових стосунках, узгодження індивідуальних і колективних інтересів, утворення й консолідація формальних і неформальних груп, поглиблення та стабілізація загальних інтересів є позитивним наслідком:

а) функції трансформації ділових відносин;

б) функції інтеграції персоналу;

в) інноваційної функції ;

г) конструктивної функції.

9. Погана забезпеченість матеріалами, обладнанням, нераціональна організація праці, помилки управління, нерозробленість нормативно-правових процедур, усунення суперечностей, низька заробітна плата, слабка згуртованість колективу, несумісність працівників, відноситься до:

а) об'єктивних факторів виникнення конфлікту;

б) організаційно-управлінських факторів виникнення конфлікту;

в) соціально-психологічних факторів виникнення конфлікту;

г) особистісних факторів виникнення конфлікту.

10. Психологічна несумісність працівників, обмеження статусу, інтересів особистості, маніпулювання, невідповідність слів, оцінок, вчинків очікуванням, відносяться до:

- а) об'єктивних факторів виникнення конфлікту;
- б) організаційно-управлінських факторів виникнення конфлікту;
- в) соціально-психологічних факторів виникнення конфлікту;
- г) особистісних факторів виникнення конфлікту.

Рекомендована література [2, 7, 12, 13, 14].

## **Практичне заняття № 12** **Тема «Профілактика конфліктів в організації»**

*Методичні вказівки до проведення практичного заняття*

Проведення практичного заняття охоплює декілька етапів.

1. Оголошення теми навчального заняття.
2. Розв'язування ситуаційних і практичних завдань, формування у студентів спеціальних (предметних) компетенцій.
3. Підбиття підсумків заняття, оцінювання результатів роботи студентів, пояснення домашнього завдання – змісту та методики його виконання.

*Ситуаційні та практичні завдання*

*Завдання 1.* Сформулюйте перелік рекомендацій своїм викладачам під девізом: «Викладачі, не ставайте стресодавцями!»

*Завдання 2.* Пропонований нижче тест допоможе вам оцінити ступінь стресогенності різних сторін вашої навчальної діяльності.

*Тест «стресори»*

Як часто наведені нижче фактори заважають вам навчатись?

Вкажіть на відповідну цифру.

Вислови	«Ніколи»	«Рідко»	«Іноді»	«Часто»	«Завжди»
1. Люди, що навчаються зі мною, не знають, що вони можуть від мене чекати	1	1	3	4	5
2. Ви переконані, що робите не те, що потрібно	1	2	3	4	5
3. Ви відчуваєте, що ви не в змозі задовольнити суперечливі вимоги викладачів	1	2	3	4	5
4. Ви відчуваєте перевантаження	1	2	3	4	5
5. Вам не вистачає часу, щоб зробити навчальні завдання як слід	1	2	3	4	5
6. Ви відчуваєте, що навчання відбивається на особистому житті	1	2	3	4	5
7. Ви часто не знаєте, що вам дадуть робити	1	2	3	4	5
8. Ви відчуваєте, що для виконання	1	2	3	4	5

завдань вам не вистачає часу					
9. Ви відчуваєте, що не можете «переварити» всю необхідну інформацію	1	2	3	4	5
10. Ви не знаєте, як вас оцінює ваш викладач	1	2	3	4	5
11. Ви не в змозі передбачити реакцію викладача	1	1	3	4	5
12. Ваші погляди докорінно розходяться з поглядами вашого викладача	1	2	1	4	5

Тест має чотири секції:

- 1) Конфліктність 1, 2, 3;
- 2) Перевантаження 4, 5, 6;
- 3) Сфери діяльності 7, 8, 9;
- 4) Напруженість з викладачем 10, 11, 12.

Підрахуйте кількість набраних балів за секціями. Тут ви можете набрати від 3 до 15 балів. Кількість балів від 12 і вище вказує, що в цій сфері у вас є негаразди. Загальний бал по всьому тесту припускає 12-60 очок. Показник 36 і вище свідчить про те, що ваша робота рясніє стресогенними факторами.

*Завдання 3.* За допомогою наступного тесту оцініть свої перспективи набуття або уникнення стресів і скорегуйте свою поведінку.

*Тест «Куди ти йдеш: до стресу або від нього?»*

У кожній із шести груп відповідей відзнач один («а», «б» або «в»), який відповідає твоїй поведінці.

1. а) У роботі, у відносинах з представниками протилежної статі, спортивних або азартних іграх я не боюся суперництва і проявляю агресивність.

б) Якщо в грі я втрачаю кілька очок і якщо представник протилежної статі не реагує належним чином на найперші мої знаки уваги, то я здаюся і виходжу з гри.

в) Я уникаю будь-якої конфронтації.

2. а) Я честолюбний і хочу багато чого досягти.

б) Сиджу і чекаю «біля моря погоди».

в) Шукаю привід ухилитися від роботи.

3. а) Люблю працювати швидко, і часто не терпиться скоріше закінчити справу.

б) Сподіваюся, що хтось буде мене «підстьобувати».

в) Коли я приходжу додому, то думаю про те, що сьогодні було на роботі.

4. а) Я розмовляю швидко і голосно. У бесіді досить категоричний і перебиваю інших.

б) Коли мені відповідають «ні», я реагую абсолютно спокійно.

в) Мені важко стримувати свої почуття і тривоги.

5.
  - а) Мені часто буває нудно.
  - б) Мені подобається нічого не робити.
  - в) Я дію, з огляду на бажання інших людей, а не свої власні.
6.
  - а) Я швидко ходжу, їм і п'ю.
  - б) Якщо я забув щось зробити, мене це не турбує.
  - в) Я стримую свої почуття.

Підрахуйте очки: «а» - 6 очок, «б» - 4, «в» - 2 очки,

*Від 24 до 36 очок.* Ти дуже швидко йдеш до стресу. У тебе можуть навіть з'явитися симптоми хвороб, таких, як серцева недостатність, виразкова хвороба, хвороби кишечника. З тобою, мабуть, людям дуже важко уживатися.

Найголовніше для тебе зараз – навчитися заспокоювати себе. Це буде дуже корисно і приємно для всіх оточуючих.

*Від 18 до 24 очок.* Ти – людина спокійна і не піддається стресу. Якщо ти набрав трохи більше 18 очок, то тобі потрібно стати більш терпимими до оточуючих людей. Це дозволить домогтися від них більшого.

*Від 12 до 18 очок.* Твоя бездіяльність теж може стати причиною стресу. Напевно, дуже дратуються близькі люди, дивлячись на твою поведінку. Побільше впевненості в собі! Склади перелік своїх позитивних якостей і удосконалюй кожне з них.

#### *Завдання 4. Тест «Чи не занадто ви агресивні?»*

У відповіді потрібно вибрати найбільш прийнятний для вас варіант.

1. Чи схильні ви шукати шляхи до примирення після чергового конфлікту?
  - а) завжди.
  - б) іноді.
  - в) ніколи.
2. Як ви ведете себе в критичній ситуації?
  - а) внутрішньо кипите.
  - б) зберігаєте повний спокій.
  - в) втрачає самовладання.
3. Яким вважають вас колеги?
  - а) самовпевненим і заздрисним.
  - б) доброзичливим.
  - в) спокійним і незалежним.
4. Як ви відреагуєте, якщо вам запропонують відповідальну посаду?
  - а) прийняли її з деякими побоюваннями.
  - б) погодьтеся без коливань.
  - в) відмовитися від неї заради власного спокою.
5. Як ви будете себе вести, якщо хтось із колег без дозволу візьме з вашого столу папір?
  - а) видам йому «по перше число».
  - б) змушу повернути.
  - в) запитаю, чи не потрібно йому ще що-небудь.
6. Якими словами ви зустрінете чоловіка (дружину), якщо він (вона) повернулася з роботи пізніше звичайного?

- а) «Що це тебе так затримало?»  
 б) «Де ти стовбичиш допізна?»  
 в) «Я вже почав (ла) хвилюватися?»
7. Як би ви вели себе за кермом автомобіля (якщо б він у вас був)?  
 а) старався б обігнати машину, яка показала вам «хвіст».  
 б) вам було б все одно, скільки автомобілів вас обминуло.  
 в) помчали б з такою швидкістю, щоб ніхто вас не догнав.
8. Якими ви вважаєте свої погляди на життя?  
 а) збалансований.  
 б) легковажними.  
 в) вкрай жорсткими.
9. Як Ви поступаєте, якщо не все вдається?  
 а) намагаєтеся звалити провину на іншого.  
 б) упокорюєтеся.  
 в) стаєте надалі обачнішими.
10. Як ви відреагуєте на розмови про розбещеності сучасної молоді?  
 а) «Особлива розбещеність повинна бути покарана.»  
 б) «Треба створити для молоді умови організованого відпочинку.»  
 в) «І чому ця проблема так усіх хвилює?»
11. Що ви відчуваєте, якщо те, до чого ви так сильно прагнули, або те, що хотіли мати, дісталася іншому?  
 а) «І навіщо я тільки нерви витрачав (а)?»  
 б) «Видно, у цього іншого більше вдачі.»  
 в) «Може бути, мені це вдасться іншим разом.»
12. Як ви дивитесь страшний фільм?  
 а) Боїтеся.    б) Нудьгуєте.    в) Отримуєте щире задоволення.
13. Якщо з-за дорожньою пробки ви запізнюєтеся на важливі збори, нараду, то:  
 а) будете нервувати під час наради через запізнення;  
 б) спробуєте викликати поблажливість партнерів;  
 в) щиро засмутитесь.
14. Як ви поставитеся до своїх спортивних успіхів?  
 а) Обов'язково постараетесь виграти.  
 б) Цінуєте задоволення відчувати себе учасником змагання.  
 в) Дуже гніваєтесь, якщо програєте.
15. Як ви поведете себе, якщо вас погано обслужили у ресторані?  
 а) стерпите, щоб уникнути скандалу.  
 б) викличете метрдотеля і зробите йому зауваження.  
 в) відправитися з скаргою до директора ресторану.
16. Як ви себе поведете, якщо ваших молодших сестричку або братика образили в школі?  
 а) поговорите з учителем.  
 б) влаштуєте скандал батькам малолітніх кривдників.  
 в) порадите дитині самій дати здачі.
17. Яка, на вашу думку, ви людина?

- а) Середня.      б) Самовпевнена.      в) Пробивна.

18. Що ви відповісте людині молодшій за Вас, з якою зіткнулися в дверях, якщо вона почала вибачатися перед Вами?

- а) «Вибачте, це моя вина.»  
 б) «Нічого, дрібниці.»  
 в) «А уважніше ви бути не можете?»

19. Як ви відреагуєте на статтю в газеті про випадки хуліганства молоді?

- а) «Коли ж нарешті будуть застосовані конкретні заходи до тих, хто ганьбить сучасну молодь?»  
 б) «Треба б ввести тілесне покарання.»  
 в) «Не можна все валити на молодь.»

20. Уявіть собі, що вам належить заново народитися, але вже тваринам.

Якій тварині Ви віддаєте перевагу?

- а) Тигру або леопарду.  
 б) Домашній кішці.  
 в) Ведмедю.

### Ключ до тесту

Оцінки результатів опитування																				
Варіанти відповіді	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
а	1	2	3	2	3	2	2	2	3	3	1	3	2	1	1	1	1	1	2	3
б	2	1	2	3	2	3	1	1	2	1	3	1	1	2	2	3	2	2	3	1
в	3	3	1	1	1	1	2	2	1	2	2	2	3	3	3	2	3	3	1	2

36-44 бали. Ви помірно агресивні, але цілком успішно йдете по життю, оскільки в Вас досить здорового честолюбства і самовпевненості.

45 і більше балів. Ви надмірно агресивні, при цьому нерідко опиняєтеся неврівноваженим і надмірно жорстким до інших людей. Ви сподіваєтеся домогтися успіху в житті, розраховуючи на власні методи і жертвуючи інтересами оточуючих. Тому Вас не дивує неприязнь оточуючих, але зате при найменшій можливості Ви намагаєтеся їх за це покарати.

35 і менше балів. Ви надмірно миролюбні, що обумовлено недостатньою впевненістю у власних силах і можливостях. Це, звичайно, не означає, що Ви як травинка, гнеться під будь-яким вітерцем. Але все ж таки побільше рішучості вам не завадить.

Якщо по семи і більше питанням Ви набрали по три бали і менш ніж за сімома питанням – по одному балу, то вибухи вашої агресивності носять скоріше руйнівний характер, ніж конструктивний. Ви ставитеся до людей зневажливо і своєю поведінкою провокуєте конфліктні ситуації, яких цілком можна б уникнути.

Якщо по семи і більше питань ви отримаєте по одному балу і менш ніж за

сімома питанням – по три бали, то Ви надмірно замкнуті. Це не означає, що вам теж не властиві спалахи агресивності, але ви пригнічуєте їх вже занадто ретельно.

*Завдання 5. Вправа «Упевнені, невпевнені та грубі відповіді».*

Запропоновано ситуації, на які учасники повинні будуть відповісти так, як відповідала б груба, підла людина (агресивний підхід); невпевнена (пасивний підхід); упевнена людина (дипломатичний підхід):

- ви поспішаєте, а ваш колега по роботі щось попросив зробити;
- людина, яку ви осуджуєте, попросила допомогти;
- ви вже повторили два рази, але ваш товариш не розчув.

Учасники діляться на групи по 3 особи, і програють ці ситуації у групах.  
Зробити висновки.

### **Практичне заняття № 13** **Тема «Психологія особистості в конфлікті»**

*Методичні вказівки до проведення практичного заняття*

Проведення практичного заняття охоплює декілька етапів.

1. Оголошення теми навчального заняття.
2. Перевірка засвоєння матеріалу шляхом опитування (експрес-опитування).
3. Виконання тестових завдань.
4. Підбиття підсумків заняття, оцінювання результатів роботи студентів, пояснення домашнього завдання.

*Теоретичні питання, винесені на розгляд*

1. Теорії потреб особистості.
2. Модель мотиваційної поведінки особистості в конфлікті.
3. Психологічна структура особистості.
4. Темперамент і його типи.
5. «Я-образ» як характеристика визначення поведінки особистості в конфлікті.
6. Типи поведінки особистості.
7. Характер особистості: суть та структура рис.
8. Вплив психологічної структури особистості на її поведінку в конфлікті.
9. Типи конфліктних особистостей.
10. Поведінка індивіда в умовах конкуренції.

*Тестові завдання*

*1. Характерною рисою конфліктної особистості «грубіян-танк» є:*

- а) невміння вирішувати проблеми, переходячи на крик із першою ж нагодою;
- б) постійно перебиває, принижує значущість сказаного вами й усіляко показує свою компетентність і свою зайнятість;
- в) іде напролом, не звертаючи уваги на те, що виникає на його шляху;

г) негайно підвищує голос, якщо сердитий, заляканий або засмучений.

2. *Характерною рисою конфліктної особистості «всезнайко» є:*

а) невміння вирішувати проблеми, переходячи на крик із першою ж нагодою;

б) постійно перебиває, принижує значущість сказаного вами й усіяко показує свою компетентність і свою зайнятість;

в) іде на пролом, не звертаючи уваги на те, що виникає на його шляху;

г) побоювання і перебільшення труднощів, які він бачить.

3. *Характерною рисою конфліктної особистості «звичайний крикун» є:*

а) невміння вирішувати проблеми, переходячи на крик із першою ж нагодою;

б) постійно перебиває, принижує значущість сказаного вами й усіяко показує свою компетентність і свою зайнятість;

в) іде на пролом, не звертаючи уваги на те, що виникає на його шляху;

г) досить мирна людина, що з відчуття безпорадності може вибухнути зненацька.

4. *Характерною рисою конфліктної особистості «грубіян-крикун» є:*

а) просте невміння вирішувати проблеми, переходячи на крик із першою ж нагодою;

б) негайно підвищує голос, якщо сердитий, заляканий або засмучений;

в) іде на пролом, не звертаючи уваги на те, що виникає на його шляху;

г) не заперечує й не сперечається відкрито, намагаючись досягти мети за рахунок інших.

5. *Характерною рисою конфліктної особистості «граната» є:*

а) невміння вирішувати проблеми, переходячи на крик із першою ж нагодою;

б) досить мирна людина, що з відчуття безпорадності може вибухнути зненацька;

в) іде напролом, не звертаючи уваги на те, що виникає на його шляху;

г) постійно перебиває, принижує значущість сказаного вами й усіяко показує свою компетентність і свою зайнятість.

6. *Характерною рисою конфліктної особистості «песиміст» є:*

а) невміння вирішувати проблеми, переходячи на крик із першою ж нагодою;

б) постійно перебиває, принижує значущість сказаного вами й усіяко випинає свою компетентність і свою зайнятість;

в) не заперечує й не сперечається відкрито, намагаючись досягти мети за рахунок інших;

г) побоювання і перебільшення труднощів, які він бачить.

7. *Характерною рисою конфліктної особистості «пасивноагресивного типу» є:*

а) невміння вирішувати проблеми, переходячи на крик із першою ж нагодою;

б) не заперечує й не сперечається відкрито, намагаючись досягти мети за рахунок інших;



в) іде на пролом, не звертаючи уваги на те, що виникає на його шляху;  
 7) наполегливо пропонує свою допомогу, майже нічого не виконує, посилаючись на перевантаження та інші обставини.

8. *Із погляду психофізіологічних особливостей, нововведення важкі для:*

- а) меланхоліків; б) холериків;  
 в) флегматиків; г) сангвініків.

9. *Сукупність властивостей, що характеризують динамічні особливості психічних процесів і поведінки людини, їх силу, інтенсивність, швидкість, темп виникнення, припинення і зміни, це:*

- а) тип нервової системи; б) характер;  
 в) темперамент; г) інтроверсія.

10. *Характеристика індивідуально-психологічних відмінностей, яка відповідає переважаючій спрямованості людини на явища зовнішнього світу:*

- а) інтроверсія; б) екстраверсія;  
 в) ригідність; г) сензитивність.

*Рекомендована література [2, 3, 13].*

## **Практичне заняття № 14** **Тема «Психологія особистості в конфлікті»**

*Методичні вказівки до проведення практичного заняття*

Проведення практичного заняття охоплює декілька етапів.

1. Оголошення теми навчального заняття.
2. Розв'язування ситуаційних і практичних завдань, формування у студентів спеціальних (предметних) компетенцій.
3. Обговорення проблемних питань.
4. Підбиття підсумків заняття, оцінювання результатів роботи студентів, пояснення домашнього завдання.

*Ситуаційні та практичні завдання*

*Завдання 1. Тест «Ієрархія потреб особистості за Л. Маслоу».*

Студентам пропонується відповісти на 20 запитань тексту, які мають сім варіантів відповідей (табл. 1). Необхідно обрати і записати у порожніх клітинах один із найбільш підходящих варіантів відповідей, який характеризує особисту поведінку або відношення до певної події, явища чи процесу. Відповівши на запитання, студенти за допомогою ключа підраховують алгебраїчну суму балів за видами потреб відповідно до табл. 1 і визначають характер структури потреб своєї особистості.

Таблиця 1

Варіанти відповідей на питання тесту, балів

№	Повністю згоден	Згоден	Більше згоден, ніж ні	Не знаю	Майже не згоден	Не згоден	Повністю не згоден
	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
1							
2							

3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							
18							
19							

#### Питання тесту

1. Заробітну плату звичайно підвищують тому, хто добре виконує роботу.
2. Детальне описання виконуваної роботи корисне, оскільки працівник точно знає, чого від нього чекають.
3. Працівникам необхідно періодично нагадувати, що від їхньої праці залежить конкурентоздатність організації.
4. Керівник повинен звертати більше уваги на збереження фізичного стану працівників.
5. Керівник повинен витратити багато зусиль для створення сприятливої, дружньої виробничої атмосфери серед підлеглих.
6. Індивідуальна здатність до якіснішого виконання роботи має велике значення для працівника.
7. Знеособлена відповідальність часто призводить до притуплення її сприйняття працівником.
8. Працівники хочуть вірити, що їхній професіоналізм і знання згодяться в роботі.
9. Для закріплення працівників на підприємстві важливим фактором є виплата вихідної допомоги при звільненні на страхові програми.
10. Майже кожную роботу можна зробити більш вмотивованою і цікавою.
11. Багато робітників не готові визнати перевагу іншого в тому, що вони роблять.
12. Керівник може продемонструвати значний інтерес до вправ співробітників шляхом організації дозвілля поза роботою.
13. Гордість за роботу – суттєва винагорода для виконавця.
14. Працівники хочуть вважати себе кращими в тому, що стосується виконуваної роботи.
15. Взаємовідносини у неформальних групах – необхідна умова гарної працездатності колективу.
16. Персональне стимулювання за допомогою премій поліпшує якість

виконуваної роботи.

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

18. Працівники зацікавлені в мінімальному контролі при складанні програми роботи та її реалізації.

19. Безпека праці важлива для працівника.

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

#### *Ключ до тесту*

Потреба у самовираженні (оцінюються сумою балів відповідей на питання 10, 11, 13, 18).

Потреба у повазі (оцінюються сумою балів відповідей на питання 6,8,14,17).

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

Потреби у безпеці (оцінюються сумою балів відповідей на питання 2,3,9,19).

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

Наприклад, після підсумовування відповідей Ви отримали:

- потреби у самовираженні - 7 балів;
- потреби у повазі - 6 балів;
- соціальні потреби - 1 бал;
- потреби у безпеці - 3 бали;
- фізіологічні потреби - 7 балів.

Це свідчить про те, що найбільш значимими потребами для конкретної особи є потреби самовираження і фізіологічні (по 7 балів), а найменш значимими - соціальні. Така людина націлена на індивідуальну, творчу роботу, не дуже зацікавлена працювати в колективі. Тому для створення системи мотиваційного заохочення і працевлаштування цієї особи керівник повинен забезпечувати її індивідуальними видами діяльності, щоб не допустити конфліктної ситуації. Кожен зі студентів може порівняти свої результати тестування зі структурою потреб за А. Маслоу, визначити часткові закономірності і сформулювати принципи діяльності стосовно безконфліктної моделі поведінки у майбутньому.

*Завдання 2.* Пройдіть тест на визначення типу темпераменту онлайн за посиланням (тест Айзенка): <https://testometrika.com/personality-and-temper/questionnaire-eysenck-pen/>.

Цей тест дає оцінку вашої особистості по трьох шкалах: нейротизм (психічна та емоційна стійкість), екстраверсія-інтроверсія і психотизм (конфліктність).

Зробіть висновки, як екстраверсія-інтроверсія особистості впливає на її участь у конфліктах. Які заходи повинен виходячи з цього вживати керівник.

*Завдання 3.* Пройдіть тест на темперамент «Формула темпераменту по Белову» <https://experimental-psychic.ru/test-na-temperament-formula-po-belovu/>.

Кожен із нас представляє мікс з усіх чотирьох типів темпераменту, при цьому, як правило, один домінує, а інші виражені в більшій чи меншій мірі. Для того, щоб взнати процентне співвідношення у вашому характері всіх типів (сангвініка, холерика, флегматика і меланхоліка) і створений цей тест.

Зробіть висновки, як темперамент особистості впливає на її конфліктність. Які заходи повинен виходячи з цього вживати керівник.

*Завдання 4.* Пройдіть опитувальник Леонгарда Шмишека на акцентуації характеру: <https://testometrika.com/personality/accenuation-personality-leongard-of-smereka/>

Зробіть висновки, як акцентуації характеру особистості впливають на її конфліктність. Які заходи повинен виходячи з цього вживати керівник.

## **Практичне заняття № 15**

### **Тема «Групові особливості виникнення конфліктів в організації»**

#### *Методичні вказівки до проведення практичного заняття*

Проведення практичного заняття охоплює декілька етапів.

1. Оголошення теми навчального заняття.
2. Перевірка засвоєння матеріалу шляхом опитування та експрес-опитування.
3. Виконання тестових завдань.
4. Підбиття підсумків заняття, оцінювання результатів роботи студентів, пояснення домашнього завдання.

#### *Теоретичні питання, винесені на розгляд*

1. Групи та їх вплив на виникнення конфліктів.
2. Види колективів.
3. Стадії формування колективу.
4. Фактори, що впливають на виникнення конфліктів у групах та колективах.
5. Рольова поведінка особистості в групі.
6. Конформізм та його види.
7. Соціально-психологічний клімат у колективі.
8. Методи діагностики соціально-психологічного клімату в організації.
9. Групова згуртованість. Груповий егоїзм.

#### *Тестові завдання*

1. Колектив по відношенню до певної особистості виконує такі функції:
  - а) реалізацію об'єктивних соціальних потреб особистості (приналежність до групи, колективу для виживання, розвитку, виконання виробничих функцій);
  - б) підтримку;
  - в) інформаційного забезпечення;

г) всі відповіді правильні.

2. *Ознаками колективу є:*

а) наявність загальних інтересів, мети, завдань;

б) спільна діяльність;

в) єдина організація і управління всередині колективу;

г) всі відповіді правильні.

3. *Фактори, які впливають на виникнення конфліктів у групах та колективах:*

а) розмір та склад групи; групова однодумність;

б) існування неформального лідера;

в) розподіл ролей;

г) правильної відповіді немає.

4. *Тенденція пригнічення окремою особою своїх справжніх поглядів на яке-небудь явище з тим, щоб не порушувати гармонію групи, це:*

а) конформізм;

б) груповий егоїзм;

в) групова однодумність;

г) розподіл ролей.

5. *Становище індивіда в системі міжособистісних відносин у групі, суспільстві, його права, обов'язки і привілеї це:*

а) статус;

б) позиція;

в) роль;

г) правильної відповіді немає.

6. *Для характеристики взаємодії у малій соціальній групі розрізняють такі соціальні ролі:*

а) лідера і стратега;

б) підлеглого і підбурювача;

в) ініціатора, тактика, критика;

г) всі відповіді правильні.

7. *Людина, яка не виправдовує очікувань щодо неї у новому соціальному статусі:*

а) «ерудит»;

б) «організатор»;

в) «генератор ідей»;

г) маргінал.

8. *Нормативно схвалений спосіб поведінки, очікуваний від кожного, хто займає певну позицію:*

а) життєвий сценарій;

б) соціальна роль;

в) групова однодумність;

г) конформізм.

9. *Конформізм – це:*

а) терпимість до чужого способу життя, думок, поведінки, цінностей тощо;

б) підлаштування поведінки індивіда під групові норми;

в) відсутність реагування на будь-який несприятливий фактор;

г) нетерпимість до чужого способу життя.

10. *Соціально-психологічний клімат – це:*

а) ціннісна орієнтована єдність, яка визначається за рівнем співпадання думок членів групи;

б) схематичне зображення взаємовідносин у колективі на площині за допомогою спеціальних знаків;

в) фіксований стан міжособистісних відносин у колективі;

г) сукупність умов, що сприяють або перешкоджають продуктивній сумісній діяльності і всебічному розвитку особистості в групі.

*Рекомендована література [2, 3, 13].*

## **Практичне заняття № 16**

### **Тема «Групові особливості виникнення конфліктів в організації»**

*Методичні вказівки до проведення практичного заняття*

Проведення практичного заняття охоплює декілька етапів.

1. Оголошення теми навчального заняття.
2. Обговорення проблемних питань.
3. Розв'язування ситуаційних і практичних завдань, формування у студентів спеціальних (предметних) компетенцій.
4. Підбиття підсумків заняття, оцінювання результатів роботи студентів, пояснення домашнього завдання – змісту та методики його виконання.

*Ситуаційні та практичні завдання*

*Завдання 1.* Найпростіша методика визначення клімату групи – відповідь на питання: З яким кольором у вас асоціюється перебування в колективі?

Червоний - захоплений настрій; помаранчевий – радісний; жовтий – світлий, приємний; зелений – спокійний, врівноважений фіолетовий – тривожний, напружений чорний – зневіра, повне розчарування, занепад сил.

*Завдання 2.* Тест. Оцінка психологічного клімату в колективі

<https://vseosvita.ua/library/test-ocinki-psihologicnogo-klimatu-u-kolektivi-11655.html>

Зробіть висновки.

*Завдання 3.* Відповісти на питання, наведені у кінці кожної ситуації.

*Ситуація 1.* Ви нещодавно призначені менеджером по кадрах. Ви ще погано знаєте співробітників фірми, співробітники ще не знають вас в обличчя. Ви ідете на нараду до генерального директора. Проходите біля кімнати, призначеної для паління, і помічаєте двох співробітників, які палять і про щось жваво розмовляють. Повертаючись з наради, яка тривала одну годину, ви знову бачите тих же співробітників там же за бесідою. Як би ви поступили у даній ситуації? Поясніть свою поведінку.

*Ситуація 2.* У відділі по розробці комп'ютерних програм великої компанії «Логіка» працює 30 співробітників. Колектив склався досить згуртований і дружний. Начальник відділу Іванчук В.Л. проявив себе вмілим керівником, користується заслуженою повагою у більшості співробітників. На початку року правління компанії приймає рішення про переведення Іванчука В.Л. на іншу, більш високу посаду в «Логіці». У колективі відділу є неформальний лідер – Петров І.І., якого більшість співробітників і в тому числі колишній керівник відділу бачать на посаді нового начальника. Крім того, у відділі є ще декілька

висококваліфікованих спеціалістів, чий досвід дозволяє претендувати на керівне місце. Однак правління компанії приймає зовсім несподіване для колективу відділа рішення: новим керівником відділу призначають людину «зі сторони», який ніколи не працював у даній компанії.

Спочатку співробітники відділу знаходились у стані здивування, оскільки ніхто не чекав такого повороту подій. Поступово стан здивування змінюється на обурливий, причому особливо сильно обурюються ті, хто приблизно міг зайняти це місце. Новий начальник Сініцин І.А. – спеціаліст високого класу, але у зв'язку з тим, що в даній організації раніше не працював, не володіє деякими тонкощами у специфіці роботи. З його появою у колективі виникає конфліктна ситуація. Більшість співробітників незадоволені його призначенням, а деякі не хочуть бачити його своїм керівником.

На одній із нарад у відділі між Сініциним І.А. та Петровим І.І. виник спір з питання якості виконуваної роботи. Петров І.І. наполягав на тому, щоб 33 прислуховувались до його думки, оскільки він давно працює у відділі і вважає себе достатньо компетентним у даному питанні. На це Сініцин І.А. відповів, що питання, яке стосується багатьох працівників, не може вирішуватись однією людиною, навіть якщо він дуже досвідчений спеціаліст. Після такої наради Петров І.І. вважав себе ображеним, звернувся до керівництва компанії з проханням про переведення його до іншого відділу. За ним ще 7 чоловік написали подібні заяви керівництву. У колективі розгорівся відкритий конфлікт. Подальша нормальна робота відділу стає неможливою.

1. У чому причина ситуації, що склалася?

2. Які завдання вирішувало керівництво організації при призначенні керівника відділу зі сторони?

3. У чому може полягати управління конфліктом і на якому рівні можливо його здійснення?

4. Які позитивні функції даного конфлікту і для кого?

5. У чому будуть полягати витрати ресурсів (часу, засобів) при вирішенні даної ситуації?

*Ситуація 3.* Бригада слюсарів Бригада слюсарів (шість осіб) завжди трималась дуже згуртовано. Члени бригади, не дивлячись на суттєву різницю у віці, часто проводили разом і вільний час. Старші до молодших відносились з певною поблажливістю, заступництвом, молодші до старших – з повагою. Коли один із членів бригади пішов на пенсію, до неї був прийнятий молодий слюсар Акімов, два роки тому закінчив ПТУ. Спочатку до нього відносились з насторогою. Проте через місяць-два між ним і бригадою склались досить дружні відносини, він був прийнятий у колектив, став «своїм».

Через два місяці ситуація змінилась. Акімову як молодому і не дуже досвідченому спеціалісту доручили виготовлення великої серії стандартних лекал. Використовуючи традиційну технологію, він мав би заробіток на середньому для бригади рівні. Проте Акімов швидко здогадався, як можна раціоналізувати роботу. Він брав десяток заготовок і приварював один до одного. В результаті виходив пакет. Потім він вирізав необхідну форму зразу на

всьому пакеті, шліфував боки, роз'єднував пакет та оброблював поверхню кожного лекала. Скоро Акімов перекрив норми виробітку у 3 – 5 разів, зарібок його почав швидко зростати і у півтора рази перевищив зарібок бригадира.

На Акімова у бригаді почали коситися і помічати у його поведінці багато недоліків: то виходив невідомо куди, то нав'язувався з непроханою порадою, то, навпаки, мовчав, коли всі намагались порадити товаришу. Згодом, наступив повний розрив відносин. Акімов попросив начальника цеху перевести його до іншої бригади. Але з'ясувалось, що й інші бригади слюсарів не хочуть його брати до себе. Через місяць Акімов звільнився з заводу.

1. Проведіть діагностику даного конфлікту.
2. Чи можна було б не допустити дану ситуацію?
3. Запропонуйте шляхи вирішення конфлікту.

*Завдання 4.* Знайдіть відповідність компонентів групи «А» компонентам групи «Б».

Які поведінкові характеристики притаманні конфліктним особистостям різних типів:

ГРУПА “А”	ГРУПА “Б”
а) ригідний тип; б) некерований тип; в) демонстративний тип; г) надточний тип; д) «безконфліктний тип».	1) хоче бути в центрі уваги; 2) має завищену самооцінку; 3) поводить зухвало, агресивно; 4) добре пристосовується до різних ситуацій; 5) планування своєї діяльності здійснює стихійно; 6) несамокритичний; 7) висуває підвищені вимоги до себе й інших людей; 8) підозрілий; 9) уникає кропіткої, систематичної роботи; 10) скрупульозно відноситься до роботи; 11) прямолінійний і негнучкий; 12) має підвищену тривожність; 13) добре пристосовується до різних ситуацій; 14) занадто прагне компромісу; 15) імпульсивний, непередбачений; 16) хитливий в оцінках і думках, легко піддається впливу.

а) - ; б) - ; в) - ;  
г) - ; д) - .

### **Практичне заняття № 17** **Тема «Соціологія конфлікту»**

*Методичні вказівки до проведення практичного заняття*

Проведення практичного заняття охоплює декілька етапів.

1. Оголошення теми навчального заняття.
2. Перевірка засвоєння матеріалу шляхом опитування (експрес-опитування).
3. Виконання тестових завдань.
4. Підбиття підсумків заняття, оцінювання результатів роботи студентів,



пояснення домашнього завдання – змісту та методики його виконання.

### *Теоретичні питання, винесені на розгляд*

1. Соціальні конфлікти та їх види.
2. Економічні, політичні конфлікти та конфлікти в духовній сфері.
3. Конфлікти в організації.
4. Конфлікти у сім'ї: особливості, передумови і шляхи розв'язання.
5. Конфлікти у сфері управління, засоби їх попередження та розв'язання.

### *Тестові завдання*

*1. Найбільш розповсюдженими і гострими конфліктами духовного середовища є:*

- а) релігійні конфлікти; психологічні конфлікти; конфлікти в сфері мистецтва;
- б) психологічні конфлікти; конфлікти в сфері суспільної свідомості; релігійні конфлікти;
- в) релігійні конфлікти; ідеологічні конфлікти; конфлікти в сфері мистецтва;
- г) психологічні конфлікти; конфлікти в сфері ідей; конфлікти на основі естетичних протиріч.

*2. До факторів мікросередовища, які обумовлюють сімейні конфлікти, відносяться:*

- а) обмеження свободи активності, дії; поведінка, що відхиляється, одного з членів родини; авторитарний, твердий тип сімейних відносин; сексуальна дисгармонія партнерів у шлюбі;
- б) погіршення матеріального становища родини; надмірна зайнятість одного чи обох шлюбних партнерів на роботі; неможливість нормального працевлаштування чоловіків чи інших членів родини; тривала відсутність житла;
- в) обмеження свободи активності, дії; поведінка, що відхиляється, одного з членів родини; авторитарний, твердий тип сімейних відносин; девальвація моральних цінностей;
- д) зростання соціального відчуження; орієнтація на культ споживання; девальвація моральних цінностей; кризовий стан економіки і соціальної сфери; деформація норм сексуальних відносин; зміна положення жінок у суспільстві.

*3. До факторів макросередовища, які обумовлюють сімейні конфлікти, відносяться:*

- а) обмеження свободи активності, дії; поведінка, що відхиляється, одного з членів родини; авторитарний, твердий тип сімейних відносин; сексуальна дисгармонія партнерів у шлюбі;
- б) погіршення матеріального становища родини; надмірна зайнятість одного чи обох шлюбних партнерів на роботі; неможливість нормального працевлаштування чоловіків чи інших членів родини; тривала відсутність житла;
- в) обмеження свободи активності, дії; поведінка, що відхиляється, одного з

членів родини; авторитарний, твердий тип сімейних відносин; зміна положення жінки в суспільстві;

г) зростання соціального відчуження; орієнтація на культ споживання; девальвація моральних цінностей; кризовий стан економіки і соціальної сфери; деформація норм сексуальних відносин; зміна положення жінок у суспільстві.

*4. Перший кризовий період родини відбувається:*

- а) у перший рік подружнього життя;
- б) після народження першої дитини в родині;
- в) з досягненням дітей шкільного віку;
- г) з досягненням важкого (підліткового віку) дітей.

*5. Основним протиріччям у сфері управління є:*

- а) протиріччя підбору і розстановки кадрів;
- б) протиріччя делегування повноважень;
- в) протиріччя, пов'язані з порушенням функцій об'єктів управління;
- г) протиріччя кар'єри.

*6. Під глобальними конфліктами розуміють:*

- а) конфлікти між регіонами;
- б) конфлікти, що обумовлені глобальними проблемами сучасності, які стосуються інтересів всього людства і несуть загрозу існуванню цивілізації;
- в) конфлікти, що обумовлені глобальними проблемами сучасності і виникають між країнами світового співтовариства;
- г) конфлікти, пов'язані з природними катастрофами.

*7. Під регіональними конфліктами розуміють:*

- а) конфлікти між регіонами всередині держави;
- б) конфлікти між державами, пов'язані з їх інтересами в тому чи іншому регіоні.
- в) конфлікти між окремими державами, коаліціями держав чи окремими регіональними суб'єктами соціальної взаємодії всередині держави, з охопленням великих географічних і соціальних просторів;
- г) конфлікти, розв'язання яких можливо тільки із залученням міжнародних організацій.

*8. Правову базу управління регіональними конфліктами складають:*

- а) норми міжнародного права;
- б) конституційні норми і правові акти державного рівня;
- в) регіональні і муніципальні закони;
- г) тільки норми міжнародного права, конституційні норми і правові акти державного рівня.

*9. Назвіть головний фактор, що визначає характер регіональних конфліктів:*

- а) національно-етнічні і релігійні інтереси і традиції;
- б) міжнародні відносини;
- в) економічний фактор;
- г) географічний фактор.

*10. До причин сімейних конфліктів відносяться:*

- а) обмеження свободи активності, дії; поведінка, що відхиляється, одного з

членів родини; авторитарний, твердий тип сімейних відносин; сексуальна дисгармонія партнерів у шлюбі;

б) обмеження свободи активності, дії; поведінка, що відхиляється, одного з членів родини; авторитарний, твердий тип сімейних відносин; девальвація моральних цінностей;

в) зміна положення жінки в суспільстві; поведінка, що відхиляється, одного з членів родини; авторитарний, твердий тип сімейних відносин; сексуальна дисгармонія партнерів у шлюбі;

г) обмеження свободи активності, дії; поведінка, що відхиляється, одного з членів родини; авторитарний, твердий тип сімейних відносин; зміна положення жінки в суспільстві;

д) погіршення матеріального становища родини; надмірна зайнятість подружжя на роботі; неможливість нормального працевлаштування чоловіків чи інших членів родини; соціально-економічна ситуація в суспільстві.

*Рекомендована література [3, 12, 14].*

## **Практичне заняття № 18** **Тема «Соціологія конфлікту»**

### *Методичні вказівки до проведення практичного заняття*

Проведення практичного заняття охоплює декілька етапів.

1. Оголошення теми навчального заняття.
2. Розв'язування ситуаційних і практичних завдань, формування у студентів спеціальних (предметних) компетенцій.
3. Підбиття підсумків заняття, оцінювання результатів роботи студентів, пояснення домашнього завдання – змісту та методики його виконання.

### *Ситуаційні та практичні завдання*

*Завдання 1.* Учасники подружнього конфлікту в результаті обговорення виробили два варіанти вирішення питання про те, з ким після розлучення буде проживати їх неповнолітня дитина: або з матір'ю, або з батьком. Які об'єктивні критерії для оцінки й вибору остаточного вирішення проблеми ви могли б запропонувати?

*Завдання 2.* Уявіть ситуацію, в якій чоловік і дружина вирішують проблему відпустки, що наближається. Причому їх позиції з цього питання розходяться: чоловік пропонує поїхати до родичів у село, а дружина хоче провести відпустку за кордоном.

Визначте, що може бути спільного в їхніх інтересах. Розробіть можливі варіанти компромісного вирішення проблеми. Які в цій ситуації можуть бути варіанти асиметричного рішення?

*Завдання 3.* Чоловік з дружиною сперечаються про те, як провести недільний вечір - піти на футбол чи в театр. Чоловік віддає перевагу футболу, а

дружина - театру. Проте проведення вечора нарізно не подобається обом. До того ж, мова не йде про разову взаємодію сторін, адже це не остання неділя, яку подружжя присвячує спільному дозвіллю.

Які варіанти вирішення проблеми знаходяться поза зоною переговорного простору? Визначте, який із нижче наведених варіантів дій може бути найкращою альтернативою переговорної угоди:

- чоловік вирушає на футбольний матч, дружина – на спектакль;
- чоловік приступає до ремонту телевізора, дружина займається пранням;
- розлучення;
- спільне відвідання кінотеатру.

*Завдання 4.* Проаналізуйте організаційні конфлікти в наведених ситуаціях і визначте зміст можливих варіантів їх розв'язання.

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

Ситуація 2. Запровадження нових технологій у виробничий процес підприємства призвело до того, що на думку головного технолога, існування однієї з дільниць складального цеху стало недоцільним. На одній із нарад головний інженер висунув ідею про злиття цієї дільниці з іншою, суміжною по технологічній лінії. Пропозиція головного інженера викликала опір з боку начальника цеху і начальника дільниці, що підлягає реорганізації.

Ситуація 3. Чоловік приходив додому пізніше ніж звичайно. Сьогодні він закінчив чергову «ліву» роботу і отримав за неї гроші. Він у хорошому настрої і трохи напідпитку. Дружина стомилася і ображена на чоловіка. Виникає конфлікт. Дружина обвинувачує чоловіка в тому, що він зовсім не думає про сім'ю, що у нього своє особисте життя, а вона за своїми сімейними турботами нічого хорошого в цьому житті не бачить. Чоловік виправдовує свої часті затримки на роботі тим, що намагається заробляти більше грошей саме для сім'ї. Взаємні звинувачення набувають емоційного забарвлення.

Ситуація 4. Ваш безпосередній керівник, обминаючи Вас, дає термінове завдання Вашому підлеглому, який уже виконує інше відповідальне завдання. Ви і Ваш керівник вважаєте свої завдання невідкладними.

*Завдання 5. Ситуативна гра «Аеропорт».*

З числа учасників групи обираються дві пари, які програють одну й ту ж ситуацію. Одна пара виходить із аудиторії на період гри першої пари. Кожному гравцеві дається для ознайомлення інструкція тільки для його ролі, надрукована на окремому аркуші. Решта учасників, що залишилися в аудиторії, стають на певний час спостерігачами і повинні зрозуміти суть того, що відбувається, провести аналіз спілкування (позиції: відкрита-закрита, активна-пасивна,

доброзичлива - ворожа - нейтральна; батько - дорослий - дитина) та ефективності результатів спілкування двох пар. Аналізуються ефективні шляхи вирішення конфлікту.

Інструкція для «директора»: Ви - директор планово-економічного відділу. Співробітниця Н. не зробила розрахунки до терміну. Вам передали, що вона захворіла і довго не з'явиться. Однак, коли ви кілька разів телефонували додому, до телефону ніхто не підходив. Ви летите у відрядження у Київ без потрібних вам документів, і вас це дратує. В аеропорту ви стикаєтеся з співробітницею Н.

Інструкція для «підлеглої»: Ви - працівник планово-економічного відділу. Дуже невдало складаються ваші справи: в саму пору здачі важливого документа важко захворіла сестра, і, оскільки за нею нікому доглядати, ви взяли лікарняний по догляду і тепер тимчасово у неї живе. Ваш знайомий прилітає із Києва, звідки вам обіцяли передати хороші ліки для сестри (без цих ліків вона може навіть померти). В аеропорт ви запізнилися, літак давно прилетів, ви стоїте і не знаєте, що робити. Раптом вас кличе начальник.

## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Беззубко Л.В., Зюнькін А.Г., Калина А.В. Управління трудовими конфліктами: навч. посіб. Київ: МАУП, 2004. 256 с.
2. Гетьманчук М.П., Гетьманчук П.М., Гнатюк С.С., Йосифович Д.І. Конфліктологія: навч. посіб. Львів: Львів. держ. ун-т внутр. справ., 2016. 343 с.
3. Герасіна Л.М., Требін М.П., Воднік В.Д. та ін. Конфліктологія: навч. посіб. Х.: Право, 2012. 128 с.
4. Гірник А.М. Основи конфліктології. Вид. дім Києво-Могилян. акад., 2010. 222 с.
5. Джелалі В.О. Психологія вирішення конфліктів: навч. посіб. Харків-Київ: Р. И. Ф., 2006. 320 с.
6. Дуткевич Т.В. Конфліктологія з основами психології управління: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2005. 456 с.
7. Ємельяненко Л.М. Петюх В.М., Торгова Л. В., Гриненко А.М. Конфліктологія: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2005. 315 с.
8. Зінчина О.Б. Конфліктологія: навч. посіб. Харків: ХНАМГ, 2007. 164 с.
9. Конфліктологія: навч. посіб. / За заг. ред. В.М. Петюха, Л.В. Торгової. Київ: КНЕУ, 2003. 315 с.
10. Лозниця В.С. Психологія менеджменту. Теорія і практика: навч. посіб. Київ: ТОВ «УВПК «ЕксОб», 2001. 512 с.
11. Нагаєв В. М. Конфліктологія: навч. посіб. Харків: ХДТУСГ, 2003. 191 с.
12. Пірен М.І. Конфліктологія. Київ: МАУП, 2005. 360 с.
13. Примуш М. В. Конфліктологія: навч. посіб. Київ, 2006. 288 с.
14. Скібіцька Л.І. Конфліктологія: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 384 с.
15. Тихомирова Є.Б., Постоловський С.Р. Конфліктологія та теорія переговорів: підручник. 2-ге вид., випр. Суми: ВТД «Університетська книга», 2008. 240 с.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>3</b>
<b>ПРОГРАМА ДИСЦИПЛІНИ «КОНФЛІКТ-МЕНЕДЖМЕНТ» .....</b>	<b>4</b>
<b>ТЕМИ ТА МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ПРОВЕДЕННЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ.....</b>	<b>7</b>
Практичне заняття № 1. Розвиток конфлікт-менеджменту як науки та навчальної дисципліни.....	7
Практичне заняття № 2. Сутність конфлікту та його структура.....	9
Практичне заняття № 3. Сутність конфлікту та його структура.....	12
Практичне заняття № 4. Види конфліктів та причини їх виникнення.....	13
Практичне заняття № 5. Динаміка конфлікту та механізми його виникнення.....	17
Практичне заняття № 6. Процес управління конфліктами.....	21
Практичне заняття № 7. Процес управління конфліктами.....	22
Практичне заняття № 8. Методи та форми управління конфліктами.....	25
Практичне заняття № 9. Методи та форми управління конфліктами. ....	27
Практичне заняття № 10. Методи та форми управління конфліктами.....	30
Практичне заняття № 11. Профілактика конфліктів в організації.....	33
Практичне заняття № 12. Профілактика конфліктів в організації.....	35
Практичне заняття № 13. Психологія особистості в конфлікті.....	40
Практичне заняття № 14. Психологія особистості в конфлікті.....	42
Практичне заняття № 15. Групові особливості виникнення конфліктів в організації.....	45
Практичне заняття № 16. Групові особливості виникнення конфліктів в організації.....	47
Практичне заняття № 17. Соціологія конфлікту.....	52
Практичне заняття № 18. Соціологія конфлікту.....	55
<b>РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА</b>	

Навчально-методичне електронне видання

**Матвійчук Наталія Миколаївна**

**КОНФЛІКТ-МЕНЕДЖМЕНТ**

*Методичні вказівки до практичних занять*

Обсяг 2,9 обл.-вид. арк.