

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ**

**Харківський національний університет внутрішніх справ**

**Факультет № 3**

**Кафедра педагогіки та психології**

## **МЕТОДИЧНІ МАТЕРІАЛИ**

### **ДО СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ**

з навчальної дисципліни

**«Організаційна психологія»**

обов'язкова компонента освітньої програми другого (магістерського) рівня  
вищої освіти 053 Психологія (магістр психології, практичний психолог)

**м. Харків  
2023 рік**

### **ЗАТВЕРДЖЕНО**

Науково-методичною радою  
Харківського національного  
університету внутрішніх справ  
Протокол від 21.12.2023 № 11

### **СХВАЛЕНО**

Вченою радою факультету № 3  
Протокол від 20.12.2023 № 13

### **ПОГОДЖЕНО**

Секцією науково-методичної ради  
з гуманітарних та соціально-  
економічних дисциплін ХНУВС  
Протокол від 21.12.2023 № 11

Розглянуто на засіданні кафедри педагогіки та психології (Протокол  
від 14.12.2023 № 20)

### **Розробник:**

Старший викладач кафедри педагогіки та психології факультету № 3  
ХНУВС, кандидат психологічних наук, доцент, Макарова О.П.

### **Рецензенти:**

1. Доцент кафедри психології та педагогіки Харківської державної академії культури, кандидат психологічних наук, доцент – Віденєєв І.О.
2. Кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри педагогіки та психології факультету № 3 ХНУВС – Червоний П.Д.

## Розподіл часу навчальної дисципліни за темами

Номер та назва навчальної теми	Кількість годин, відведених на вивчення навчальної дисципліни						Вид контролю
	Всього	з них:					
		лекції	Семінарські заняття	Практичні заняття	Лабораторні заняття	Самостійна робота	
Тема 1. Предмет, задачі організаційної психології.	10	2	2	-	-	6	екзамен
Тема 2. Організація як об’єкт вивчення організаційної психології. Структура та життєвий цикл організації.	16	4	4	-	-	8	
Тема 3. Індивідуальні, вікові, статеві та культурні особливості працівників як фактор організаційної поведінки.	14	4	2	-	-	8	
Тема 4. Психологічна характеристика управління організацією.	10	2	2	-	-	6	
Тема 5. Психологічні механізми мотивації персоналу організації.	12	2	4	-	-	6	
Тема 6. Організаційна культура як феномен.	10	2	2	-	-	6	
Тема 7. Психологічний клімат в контексті організації.	12	2	2			8	
Тема 8. Командоутворення як організаційний феномен.	12	2	2			8	
Тема 9.Організаційний стрес як психологічний феномен.	14	4	2			8	
Тема 10. Психологія управління організаційними конфліктами.	10	2	2			6	
Всього за семестр - 3	120	26	24		-	70	

## 2 . Методичні вказівки до семінарських занять

**Тема № 1. Предмет, задачі організаційної психології.**

**Семінарське заняття** Предмет, задачі організаційної психології

**Навчальна мета заняття:** визначити рівень засвоєння матеріалу,  
Кількість годин – 2.

Місце проведення – аудиторія.

**Навчальні питання:**

1. Теоретичні та прикладні завдання організаційної психології
2. Багатозначність поняття організації
3. Організація як соціальна система
4. Місія та цілі організації
5. Моделі та види організацій
6. Життєвий цикл організації

***Література***

Основна: 1,2,3,6

Допоміжна 1,2.

***Методичні вказівки***

У відповіді на питання потрібно визначити, що організаційна психологія – прикладна галузь психології, що вивчає всі аспекти психічної діяльності і поведінки людей в організаціях з метою підвищення ефективності та створення сприятливих умов для праці, індивідуального розвитку та психічного здоров'я членів організації. Предметом дослідження організаційної психології є різноманітні психічні феномени і поведінка людей в організаціях.

Поняття організація має три основних значення:

По-перше, створення певної структури, тобто вибір типу цієї структури, її диференціація на підрозділи відповідно до цілей і завдань. Цей процес позначається поняттям організаційного проектування і подальшої реалізації обраного проекту. У його ході вирішується питання про те, якою в цілому повинна бути організаційна структура, виходячи з її місії, головних цілей, зовнішнього оточення.

По-друге, функціональний розподіл і подальша координація основних видів робіт між індивідами в керованій системі. Це – побудова узгодженої системи обов'язків, прав, повноважень виконавців і керівників; визначення їх функціональних ролей і їх узгодження в рамках вже обраної організаційної структури.

По-третє, організацією позначаються і певні координуючі процеси, необхідні для реалізації будь-якої управлінської функції.

Організація – одна з найбільш розвинених соціальних систем. Її найважливішою ознакою є синергія. Синергія – організаційний ефект. Суть цього ефекту – поповнення додаткової енергії, що перевищує суму індивідуальних зусиль. Джерело ефекту – одночасність і односпрямованість дій, спеціалізація і комбінування праці, процеси і відносини поділу праці, кооперації та управління.

Організацію можна визначити як цільову, ієрархічну, структуровану і керовану спільність, це передбачає собою:

- 1) якийсь інструментальний об'єкт, штучне об'єднання, що займає певне місце в суспільстві і призначене для виконання певних функцій;

2) якусь діяльність, управління, включаючи розподіл функцій, координацію і контроль, тобто цілеспрямований вплив на об'єкт;

3) стан впорядкованості або характеристику впорядкованості якогось об'єкта.

Місія розуміється як твердження, що розкриває сенс існування організації, в якому проявляється відмінність даної організації від її подібних. У місії повинні бути відображені наступні характеристики організації:

- цільові орієнтири організації, які відображають те, на рішення яких задач направлена діяльність організації, і те, до чого прагне організація в своїй діяльності в довгостроковій перспективі;

- сфера діяльності організації, яка відображає те, який продукт організація пропонує покупцям, і те, на якому ринку організація здійснює реалізацію свого продукту;

- філософія організації, яка знаходить прояв в тих цінностях і віруваннях, які прийняті в організації;

- можливості і способи здійснення діяльності організації, які відображають те, в чому сила організації, в чому її відмітні можливості для виживання в довгостроковій перспективі, яким способом і з допомогою якої технології організація виконує свою роботу, які для цього є ноу-хау і передова техніка.

Цілі – це конкретний стан окремих характеристик організації, досягнення яких є для неї бажаним і на досягнення яких спрямована її діяльність. Цілі поділяються на якісні і кількісні.

Вимоги до правильного формулювання мети:

1. Цілі повинні бути досяжними. Вони не повинні бути занадто легкими для досягнення. Але вони також не повинні бути нереалістичними, що виходять за гранично допустимі можливості виконавців. Нереальна для досягнення мета призводить до демотивації працівників і втрати ними орієнтира, що дуже негативно позначається на діяльності організації.

2. Цілі повинні бути гнучкими. Цілі слід встановлювати таким чином, щоб вони залишали можливість для їх корегування у відповідності з тими змінами, які можуть з'явитися у організації.

3. Цілі повинні бути вимірними. Це означає, що цілі повинні бути сформульовані таким чином, щоб їх можна було кількісно виміряти, або можна було якимось об'єктивним способом оцінити, чи була мета досягнута. Якщо цього не буде, то в організації можуть породжуватися негативні явища, які ускладнюють процес оцінки результатів діяльності й викликають конфлікти.

4. Цілі повинні бути конкретними, що володіють необхідною специфічністю, що допомагає однозначно визначити, в якому напрямку повинно відбуватися функціонування організації.

Мета повинна чітко фіксувати, що необхідно отримати в результаті діяльності, в які терміни слід її досягти і хто повинен досягати ціль.

5. Цілі повинні бути сумісними. Сумісність припускає, що довгострокові цілі відповідають місії, а короткострокові цілі – довгостроковим.

6. Цілі мають бути прийнятними для основних суб'єктів впливу, що визначають діяльність організації, і в першу чергу для тих, кому доведеться їх досягати.

#### Механістична модель організації.

Організація представляється як модель управління, а людина, як «гвинтик» великого механізму. Основні характеристики даної моделі – жорстка визначеність зв'язків, взаємозв'язок підсистем, ієрархічність. Ця модель вибудовується за принципом максимально чіткого розподілу обов'язків між усіма членами організації, упорядкування будь-яких взаємодій в організації на основі чіткої ієрархії. Роль кожного члена строго обмежена його місцем в організації.

Органічна модель організації. Організація в ній виступає як соціальний квазі-природний організм. Це жива система, яка піклується про виживання і пристосування до навколишнього середовища. Внутрішні відносини в такій організації будуються на основі взаємозалежності та взаємовідповідальності. Структури і механізми координації формуються і функціонують як самовиникаючі і стихійно (гомеостатично) підтримувані підсистеми.

Патерналістська модель. Організація представляється як окремий випадок людської спільності, група, об'єднана відносинами «спорідненості». В основі її побудови і функціонування – «сімейні» відносини і ієрархія.

Конфліктно-ігрова модель організації. Організація представляється як механізм спілкування, який регулює взаємодію між членами і підгрупами організації та обмін діяльностями на основі зіткнення різноманітних інтересів в процесі «організаційної гри». В організації, побудованій на основі даної моделі, утворюється інтерактивне поле, що характеризується відносно високою невизначеністю, непевністю, а також велику свободу учасників взаємодії. В основі конфліктно-ігрових відносин – боротьба за владу, доступ до інформації і, одночасно, співпраця і компроміси, зумовлені певними обмеженнями (накладаються структурою, повноваженнями і т.д.) – сценаріями, якщо продовжувати ігрові аналогії

Політична модель організації. Дана модель організації представляється як своєрідне міні-держави з усіма його атрибутами. У такій організації чітко дотримується принцип поділу влади, існує своя система «стримувань і противаг», баланс впливів і тому подібні речі. Система управління досить жорстко централізована, влада делегується тільки зверху вниз.

Метою існування організації є такий собі «вищий інтерес», який добре розуміється і формулюється керівництвом, але не завжди зрозумілий пересічним співробітникам. Крім того, в політичних моделях широко використовуються так звані політичні методи управління – вибори, договори, створення груп і «партій» і т.д.

Типи організацій в залежності від специфіки психологічних відносин.

Демонстративна – організації, в яких домінуючим є показна поведінка, демонстрація бурхливої діяльності, турбота про зовнішнє враження.

Депресивна – організація, в якій можна помітити консерватизм та бюрократизм в діяльності. Основна мета учасників організації – збереження статус-кво. Організація зі слабким потенціалом до виживання, яка може існувати тільки в умовах низької конкуренції на ринку. Стиль керівництва – авторитарно бюрократичний.

Шизоїдна – в організації присутня знижена зовнішня активність при активному внутрішньому житті. Цілі та стратегія організації неясні, роль керівництва теж. Лінійні керівники прагнуть до особистого благополуччя і завоювання особистого розташування вищого керівництва. Стиль управління – ліберальний (пасивний).

Параноїдальна – організація, в якій існує страх перед втратою контролю над ситуацією (страх перед контролем іншого). Організація намагається підстрахуватися на всі випадки життя. Реактивно реагує на виникаючі загрози. Переважає роль обґрунтувань, регламентів, інструкцій і т.п., що знімають відповідальність з нижчестоящих керівників. Стиль управління – бюрократичний.

Примусова – в організації переважає прагнення уникнути помилок, дотримання ієрархії, інертність, посилена увага до дрібниць. Стиль управління – патріархальний.

Життєвий цикл організацій. Етап створення, зростання, зрілість, спад і оновлення. На цьому етапі всі компанії мають дуже просту організаційну структуру з централізованою владою, де всі рішення приймає засновник бізнесу.

Основні завдання компанії на цьому етапі – визначити свої ключові компетенції та створити продукт, який буде затребуваним. На даному етапі відчувається нестачу в кадрах, тому співробітники компанії часто виконують кілька функцій одночасно, а керівник також активно бере участь в процесі розробки і створення продукту.

Етап зростання. На стадії зростання компанія починає збільшувати асортимент своїх продуктів, починаючи захоплювати нові сегменти і ринки. Спостерігається зростання продажів. На даній стадії компанія досягає рівня прибутку, який дозволяє обійтися без зовнішнього фінансування. На цій стадії система управління компанією змінюється: власник бізнесу віддаляється від вирішення тактичних завдань і починає займатися стратегічним плануванням, а частина його повноважень делегується менеджерам середньої ланки. Всі процеси в компанії починають приймати формалізований вигляд. А напрацьована база клієнтів починає впливати на стратегію компанії і на розвиток асортименту

**Тема № 2.** Індивідуальні особливості як фактор поведінки в організації  
Семінарське заняття Індивідуальні особливості як фактор поведінки в організації

**Навчальна мета заняття:** визначити рівень засвоєння матеріалу

Кількість годин – 4.

Місце проведення – аудиторія.

**Навчальні питання:**

1. Сприйняття індивіда в організації
2. Формування структури поведінки
3. Теорія характерних рис
4. Захисні механізми психіки особистості
5. Особистість в організації

**Література**

Основна: 1,2,3,6

Допоміжна: 1,2,3,4,5

**Методичні вказівки**

На поведінку людини впливає безліч факторів. Серед основних можна виділити наступні фактори:

1) СПАДКОВІ ФАКТОРИ – фізіологія вищої нервової діяльності: особливості функціонування нервової системи, що впливають на такі характеристики поведінки, як емоції, почуття, рухливість, загальмованість і т.п., – анатомо-фізіологічні особливості: фізіологічні і анатомічні особливості, які впливають на функціонування психіки, здатність навчатися, виконувати конкретні види робіт (наприклад, особливості слуху, ріст, фізична сила або слабкість, обмеження рухливості і т.п.), – задатки: вроджені фізіологічні особливості, які впливають на розвиток здібностей;

2) СОЦІОКУЛЬТУРНІ ФАКТОРИ – це фактори, які впливають на людину з боку навколишнього середовища. До них можна віднести зовнішні чинники, що впливають на поведінку людини, такі як: родина, соціальне походження, культурне оточення, професійний досвід, економічна ситуація, досвід спілкування.

3) МОРАЛЬНІ ЧИННИКИ. Це колективні цінності і норми поведінки. У структурі особистості вони відіграють основну, ключову роль, оскільки є для людини законом, об'єктивними факторами його поведінки. З'являються норми і цінності через соціалізацію індивіда, через освоєння культурних зразків і орієнтирів.

Біхевіористичний підхід зафіксував 3 основних способи навчання. Надалі саме ці уявлення стали основою багатьох технологій, методик та інструментів управління персоналом.

Отже, ці способи навчання наступні:

– Умовний рефлекс. Вивченням умовного рефлексу займався І.П. Павлов. Він виявив (на прикладі собак), що на один і той же повторюваний подразник собака в подальшому реагувала однаково. Отже, умовний рефлекс позначає в цьому випадку тим, що навчання є процесом встановлення



зворотної реакції на конкретні подразники. Реакції, що закріплюються за певними подразниками, надалі стають рефlekсами. Б.Ф. Скіннер виділяв автоматичні і оперантні реакції. Оперантні реакції мимовільно виробляються організмом, їх можна підсилити і послабити за допомогою покарання або заохочення.

– Метод «спроб та помилок». Цей метод передбачає пошук дій, які ведуть до успіху, і повторення цих дій. Тут стимулом виявляються самі дії. Зв'язок дії (стимулу) з успіхом (реакцією) сприяє закріпленню успішних дій (навчання) і селекції неуспішних дій. У деяких випадках, для того щоб виділити і знайти успішне дію, організму доводиться здійснювати досить велику кількість повторюваних дій.

– Інсайт. Під інсайтом розуміють інтуїтивне рішення завдання, що виникає на основі обробки мозком всієї сукупності попереднього досвіду.

Існує безліч теорій характерних рис. Основне завдання у цих теорій полягає в тому, щоб визначити набір рис, за якими можна охарактеризувати людину. Дуже часто причини поведінки людини визначаються тим, якими факторами викликано це поведінка – внутрішніми або зовнішніми. Виходячи з цього виділяють:

внутрішні регулятори поведінки – регулятори, які знаходяться під особистим контролем людини;

зовнішні регулятори поведінки – регулятори, які знаходяться під впливом зовнішніх обставин, є елементами об'єктивної ситуації, що склалася.

Психодинамічна теорія має відношення до робіт Фрейда і, наголошує на то, що особистість розвивається під впливом ряду факторів зовнішнього середовища, особливо відносин з батьками і наслідків травм різного типу. В даному контексті одним з важливих аспектів теорії Фрейда є ідея про те, що поведінка може бути обумовлено несвідомими або прихованими факторами особистості і що впливом цих чинників іноді можна пояснити різні види нерациональної поведінки. На думку Фрейда, поведінка і особистість детерміновані постійною боротьбою підсвідомості (що є основним спонуканням в особистості, яка часто може діяти ірраціонально та імпульсивно), «над-Я» (що накладає на розум і совість цілий ряд впливів зовнішнього середовища, в тому числі соціальні фактори і батьківське вплив) і «Я» (яке прагне врівноважити підсвідомість і «над-Я»).

Витіснення – це такий механізм, в результаті дії якого неприйнятні для людини думки, спогади або переживання ніби "виганяються" зі свідомості і переводяться в сферу несвідомого, але при цьому продовжують надавати вплив на поведінку особистості, виявляючись у вигляді тривоги, страху тощо.

Заміщення пов'язано з перенесенням дії з недоступного об'єкта на доступний.

Ідентифікація – захисний механізм, при якому людина бачить в собі іншого, переносить на себе мотиви і якості, властиві іншій особі.

Заперечення визначається як процес усунення, ігнорування травмуючих сприйняття зовнішньої реальності.

Проекція – це найчастіше несвідомий механізм, за допомогою якого імпульси і почуття, неприйнятні для особистості, приписуються зовнішньому об'єкту і проникають у свідомість як змінене сприйняття зовнішнього світу.

Раціоналізація – захисний механізм, що має своєю функцією маскування, приховування від свідомості самого суб'єкта справжніх мотивів його дій, думок і почуттів щодо забезпечення внутрішнього комфорту, збереження почуття власної гідності, самоповаги.

Реактивні утворення. Це дуже цікавий і знайомий багатьом з життєвської практики механізм.

Регресія – психологічний захисний механізм, що складається в тому, що людина у своєму поведінці при реагуванні на досить відповідальні ситуації повертається до ранніх, дитячих типів поведінки. Регресія – це повернення особистості від вищих форм поведінки до нижчих.

Інтроекція – особистість може переносити на себе риси та мотиви інших з різними установками.

Самообмеження як механізм адаптації – його суть полягає в наступному: коли людина розуміє, що його досягнення менш значні в порівнянні з досягненнями інших людей, які працюють в тій же області, тоді його самоповага знижується.

Анулювання – психічний механізм, який призначений для запобігання або ослаблення будь-якої неприйнятною думки або почуття, для знищення неприйнятних для особистості наслідків якоїсь дії або думки.

Розщеплення – у цьому випадку індивід несвідомо поділяє своє життя на імперативи «добре» і «погано», немов би викреслюючи щось невизначене, що може в наслідок утруднити аналіз його проблеми.

Ізоляція – в даному випадку відбувається несвідоме абстрагування від чогось, занурення, яке здатне викликати тривогу і хвилювання.

Сублімація – несвідоме перемикавання негативною психічної енергії на заняття соціально-корисною працею.

Однією з важливих рис є контроль, тобто наскільки працівники можуть контролювати ситуацію. Якщо індивід відчуває, що він має високу ступінь контролю над тим, що з ним відбувається, то говорять, що людина має внутрішній контроль, в той час як про людину, що відчуває, що на нього впливають інші люди або організація, кажуть, що у нього зовнішній контроль.

### **Тема № 3. . Індивідуальні, вікові, статеві та культурні особливості працівників як фактор організаційної поведінки**

**Семінарське заняття .** Індивідуальні, вікові, статеві та культурні особливості працівників як фактор організаційної поведінки

**Навчальна мета заняття:** визначити рівень засвоєння матеріалу,

Кількість годин – 2.

Місце проведення – аудиторія.

**Навчальні питання:**

1. Поняття організаційної соціалізації
2. Стадії соціалізації
3. Фактори, що впливають на організаційну соціалізацію особистості
4. Соціалізація і кар'єра в організації

**Література**

Основна: 1,2,3,6

Допоміжна 1,2,3.

**Методичні вказівки**

Входження людини в організацію – це особливий, складний і надзвичайно важливий процес соціалізації, від успішності якого залежить подальший розвиток як члена організації, так і самої організації.

По-перше, це проблема адаптації людини до нового оточення, протікання якої не завжди проходить успішно, так як потрібно; для цього необхідна правильна взаємодія обох сторін: людини і організаційного оточення.

По-друге, це проблема корекції або зміни поведінки людини, без якої у багатьох випадках неможливо увійти в організацію.

По-третє, це проблема змін і модифікацій в організації, які відбуваються навіть тоді, коли організація вже має вакансію, вільне місце для людини і сама приймає людину на це місце відповідно до її потреб і критеріями відбору.

Професійна адаптація характеризується освоєнням професійних можливостей (знань і навичок), а також формування професійно необхідних якостей особистості, позитивного ставлення до своєї праці.

Соціально-психологічна адаптація полягає в освоєнні людиною соціально психологічних особливостей трудової організації, входження в ситуацію взаємовідносин в ній, позитивній взаємодії з членами трудового організації. У процесі психофізіологічної адаптації відбувається освоєння сукупності всіх умов (фізичні і психічні навантаження, зручність робочого місця та ін.), Що роблять різний психофізіологічний вплив на працівника під час праці.

Суспільно-організаційна адаптація є освоєння новими працівниками організаційної структури підприємства, системи управління і обслуговування виробничого процесу, режиму праці і відпочинку та ін.

На організаційну соціалізацію впливають такі фактори:

1. Правильність проведення процедури найму (відсутність помилки типу «прийом на роботу непридатного кандидата» та ін.)
2. Розмір організації. Чим менше організація, тим більш неформальними є процедури адаптації в ній.
3. Рівень міжособистісного спілкування в колективі і морально-психологічний клімат.
4. Характер і зміст займаної посади. Більш складний характер посади і відповідальність, передбачена нею, передбачають більш тривалий період освоєння посади і відповідно зростання витрат на адаптацію.

5. Соціально-демографічні характеристики і властивості особистості (стать, вік, сімейний стан, освіту, ступінь відповідності освіти і виконуваної роботи, професійна кваліфікація).

Кар'єра в організації розуміється як результат усвідомленої позиції та поведінки людини в галузі трудової діяльності, який пов'язаний з посадовим чи професійним ростом. Кар'єру людина вибудовує самостійно, спираючись на організаційну реальність та на особистісні якості.

Кар'єра в організації має два напрямлення: Горизонтальне – просування всередині організації, наприклад роботи в різних підрозділах одного рівня ієрархії, сюди можна також віднести розширення або ускладнення завдань. Вертикальне – посадове просування працівника вгору по службових сходах.

В процесі професійної соціалізації особистість має змогу вибирати різні типи кар'єри. Це може бути як внутрішньоорганізаційна, так і міжорганізаційна кар'єри, в свою чергу вони можуть бути спеціалізованими й неспеціалізованими

Види кар'єри:

Ступінчаста кар'єра – вид кар'єри – поєднує елементи вертикальної та горизонтальної кар'єри.

Прихована (доцентрова) кар'єра – вид кар'єри найменш очевидний для оточуючих, що передбачає рух в ядру, до керівництва організацією.

**Тема № 4 Психологічна характеристика управління організацією.**  
**Семінарське заняття** Психологічна характеристика управління організацією  
**Навчальна мета заняття:** визначити рівень засвоєння матеріалу.

Кількість годин – 2.

Місце проведення – аудиторія.

**Навчальні питання:**

- 1 Організація і трактування цього поняття наукою управління
2. Психологія управління як наука. її об'єкт і предмет
- 3 Психологія управління на Заході

***Література***

Основна 1,2,3,4,5,8

Допоміжна 1,2,3

***Методичні вказівки***

Поняття "організація" багатозначне, його часто використовують як у повсякденному вжитку, так і на практиці управління. Це поняття розуміють по-різному. Наприклад, Я. Зелінський в книзі "Организация трудовых коллективов".

Введение в теорию организации управления", намагається систематизувати термін "організація". Він зазначає, що цей термін можна використовувати або для визначення об'єкта (ознаки, його атрибуту), або для визначення стану чи процесу. Найчастіше це поняття вживають у значенні

соціального інституту (розуміють підприємництво, установу, компанію, фірму тощо). Зауважимо, що кожна така одиниця має певні завдання, засоби і методи їх досягнення, а також господарськоюридичну самостійність. Один із видатних представників "системної школи" управління Ч. Барнард визначив організацію у предметному змісті як систему свідомо координованої діяльності двох або більше людей.

У сучасних концепціях управління це визначення уточнюється і розкривається через ознаку системності. Організацію розглядають як певний вид соціальної системи, яка характеризується складною, багаторівневою будовою, здатністю розвиватися, відкритістю, тобто взаємозв'язком з ширшими структурами суспільства, коли носіями ознаки організації є свідомо координована діяльність двох або більше осіб

Управління є найстарішою сферою людської діяльності. Воно існує стільки, скільки люди живуть і працюють разом. Тільки завдяки скоординованим діям люди могли розвиватися і створювати матеріальні та соціальні цінності.

В основі поняття "менеджмент" лежить англійське дієслово, що в перекладі означає управляти. Книга А. Файоля "Основи менеджменту", опублікована в 20-х рр., стала класичною. Завдяки А. Файолю управління стали вважати особливою діяльністю. Так виникла прикладна міждисциплінарна наука психологія управління. Визначимо основні поняття психології управління. Управління — це сукупність системи скоординованих заходів, спрямованих на досягнення значимих цілей організації. Американські автори дають таке визначення сутності управління: "Це — робити щось руками інших". Менеджмент — це управління, керівництво, дирекція, адміністрація.

1. Спеціалісти з "людських відносин" рекомендують викликати інтерес працівників до справ фірми, а також формувати у них почуття "приналежності" до фірми. Форми цієї роботи найрізноманітніші — це бесіди, радіопередачі, заводські газети тощо. Працівника ознайомлюють з історією фірми, підприємства, зі структурою в цілому; особлива увага приділяється традиціям фірми. Це, на думку авторів "людських відносин", повинно формувати у працівників почуття приналежності до фірми на зразок: "Я — частина фірми, а моя праця — певний ланцюг у виробничому процесі". Цій меті також сприяє регулярна інформація про справи фірми на ринках збуту, про її прибутки.

2. Працівникам не забороняється подавати скарги, виражати критичні зауваження або своє незадоволення. З метою виявлення таких незадоволень проводяться регулярні опитування, бесіди та ін. Ці заходи, на думку їхніх авторів, мають подвійне навантаження. По-перше, вони повинні використати відомий психологічний ефект, що "винесення назовні" внутрішніх переживань приносить полегшення людині; по-друге, адміністрації краще заздалегідь знати настрої працівників, аніж чекати від них страйків та інших деструктивних дій.

3. Програма "людських відносин" передбачає, щоб адміністрація підприємства налагоджувала дружні стосунки з працівниками. Представникам адміністрації рекомендують відмовитися від зовнішніх атрибутів свого становища (це знаки розрізнення та форма одягу), які заставляли б працівників-підлеглих відчувати свою залежність. Кожен керівник за можливістю повинен знати своїх підлеглих в обличчя, прізвище, ім'я та по батькові, вітатися за руку та ін. Особлива увага належить майстрові. Якщо за системою Ф. Тейлора майстер — це наглядач і контролер, то за новою системою він товариш членів бригади. Рекомендують назначати майстра з неформальних лідерів.

4. Адміністрації рекомендують підтримувати профспілки, йти на поступки у другорядних питаннях. Така тактика одержала назву "приручення робітничих організацій". Створення окремим групам працюючих певних пільг призводить до конкуренції серед працівників, роз'єднання групи.

5. Програма "людських відносин" передбачає надання працівникам деяких соціальних та комунальних послуг (організація столових зі зниженими цінами, спортивні площадки, клуби тощо). Цей комплекс заходів створює уявлення у працівників, що адміністрація про них піклується і допомагає їм організувати дозвілля працюючих. Це згуртовує колективи навколо фірми.

## **Тема № 5 Психологічні механізми мотивації персоналу організації**

### **Семінарське заняття Психологічні механізми мотивації персоналу організації**

**Навчальна мета заняття:** визначити рівень засвоєння матеріалу

Кількість годин – 4:

Місце проведення – аудиторія.

#### **Навчальні питання:**

1. Потреби як основа мотивації праці
2. Система управління мотивацією співробітників організації
3. Фактори, що впливають на мотивацію робітників організації
4. Види мотивів і механізм мотивації

#### **Література**

Основна: 1,2,3,4,5,8

Допоміжна 1,2,3,4,5

#### **Методичні вказівки**

Трудова мотивація – сукупність внутрішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності по досягненню певних цілей. Однією з внутрішніх сил, що спонукають людину до діяльності, є бажання задовольняти свої потреби у вигляді виконання трудових завдань.

Основне завдання – організувати роботу так, щоб працівник задовольняв свої потреби, приносячи користь організації.

Основна мета полягає в тому, щоб організувати роботу де працівник задовольняє свої потреби, приносячи користь організації. Останні дослідження, які проведені в Массачусетському технологічному інституті на

великій кількості емпіричного матеріалу, виявили наступні ключові фактори, що впливають на задоволеність працею робітників і їх мотиваці.

На сьогоднішній день існує багато класифікацій видів мотивів. Згідно типології мотивацій Лапигіна-Ейдельмана існують такі види мотивів:

1. Інструментальний. Робота – це джерело заробітку, який дозволяє задовольняти потреби, що знаходяться за межами трудової сфери.

2. Мотив досягнень. Робота – це джерело підвищення особистого статусу.

3. Колективістський. Робота - це джерело спілкування, поваги колег.

4. Інтелектуальний. Робота – це спосіб отримання задоволення від вирішення складних інтелектуальних завдань.

5. Комфортний. Робота – це комфортні умови існування.

Механізм мотивації – це формування відносин і зв'язків, якими визначається перехід від потреб працівника, які він має можливість реалізувати за допомогою ведення трудової діяльності, до трудової поведінки.

Мотив – це свідоме спонукання будь-якого індивіда до того чи іншого виду поведінки, за допомогою якого він може задовольнити свої потреби.

Мотиваційне ядро особистості – це співвідношення і сукупність всіх факторів, які формують мотиви для діяльності і які утворюють загальну лінію поведінки будь-якої людини.

Притягання – це звичний рівень задоволення потреб людини, що детермінують її поведінку. Очікування конкретизують домагання стосовно реальної ситуації і певної поведінки.

Стимул – це ті чи інші блага (предмети, цінності і т.п.), здатні задовольняти потребу при здійсненні певних дій (поведінки). Мотив характеризує прагнення працівника одержати певні блага, стимул - самі ці блага. Стимул може і не перерости в мотив в тому випадку, якщо він вимагає від людини неможливих або неприйнятних дій

## **Тема 6. Організаційна культура як феномен**

### **Семінарське заняття Організаційна культура як феномен**

**Навчальна мета заняття:** визначити рівень засвоєння матеріалу

Кількість годин – 2:

Місце проведення – аудиторія.

#### **Навчальні питання:**

1. Задоволеність працею як атитюд
2. Теорії дослідження задоволеності працею
3. Задоволеність працею та лоя.

льність організаці

#### **Література**

Основна: 3,4,5

Допоміжна 2,3,4,5

### ***Методичні вказівки***

Задоволеність працею є одним з важливих показників, що характеризують трудову діяльність з точки зору її соціальної ефективності. Тісним чином проблема задоволеності працею пов'язана зі ставленням до праці, підвищенням її ефективності та розвитком організації.

Виділено 5 базових чинників, необхідних для того, щоб робота сприймалася співробітниками організації як змістовна, цікава і приносила задоволення. До них відносяться:

1. Різноманітність умінь. Більш змістовні ті роботи, для яких потрібно багато, а не одне або кілька різних умінь.
2. Ідентичність завдання. Роботи, які становлять єдине ціле, більш змістовні, ніж роботи, які є лише деякою частиною всієї роботи.
3. Важливість завдання. Роботи, які важливі для інших людей, більш змістовні, ніж незначні роботи.
4. Автономія. Праця, при виконанні якої людина може проявляти незалежність, користуватися свободою і приймати рішення, що стосуються виконання роботи, більш змістовна, ніж праця, що не дає таких можливостей.
5. Зворотний зв'язок, що стосується роботи. Робота, в яку включено зворотний зв'язок, що стосується того, як співробітник її виконує, більш змістовна, ніж роботи без зворотного зв'язку.

Теорія загальних очікувань розроблена в кінці 60-х рр. минулого століття на базі досліджень великої групи організаційних психологів, зокрема, В. Врума, Дж. Кемпбелла, Л. Портера, І. Лоулера і інш. Вона виходить з того, що існують чотири групи взаємозалежних змінних, сукупність яких опосередковує очікування індивіда, рівень його трудової активності, а в кінцевому рахунку результати трудової діяльності і ступінь задоволеності нею. До них відносяться:

- очікування певного рівня виконання роботи в залежності від зусиль,
- очікування результату в залежності від рівня виконання роботи,
- інструментальність,
- цінність.

Лояльність організації – це рівень ідентифікації працівника з компанією, колективними цінностями, місією та цілями організації.

Це одна з основних цілей управління організаційною поведінкою, оскільки від лояльності організації залежить:

- здатність працівників досягати організаційних цілей в рамках обумовленого плану і бюджету ресурсів;
- готовність команд і працівників до організаційних змін, викликаним трансформацією зовнішнього середовища.



## **Тема 7. Психологічний клімат в контексті організації.**

**Семінарське заняття** Психологічний клімат в контексті організації.

**Навчальна мета заняття:** визначити рівень засвоєння матеріалу

Кількість годин – 2:

Місце проведення – аудиторія.

**Навчальні питання:**

- 1.Психічні стани в трудовій діяльності.
- 2.Особливості, класифікація, характеристика

### ***Література***

- 1.Основна: 1,2,3,
- 2.Допоміжна 1,4,5

### ***Методичні вказівки***

Психічні стани — це психологічна характеристика особистості, що відображає її порівняно тривалі душевні переживання, що впливають на життєдіяльність людини (наприклад, настрій, депресія, стрес тощо.) Всі стани людини у трудовій діяльності можна класифікувати за ознакою: протяжності; за провідним компонентом або домінуванням однієї зі сторін психіки; за рівнем напруження, за загальним тонусом.

Наприклад, В. Асеев наводить таку класифікацію:

1. Порівняно стійкі й тривалі у часі стани. Такі стани визначають ставлення працівника до конкретного виробництва і певного виду праці. Ці стани (задоволеності чи незадоволеності працею, зацікавленість роботою чи байдуже ставлення до неї) відображають загальний психологічний настрій колективу.

2. Тимчасові, ситуативні стани, які швидко минають. Ці стани виникають під впливом різних недоліків виробничого процесу або взаємин у колективі.

3. Стани, які виникають періодично протягом трудової діяльності. Це такі стани, які передують початку роботи (стомленість, сонливість, апатія, підвищена активність тощо). За ознакою домінування однієї зі сторін психіки вирізняють такі стани: емоційні, вольові (наприклад, стан вольового зусилля), уваги (сконцентрованість, неуважність), натхнення.

Є класифікація станів за рівнем напруження, адже саме ця ознака найбільш суттєва для ефективної діяльності.

Помірне напруження — нормальний робочий стан, який виникає під мобілізуючим впливом трудової діяльності. Це стан психічної активності — необхідна умова успішного виконання дій. Цей стан виявляється у гарному самопочутті, стабільному і впевненому виконанні дій. Помірне напруження відповідає роботі в оптимальному режимі.

Підвищене напруження супроводжує діяльність в екстремальному режимі, в екстремальних умовах. Оптимальний режим роботи здійснюється у комфортних умовах, коли добре працюють технічні пристрої. Обстановка є звичною, робочі дії відбуваються в певній послідовності. В оптимальних умовах проміжних і кінцевих цілей праці досягають у разі невисоких психічних затрат. Здебільшого тут наявне тривале збереження

працездатності, відсутність грубих помилок, помилкових дій, зривів та інших аномалій. Праця в оптимальному режимі характеризується високою надійністю та оптимальною ефективністю.

Екстремальні умови — це умови, які потребують від працівника максимального напруження фізіологічних і психічних функцій (за межею фізіологічної норми). Інакше кажучи, екстремальний режим — це режим роботи в умовах, які виходять за межі можливого. Будь-яке відхилення від оптимальних умов діяльності потребує підвищеного вольового зусилля, або напруження.

До напруження призводять такі чинники:

- фізіологічний дискомфорт, тобто невідповідність умов нормативним вимогам;
- біологічний страх;
- дефіцит часу на обслуговування;
- підвищена складність завдання;
- підвищена значимість помилкових дій;
- наявність перешкод;
- дефіцит інформації для прийняття рішень;
- перенавантаження інформацією;
- недостатня кількість інформації (сенсорна депривація);
- конфліктні умови, тобто такі умови, коли виконання однієї із них вимагає здійснення дій, протилежних виконанню іншої умови. Напруження може бути кваліфіковано відповідно до тих психічних функцій, які зазвичай задіяні у професійній діяльності.

Інтелектуальне напруження, яке зумовлене частими зверненнями до інтелектуальних процесів під час формування плану обслуговування, у разі високої щільності проблемних ситуацій обслуговування.

Сенсорне напруження спричинене неоптимальними умовами діяльності сенсорних (пов'язаних із відображенням дійсності за допомогою відчуття і сприймання) і перцептивних (сприймання) систем у випадках великих труднощів у сприйнятті необхідної інформації. Монотонія зумовлена виконанням одноманітних дій, неможливістю переведення уваги, з підвищеними вимогами до концентрації і стійкості уваги. Політонія спричинена необхідністю частого переведення уваги у несподіваних напрямках.

Фізичне напруження зумовлене підвищеним навантаженням на руховий апарат людини.

Емоційне напруження спричинене конфліктними умовами, підвищеною ймовірністю виникнення аварійних ситуацій, несподіваністю або тривалим у часі напруженням інших видів.

Напруження очікування зумовлене необхідністю підтримувати готовність робочих функцій в умовах відсутності діяльності. Мотиваційне напруження пов'язане з боротьбою мотивів, з вибором критеріїв для прийняття рішень. Втоменість — це стан, пов'язаний з тимчасовим

зниженням функціональної активності, працездатності, спричинених тривалою працею.

Перша фаза є входженням у роботу. Для першої фази характерне збільшення працездатності "нагромадження так званого потенціалу працюючого", оскільки в доробочий період людина або відпочивала, або займалась іншим видом діяльності (ігровою, спортивною тощо).

Початковий період роботи характеризується певною неузгодженістю між новими вимогами до людини і наявним станом його функцій. І це зумовлює необхідність входження в роботу. Швидкість, а інколи і точність трудових дій (навіть добре завчених) у першій фазі здебільшого низька, увага нестійка, тому необхідне певне вольове зусилля, щоб сконцентрувати увагу на об'єкті праці.

Друга фаза — відносно стійка працездатність. Настає злагодженість темпів і ритму фізіологічних і психічних процесів. Швидкість і точність трудових дій у цій фазі досягають максимальних для певного працівника значень. Концентрація уваги не потребує вольових зусиль. У цій фазі здебільшого настає емоційне піднесення. Досягається висока продуктивність.

Третя фаза — нестійка працездатність. Починають виявлятися перші ознаки втоми. Суб'єктивно ці ознаки виявляються у формі почуття втоми. порушується ритмічність, знижується рівень стійкості уваги, зменшуються показники швидкості й точності. Продуктивність діяльністю може зберігатися на рівні попередньої фази, але потребує емоційно-вольового напруження.

Четверта фаза — прогресивне збільшення втомленості і зменшення працездатності. Під впливом утомленості погіршується сприймання, послаблюється пам'ять і знижується продуктивність мислення. Також знижується точність і швидкість трудових дій; особливо розлагоджуються складні навички.

## **Тема 8. . Командоутворення як організаційний феномен**

**Семінарське заняття.** Командоутворення як організаційний феномен

**Навчальна мета заняття:** визначити рівень засвоєння матеріалу

Кількість годин – 2:

Місце проведення – аудиторія.

**Навчальні питання:**

1. Командні методи роботи.
2. Формування команди.
3. Характерні риси членів команди.

### ***Література***

Основна: 3,4,

Допоміжна 3,4,5

### **Методичні вказівки**

Команда – це колектив фахівців, які поділяють цілі, цінності та загальні підходи до реалізації спільної діяльності, мають взаємодоповнювальні навички, беруть на себе відповідальність за кінцеві результати. Стабільність роботи організації, її ефективність діяльності – це не сума діяльності кожного із співробітників окремо, це робота команди.

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

Формування команди базується на принципах: *цілеспрямованість, згуртованість, відповідальність*.

Виділяють етапи формування команди.

1. Визначення цілей формування команди.
2. Прийняття рішення про лідерство в команді.
3. Підбір членів команди.
4. Налагодження комунікативних зв'язків між членами команди.
5. Розподіл функціональних обов'язків між членами команди.
6. Розвиток командної взаємодії.

На етапі підбору членів команди важливим є усвідомлення необхідних для членів команди якостей особистості. До найважливіших характерних рис членів команди відносять:

- професіоналізм;
- мотивація;
- комунікабельність;
- професіоналізм + мотивація + комунікабельність [35].

Перетворення групи людей у команду – завдання лідера.

*Група* – це будь-яка кількість людей, які взаємодіють один з одним і психологічно усвідомлюють присутність інших членів групи, а команда – це група, члени якої впливають один на одного заради досягнення спільної мети, головне, що відрізняє команду від групи, – це ефект синергії

**Синергія** (від грецьк. – співучасть, сприяння, допомога, співництво) – комбінований вплив факторів, що характеризується тим, що їх об'єднана дія істотно перевершує ефект кожного окремо взятого компонента та їх простої суми.

Питання формування взаємодоповнювальної управлінської команди розглядає в своїй теорії стилів менеджменту І. Адізес (теорія стилів менеджменту розглядається в розділі 3). Функції менеджменту (виробництво, адміністрування, підприємництво, інтеграція) повинна виконувати *взаємодоповнювальна команда*, оскільки жодна людина не справиться з ними поодиноці. Окремі функції мають виконувати різні люди. Щоб успішно управляти, потрібно зібрати разом керівників з різними підходами і способом мислення, зібрати тих, хто доповнює один одного як різні пальці доповнюють один одного, що і робить руку рукою.

Ефективною можна назвати таку команду, в якій:

- члени команди мають єдине уявлення про загальнокомандні цілі, завдання та перспективи розвитку;
- єдина система цінностей та єдність правил всередині команди;
- кожен член команди має особисту зацікавленість в досягненні командних цілей;
- єдиний лідер, визнаний командою;
- неформальна і відкрита атмосфера;
- члени групи прислухаються один до одного;
- в обговоренні принципових питань беруть участь всі члени групи;
- в ході обговорення заохочується як висловлювання ідей, так і вираження почуттів;
- рішення ґрунтується на одностайності, а не на голосуванні більшості;
- конфлікти і розбіжності між членами групи центруються навколо ідей і методів, а не особистостей.

## **Тема 9. Організаційний стрес як психологічний феномен**

**Семінарське заняття.** Організаційний стрес як психологічний феномен

**Навчальна мета заняття:** визначити рівень засвоєння матеріалу

Кількість годин – 2:

Місце проведення – аудиторія.

**Навчальні питання:**

1. Методи управління стресом на рівні організації
2. Способи зняття стресу за допомогою психологічного консультування
3. Методи управління стресом на рівні особистості

### ***Література***

Основна: 1,2,

Допоміжна 4,5

### ***Методичні вказівки***

Управління стресом на рівні організації – це заходи, спрямовані на допомогу співробітникам у подоланні наслідків стресу. Можна виділити наступні методи управління стресом: Соціальна підтримка. Впровадження практики психологічної підтримки співробітникам, які відчувають стрес, підтримання допоміжних взаємовідносин.

Виділяють наступні способи підтримки:

- підтримка виконання завдання;
- інформаційна підтримка;
- зворотній зв'язок;
- емоційна підтримка.

Умовно можна виділити наступні способи зняття стресу за допомогою психологічного консультування.

Поради. Консультант дає консультативну пораду про можливі напрямки дій людини, що сприяють зняттю напруги і виходу з ситуації, що склалася.

Підбадьорювання. Консультант вселяє в людину, що консультиє почуття впевненості в правильності прийнятого ним рішення щодо виходу з проблемної ситуації.

Комунікації. Консультант передає вищестоящому начальству інформацію про той вплив, який чинить на нижчестоящих співробітників прийняття певних рішень або певні організаційні зміни. Або, з іншого боку, передача нижчестоящим співробітникам мотивів прийняття тих чи інших стресогенних рішень вищого начальства.

Зняття емоційної напруги. Ключовий спосіб зняття психологічної напруги.

Прояснення думок. Консультант показує консультованому, яким чином його емоції можуть впливати на об'єктивне сприйняття ситуації.

Зняття психологічної напруги дозволяє консультованому більш тверезо подивитися на ситуацію і знайти найбільш оптимальні способи вирішення проблемної ситуації.

Переорієнтація. Корекція основних цілей і цінностей індивіда, усвідомлення ним тих внутрішніх чинників, які призводять до виникнення стресових ситуацій. Усвідомлення дозволяє переорієнтувати напрямок дій людини в більш прийнятну для нього сторону.

Управління стресом на рівні особистості – це дії, які самостійно робить індивід для зняття психологічної напруги.

Управління стресом на рівні особистості – це психологічна гігієна, яка є обов'язковою для будь-якого керівника, оскільки робота керівника завжди пов'язана зі стресом. В методи індивідуального зняття психологічної напруги входять наступні:

Керування часом. Планування особистого часу з урахуванням пріоритетності завдань і балансу між діловим та особистим життям, режиму роботи і відпочинку.

Психотерапія. Постійні консультації з фахівцями-психотерапевтами. Підтримання дієти. Підтримка організму в працездатному стані за рахунок використання певних дієт.

Фізичні вправи. Регулярні фізичні навантаження, що сприяють зняттю напруги в м'язах, підтримання організму в працездатному стані. Навчання методам боротьби зі стресом.

Освоєння різних методів боротьби зі стресом – від бодідинаміки до релаксації. Життя сучасної компанії стає все більш стрессогенним, і від того, наскільки успішно зможуть керівники боротися з цим явищем, залежить довгостроковий успіх компанії.

**Тема 10. Психологія управління організаційними конфліктами**  
**Семінарське заняття. Психологія управління організаційними конфліктами**

**Навчальна мета заняття:** визначити рівень засвоєння матеріалу

Кількість годин – 2:

Місце проведення – аудиторія.

**Навчальні питання:**

1. Методи врегулювання конфліктами на рівні організації
2. Способи врегулювання конфлікту за допомогою психологічного консультування і
3. Методи управління конфліктом на рівні особистості

**Література**

Основна: 1,2,5,8

Допоміжна 1,5

***Методичні вказівки***

Конфлікт — зіткнення протилежно спрямованих цілей, інтересів, позицій або поглядів опонентів чи суб'єктів взаємодії. Поряд із таким визначенням конфлікту постають також й інші наукові визначення, що більш точно передають зміст цього поняття. Один із можливих варіантів визначення конфлікту полягає в його філософському розумінні, у відповідності з яким він описується як "крайній випадок загострення протиріч"

Більшість керівників дуже обережно й упереджено ставляться до самого слова "конфлікт". Вони намагаються будь-яким способом уникнути конфліктних ситуацій. І це зрозуміло, тому що у свідомості людей конфлікт пов'язаний з погіршенням взаємин, втратою взаєморозуміння та довіри, зниженням працездатності тощо. З позиції психології конфлікти — це природні закономірні процеси в життєдіяльності людей і організацій, які є неминучими умовами їх розвитку. Звичайно, тут ідеться про конструктивні конфлікти на відміну від деструктивних, котрі гальмують розвиток.

Конструктивні — це такі конфлікти, які пов'язані із суперечністю, розбіжністю і боротьбою з принципово значущих проблем життя організації. Вони можуть бути джерелом розвитку колективу на шляху до нових цілей і здебільшого супроводжуються формуванням нових норм і цінностей.

Конфлікт у колективі є суперечністю, яка виникає між людьми внаслідок розбіжностей у їхніх інтересах, поглядах, установках, домаганнях. У діяльності виробничого колективу конфлікти можуть бути найрізноманітнішими, але завжди виявляються як відношення взаємної протидії особистостей, активного їх зіткнення. Зазвичай конфлікту передують певний період прихованого зростання напруження, незадоволеності, труднощів.

Організаційний конфлікт виникає:

— по-перше, якщо працівник з якихось причин не виконує, ігнорує вимоги, які ставить до нього організація (порушує дисципліну, неякісно виконує свої обов'язки тощо);

— по-друге, якщо вимоги, котрі ставлять перед працівником, нечіткі, неконкретні, суперечливі, (низька якість посадових інструкцій, непродуманий розподіл посадових обов'язків, недостатнє організаційне забезпечення та ін.).

Виробничий конфлікт здебільшого виникає в колективі, де низький рівень організації праці й управління. Причинами такого конфлікту може бути морально застаріла техніка, обладнання, не пристосоване до нормальної роботи приміщення, дефіцит нової техніки (наприклад, конфлікт між водіями, зумовлений дефіцитом нових машин тощо).

Своєрідний різновид конфлікту — внутрішньоособистісний. Кожен періодично переживає цей стан, якому притаманні психічне напруження, емоційна незадоволеність, роздвоєність особистості (боротьба мотивів) тощо. Зазначимо, що внутрішній конфлікт може бути провісником міжособистісних або інших конфліктів, водночас він часто є супутником конфліктної ситуації. Внутрішньо особистісний конфлікт може відбуватися:

— на підсвідомому рівні, коли є актуальна потреба (чогось хочеться, однак важко визначити, що саме), але поставити адекватні правильні цілі, які приведуть до задоволення потреби, людина не може. Про це свідчить і переживання обтяжливого емоційного стану, роздратованість, коли кожна дрібниця може призвести до емоційного вибуху;

— коли мотив, який відображає суб'єктивну потребу особистості, усвідомлений, але неможливе чітке визначення мети з огляду на невизначені умови її досягнення або недостатні сили і засоби її реалізації. Оскільки емоції є своєрідним сигналізатором задоволення людських потреб, вони в цьому випадку будуть негативними;

— коли мета поставлена і необхідна діяльність виконана, але актуальна потреба не задоволена, що знову ж таки призведе до значної емоційної незадоволеності.

Кожен конфлікт, незалежно від причин його виникнення, має таку структуру:

- сторони (учасники) конфлікту;
- причини конфліктів, несумісність цінностей і намірів сторін;
- поведінка, спрямована на руйнування намірів іншої сторони;
- застосування сили з метою вплинути на поведінку іншої сторони в потрібному напрям.

Переговори можуть відбуватися шляхом компромісу і співпраці. Ці два варіанти передбачають взаємні поступки, і кожен з них приводить до рішення, яке якоюсь мірою задовольнить інтереси обох сторін. Головна відмінність полягає в тому, що для досягнення компромісу достатньо взяти до уваги (усвідомити) тільки бажання і проблеми, що лежать на поверхні, а у випадку співпраці необхідно глибше з'ясувати причини конфлікту.



Діапазон вирішення конфлікту або варіанти вирішення можна описати так:

- Цілковите припинення конфронтації шляхом взаємного примирення сторін (складність такого вирішення — у пошуку об'єктивної основи примирення).

- Компроміс, що ґрунтується на частковому задоволенні домагань обох сторін, необхідності взаємних поступок. Цей вихід приводить до взаємного виграшу, характерного для ситуації на зразок "угода".

- Вирішення конфлікту на принциповій, діловій основі:

- конструктивно — шляхом задоволення об'єктивних вимог, претензій сторін, що конфліктують;

- деструктивно

- шляхом виявлення необґрунтованості претензій, профілактичної і виховної роботи, а також шляхом покарання учасників конфлікту.

- Організаційне (механічне) припинення конфлікту — розформування підрозділу, якщо вирішити конфлікт іншими способами неможливо; звільнення одного з учасників конфлікту (однієї зі сторін) з організації; переведення одного (здебільшого лідера) або декількох членів конфліктної сторони в інший або інші підрозділи певної організації.