

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

ЛІДЕРСТВО ТА УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ

Методичні рекомендації
до організації та планування самостійної роботи для здобувачів вищої освіти
другого (магістерського) рівня денної та заочної форм здобуття освіти
за спеціальністю D3 «Менеджмент» освітньо-професійної програми
«Управління лікувально-профілактичними закладами»

Електронний ресурс

Рецензенти:

Вікторія Ковальська – кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри педагогіки, методики та менеджменту освіти Навчально-наукового інституту «Українська інженерно-педагогічна академія» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна;

Наталія Гончарова – доктор медичних наук, професор, магістр менеджменту, професор кафедри хірургії № 2 Харківського національного медичного університету

*Затверджено до розміщення в мережі Інтернет рішенням Науково-методичної ради
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна
(протокол № 6 від 27 березня 2026 року)*

- Л 55 **Лідерство** та управління конфліктами : методичні рекомендації до організації та планування самостійної роботи для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня денної та заочної форм здобуття освіти за спеціальністю D3 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Управління лікувально-профілактичними закладами» [Електронний ресурс] / уклад. І. М. Шалімова, В. А. Бурбига, В. М. Маркова. – Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2026. – (PDF 36 с.).

Методичні рекомендації спрямовані на формування у здобувачів освіти розуміння проблем лідерства та шляхів їх розвитку, закономірностей стосунків та поведінки людей у конфліктних ситуаціях, причини виникнення конфліктів і методи їх подолання. У процесі самостійної роботи здобувачі освіти поглиблюють теоретичні знання через практичне застосування: опрацьовують матеріали лекцій, опановують методи попередження та вирішення конфліктів, виконують практичні завдання щодо вміння демонструвати лідерські навички та працювати у команді, взаємодіяти з людьми, впливати на їх поведінку для вирішення професійних задач. Зміст самостійної роботи з курсу спрямований на поглиблення у здобувачів освіти теоретичних знань, розвиток самостійного мислення і набуття вмінь опрацювання наукової літератури, що сприяє професійному самовизначенню майбутніх менеджерів закладів охорони здоров'я. Успішне виконання самостійної роботи можливо за умов чіткого планування, нормування, організації та своєчасного контролю самостійної навчально-пізнавальної діяльності здобувачів вищої освіти.

Для здобувачів освіти за спеціальністю D3 «Менеджмент» (Управління лікувально-профілактичними закладами) та як вибіркова дисципліна для інших освітніх програм університету.

УДК 37.014.54(075.8)

© Харківський національний університет
імені В. Н. Каразіна, 2026

© Шалімова І. М., Бурбига В. А.,
Маркова В. М., уклад., 2026

ЗМІСТ

1. Загальні положення.....	4
2. Стисла робоча програма з дисципліни «Лідерство та управління конфліктами».....	4
2.1. Тематика лекцій.....	5
2.2. Тематика практичних занять.....	8
2.3. Питання для самоперевірки.....	9
2.4. Навчальна література.....	12
3. Види організації самостійної роботи.....	12
3.1. Організація самостійної роботи на лекційних заняттях.....	12
3.2. Організація самостійної роботи на практичних заняттях.....	14
3.3. Види організації самостійної роботи, що виконуються здобувачами у позааудиторний час.....	17
3.4. Перелік завдань на контрольну роботу з дисципліни.....	18
4. Норми часу на різні види самостійної роботи.....	19
5. Організація, планування і контроль самостійної роботи.....	19
6. Закінчення.....	20
7. Рекомендована література.....	21
8. Додатки до виконання контрольної роботи.....	23

1. Загальні положення

Самостійна робота здобувачів вищої освіти за другим (магістерським) рівнем(СРС) посідає важливе і значне місце у навчанні студентів та є основним засобом оволодіння навчальним матеріалом поза аудиторними заняттями. Її успішне виконання можливо за умов чіткого планування, нормування, організації та своєчасного контролю самостійної навчально-пізнавальної діяльності здобувачів вищої освіти.

Зміст самостійної роботи здобувача вищої освіти за другим (магістерським) рівнем над дисципліною «Лідерство та управління конфліктами» визначається робочою навчальною програмою дисципліни, методичними матеріалами, завданнями та вказівками викладача. Вона забезпечується комплексом навчально-методичних засобів, передбачених для вивчення дисципліни «Лідерство та управління конфліктами». До них відносяться навчальний посібник «Конфліктологія» (Гриф Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України, №1/11-3148 від 06.03.12) , конспект лекцій викладача тощо. Для самостійної роботи здобувача вищої освіти викладач також рекомендує відповідну наукову й фахову монографічну та періодичну літературу.

Навчальний матеріал дисципліни «Лідерство та управління конфліктами», передбачений робочою навчальною програмою для засвоєння здобувачем вищої освіти під час самостійної роботи, виноситься на поточний та підсумковий контроль поряд із матеріалом, який опрацьовується під час аудиторних навчальних занять.

Самостійна робота проводиться відповідно до заздалегідь складеного графіка організації і контролю СРС, який доводиться до відома здобувачів вищої освіти на початку поточного семестру.

Вивчення курсу «Лідерство та управління конфліктами» завершується складанням заліку за тестовими завданнями та теоретичними питаннями. Підготовка до заліку передбачає в межах самостійної роботи опрацювання конспектів лекцій з курсу, а також опрацювання додаткової літератури по кожній з тем.

2. Стисла робоча програма дисципліни

Загальний обсяг часу на вивчення дисципліни «Лідерство та управління конфліктами»:

– денна форма навчання (180 год), у тому числі аудиторні заняття –64 год., самостійна робота –116 год.

– заочна форма навчання (180год.), у тому числі аудиторні заняття –14год., самостійна робота –166год.

Метою вивчення навчальної дисципліни є формування у здобувачів освіти розуміння проблем лідерства та шляхів їх розвитку, закономірностей стосунків та поведінки людей у конфліктних ситуаціях, причини виникнення конфліктів і методи їх подолання.

Завдання: формування розуміння проблем лідерства та шляхів їх розвитку, закономірностей стосунків та поведінки людей у конфліктних ситуаціях, причини виникнення конфліктів і методи їх подолання.

Очікувані результати навчання

ПР1.Критично осмислювати, вибирати та використовувати необхідний науковий, методичний і аналітичний інструментарій для управління в непередбачуваних умовах:

ПР2.Ідентифікувати проблеми в організації та обґрунтовувати методи їх вирішення:

ПР10.Демонструвати лідерські навички та вміння працювати у команді, взаємодіяти з людьми, впливати на їх поведінку для вирішення професійних задач:

Зміст самостійної роботи з курсу «Лідерство та управління конфліктами» спрямований на поглиблення у здобувачів освіти теоретичних знань, розвиток самостійного мислення і набування вмінь опрацювання наукової літератури, що сприяє професійному самовизначенню майбутніх менеджерів закладів охорони здоров'я.

2.1. Тематика лекцій

Тематика лекцій з дисципліни «Лідерство та управління конфліктами» представлена нижче

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. СУТНІСНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ЛІДЕРСТВА

Тема 1.1. Поняття лідерства

Визначення понять "лідер" і "лідерство". Основні моделі лідерства

Природа лідерства. Детермінанти лідерства. Особливості лідерства як соціально-психологічного явища. Характеристики менеджера і лідера по К. Клоку і Дж. Голдеміту. Функції та ролі лідера в групі. Модифікована багаторівнева модель функцій лідера щодо управління групою.

Тема 1.2. Сучасні підходи до проблеми лідерства

Сучасні концепції лідерства: концепція "первинного" лідерства; концепція "внутрішнього стимулювання" лідерства; концепції "розподіленого лідерства. Об'єднана типологія лідерства.

Критерії оцінки лідерства: вроджене прагнення вести за собою; мотивація першості; впливовість; зануреність і закоханість у свою справу; компетентність і креативність; психологічна надійність; адекватна самооцінка і саморегуляція; самовдосконалення.

Харизматична концепція лідерства.

Тема 1.3. Фактори ефективного лідерства

Харизма, авторитет і довіра як фактори ефективності впливу лідера. Види псевдоавторитету: псевдоавторитет відстані, псевдоавторитет придушення, псевдоавторитет доброти, псевдоавторитет підкупу, псевдоавторитет педантизму.

Основні особистісні фактори успішного лідера. Стилi лідерства як діяльнісний фактор його ефективності.

Спілкування як основний інструмент ефективного лідера. Відмінності в спілкуванні лідера і керівника. Рівні комунікативної компетентності особистості. Основні відмінності в спілкуванні організаційного лідера і керівника.

Засоби і форми спілкування лідера. Елементи мистецтва переконання лідера опонентів. Основні фактори ефективного розвитку лідера.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. ЗАГАЛЬНА ТЕОРІЯ КОНФЛІКТУ

Тема 2.1. Конфліктологія в системі наук

Головні етапи в розвитку конфліктології. Конфліктологічні погляди у Стародавній час. Особливість поглядів на конфлікт у Середні віки. Тенденції розвитку конфліктології в епоху Відродження та Просвітництва. Внесок мислителів Нового та Новітнього часу у конфліктологію. Концепції сучасної конфліктологічної теорії.

Об'єкт, предмет та структура конфліктології.

Методи конфліктології. Методи вивчення й оцінки особистості, соціально-психологічних явищ у групах; методи діагностики й аналізу конфлікту; методи управління конфліктом. Зв'язок конфліктології з іншими суспільними науками.

Тема 2.2. Поняття конфлікту, його сутність та структура

Сутність конфлікту. Ознаки конфлікту. Умови виникнення конфлікту.

Структурні елементи конфлікту. Сторони конфлікту, предмет конфлікту, об'єкт конфлікту, образ конфліктної ситуації, мотиви та позиції конфліктуючих сторін. Загальні причини виникнення конфлікту.

Динаміка конфлікту. Етапи та фази конфлікту. Передконфліктна фаза: латентний (схований) та демонстративний етап. Фаза підйому (конфліктна, агресивна): етап інциденту та ескалація. Пік

конфлікту. Фаза спаду: етап збалансованої протидії та фінал (завершення) конфлікту. Післяконфліктна фаза: етап часткової нормалізації відносин та повної нормалізації відносин.

Класифікація конфліктів. Типологія з урахуванням суб'єктів конфліктної взаємодії. Конфлікти за ступенем тривалості й напруги. Класифікація за напрямком комунікації. Типи конфліктів з точки зору соціальних наслідків; з урахуванням кількості осіб; залежно від форм прояву.

Функції конфліктів. Конструктивні та деструктивні конфлікти.

Тема 2.3. Соціально-психологічна характеристика основних різновидів конфліктів

Основні коцепції внутрішньоособистісних конфліктів. Внутрішньоособистісний конфлікт у теорії З. Фрейда.

Сутність внутрішньоособистісних конфліктів. Особливості та ознаки внутрішньоособистісного конфлікту. Форми прояву та їх симптоми. Неврастення, ейфорія, регресія, проекція, номадизм, раціоналізм.

Класифікація внутрішньоособистісних конфліктів. Типологія К. Левіна. Типи конфліктів у відповідності до їх змісту. Мотиваційний конфлікт, конфлікт нереалізованого бажання, адаптаційний, рольовий, конфлікт неадекватної самооцінки, моральний, невротичний, неусвідомлений конфлікт.

Сутність міжособистісних конфліктів. Відмінні риси міжособистісного конфлікту. Фактори, що можуть привести до виникнення міжособистісного конфлікту: ресурсно-матеріальні, інформаційні, поведінкові, ціннісні, структурні, фактори відносин, особистісні особливості людей, гендерні та вікові відмінності, помилки завищення або заниження оцінки. Сфери розгортання міжособистісних конфліктів.

Класифікація міжособистісних конфліктів. Міжособистісні конфлікти, що враховують психологічні відносини під час конфліктної взаємодії. Форми прояву міжособистісних конфліктів за ступенем психологічної сумісності, гостротою суперництва сторін, рівнем напруги між конфліктуєчими. Методи вирішення міжособистісних конфліктів.

Самооцінка конфліктності особистості методом тестування. Тест по самооцінці комплексу неповноцінності. Самооцінка емоційної стійкості, дисциплінованості, уміння спілкуватися за методикою Р. Кеттела.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 3. УПРАВЛІНСЬКІ КОНФЛІКТИ: ШЛЯХИ ЗАПОБІГАННЯ ТА СТРАТЕГІЇ ВИРІШЕННЯ

Тема 3.1. Управління конфліктами: сутність та основні стратегії

Конфлікти у сфері управління: сутність та причини виникнення.

Зміст управління конфліктами. Зовнішній і внутрішній аспект управління конфліктами. Джерела прогнозування конфлікту. Вимушена форма часткового чи повного попередження конфлікту. Ефективне управління як спосіб профілактики конфліктів. Об'єктивні, об'єктивно-суб'єктивні та соціально-психологічні умови (фактори), які сприяють попередженню деструктивних конфліктів. Труднощі та принципи попередження конфлікту. Стимулювання конфлікту. Етапи та технології регулювання конфлікту. Передумови вирішення конфлікту.

Особливості і умови управління конфліктами. Методи та принципи управління конфліктами. Негативні фактори, які треба усунути для ефективного управління конфліктами.

Внутрішньоособистісні методи управління конфліктом. Фактори конструктивного вирішення внутрішньоособистісного конфлікту. Способи вирішення внутрішньоособистісного конфлікту.

Міжособистісні методи (способи) управління конфліктами. Основні стратегії поведінки у конфлікті. Суперництво (конкуренція), співробітництво, компроміс, «пристосування» (поступки), «уникання» (бездіяльність).

Тема 3.2.. Роль керівника організації в управлінні конфліктами

Керівник організації як суб'єкт конфлікту. Керівник організації як посередник у конфлікті. Особистий приклад керівника організації в попередженні та подоланні конфліктів.

Персональні методи управління конфліктами. Методи аналізу конфлікту (картографія конфлікту). Профілактика виникнення управлінських конфліктів. Професійно-психологічні якості та вміння керівника організації, що сприяють попередженню виникнення конфліктів.

Переговори як метод вирішення конфліктів. Основний зміст переговорного процесу. Моделі поведінки партнерів у переговорному процесі. на пониження опонента.

Технології стратегій та тактик в переговорному процесі.

Оцінка глибини конфлікту за допомогою тесту. Тренінгові вправи з розвитку навичок ефективного спілкування і раціональної поведінки в конфлікті. Самооцінка підготовленості до ведення переговорів за допомогою тестових методик.

Структура навчальної дисципліни

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин											
	денна форма						Заочна форма					
	усього	у тому числі					усього	у тому числі				
		л	пз	лаб	інд	с.р.		л	пз	лаб	інд	с.р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Змістовий модуль 1. Сутнісні характеристики лідерства												
Тема 1.1. Поняття лідерства	24,0	4,0	4,0	0	0	16,0	27,0	1,0	2,0	0	0	24,0
Тема 1.2. Сучасні підходи до проблеми лідерства	28,0	4,0	6,0	0	0	18,0	21,0	1,0	2,0	0	0	18,0
Тема 1.3. Фактори ефективного лідерства	16,0	4,0	0	0	0	12,0	17,0	1,0	0	0	0	16,0
Разом за змістовим модулем 1	68,0	12,0	10,0	0	0	46,0	65,0	3,0	4,0	0	0	58,0
Змістовий модуль 2. Загальна теорія конфлікту												
Тема 2.1. Конфліктологія в системі наук.	16,0	4,0	0	0	0	12,0	17,0	0,5	0	0	0	16,5
Тема 2.2. Поняття конфлікту, його сутність та структура	30,0	4,0	8,0	0	0	18,0	29,0	0,5	2,0	0	0	26,5

Тема 2.3. Соціально-психологічна характеристика основних різновидів конфліктів	16,0	4,0	0	0	0	12,0	17,0	1,0	0	0	0	16,0
Разом за змістовим модулем 2	62,0	12,0	8,0	0	0	42,0	63,0	2,0	2,0	0	0	59
Змістовий модуль 3. Управлінські конфлікти: шляхи запобігання та стратегії вирішення												
Тема 3.1. Управління конфліктами: сутність та основні стратегії	36,0	4,0	12,0	0	0	20,0	29,0	0,5	2,0	0	0	26,5
Тема 3.2. Роль керівника організації в управлінні конфліктами	14,0	6,0	0	0	0	8,0	23,00	0,5	0	0	0	22,5
Разом за змістовим модулем 3	50	10	12,0	0	0	28,0	52,0	1,0	2,0	0	0	49,0
Усього годин	180	34	30	0	0	116	180,0	6,0	8,0	0	0	166,0

2.2. Тематика практичних занять

Теми практичних занять

№ з/п	Назва теми	Кількість годин	
		Денна	Заочна
1	2	3	4
Змістовий модуль 1. Сутнісні характеристики лідерства			
1	Поняття лідерства: на основі експрес-контролю знань студентів щодо понять "лідер" і "лідерство", природи лідерства, функції та ролі лідера в групі, особливостей лідерства як соціально-психологічного явища сформулювати вміння самостійного відпрацювання вправи №1 «Самовизначення рішучості» та вправи №2 «Який наш	4,0	2,0

	керівник?»		
2	Сучасні підходи до проблеми лідерства: на основі аналізу сучасних підходів до проблеми лідерства та знань щодо основних критеріїв ефективного лідерства сформувати вміння здійснювати самооцінку толерантності особистості, самооцінку здібностей до уважного вислуховування, як показника сформованості комунікативних навичок керівника закладу охорони здоров'я	6,0	2,0
Змістовий модуль 2. Загальна теорія конфлікту			
3	Поняття конфлікту, його сутність та структура: на основі аналізу структурних елементів конфлікту, причин виникнення конфліктів, функціональних і дисфункціональних наслідків конфліктів, а також динаміки їх перебігу сформувати навички роботи з основними методиками дослідження конфліктності особистості, а саме: тест «Конфліктна особистість», тест Рейдаса	8,0	2,0
Змістовий модуль 3. Управлінські конфлікти: шляхи запобігання та стратегії вирішення			
4	Управління конфліктами: сутність та основні стратегії: на основі знань сутності управління конфліктами, принципів і методів управління конфліктами, прогнозування і профілактики конфліктів у закладі охорони здоров'я сформувати навички щодо основних шляхів попередження, подолання різноманітних видів конфліктів, а також ознайомити з основними технологіями управління конфліктами у закладі охорони здоров'я	12,0	4,0
Усього		30,0	10,0

2.3. Питання для самоперевірки

Перевірка рівня сформованості власних знань здобувачами вищої освіти за другим (магістерським) рівнем може бути здійснена за допомогою питань для самоперевірки з курсу «Лідерство та управління конфліктами»

1. Чому зазвичай не розрізняють за змістом поняття «керівництво» та «управління», хоч вони й мають істотні відмінності? У чому ці відмінності полягають?
2. У чому полягає право на керівництво як основної особливості професійної діяльності менеджера?
3. Чим зумовлюються керівні функції менеджменту?
4. У чому полягає роль організатора трудового колективу?
5. Що використовують і керівник, і лідер для впливу на поведінку інших людей?
6. Дайте визначення поняття лідерства.
7. Що означає в перекладі з англійської мови слово «лідер»?

8. Що означає в перекладі з англійської мови слово «лідер»?
9. Які існують критерії оцінки лідерства?
10. На чому, з погляду А. І. Сосланда, засновано харизматичний тип лідерства?
11. Якими фундаментальними здібностями, на думку дослідників, визначається емоційний інтелект?
12. Які психологічні якості властиві лідерів?
13. Які осовні стилі лідерства існують в сучасній науковій думці?
14. Поясніть, чому потрібно вміти «слухати» самого себе.
15. Чому керівник (лідер) має постійно поглиблювати й розвивати мовну компетенцію та вдосконалювати свою майстерність слухати?
16. Наскільки важливою умовою ефективного слухання є правильне розуміння мови невербальних сигналів?
17. Які психологічні прийоми дозволяють переконати співрозмовника?
18. Доведіть важливість вибору стилю спілкування, вміння переконувати.
19. Коли виникла конфліктологія як відносно самостійна теорія?
20. Дайте визначення предмету "Конфліктологія".
21. Перерахуйте основні етапи еволюції конфліктологічних поглядів.
22. Наведіть визначення науки "Конфліктологія".
23. Назвіть соціально-історичні і теоретичні передумови виникнення конфліктології.
24. Перерахуйте методи конфліктології.
25. Назвіть напрями конфліктології як науки.
26. Визначте об'єкт та предмет конфліктології.
27. У чому проявляється взаємозв'язок між конфліктологією та управлінськими дисциплінами?
28. Назвіть прізвища вчених, з якими пов'язано становлення конфліктології, як самостійної науки.
29. Які види конфліктів найчастіше виникають у вашому колективі і чому?
30. Сформулюйте необхідні і достатні умови для виникнення конфлікту.
31. Назвіть основні ознаки конфлікту.
32. У чому полягає основна відмінність конфліктної ситуації від конфлікту? Наведіть приклад.
33. Чим характеризується протиставлення суб'єктів соціальної взаємодії?
34. Назвіть основні ознаки класифікації конфліктів.
35. Наведіть класифікацію конфліктів залежно від кількості учасників.
36. Чому за статистикою найбільш розповсюдженим конфліктом є міжособистісний?
37. У чому особливість внутрішньоособистісного конфлікту?
38. Який з конфліктів (відкритий, прихований, потенційний) може завдавати найбільше неприємностей керівникові (при інших рівних умовах)?
39. У чому полягає внесок З. Фрейда в дослідження психологічного аспекту внутрішньоособистісного конфлікту?
40. У чому сутність теорії комплексу неповноцінності А. Адлера?
41. Як тлумачив сутність та природу внутрішньоособистісного конфлікту К. Юнг?
42. У чому сутність теорії психосоціального конфлікту Е. Еріксона?
43. У чому сутність типології внутрішньоособистісного конфлікту К. Левіна?
44. У чому сутність «Я-концепції» К. Роджерса?
45. Назвіть основні варіанти та можливі причини виникнення внутрішньогрупових конфліктів?
46. Назвіть основні зміни в когнітивній та емоційній сферах особистості, що перебуває у стані внутрішньоособистісного конфлікту.
47. Які, на вашу думку, основні особистісні фактори виникнення внутрішньоособистісних конфліктів?

48. Яким чином впливає на виникнення внутрішньоособистісного конфлікту неадекватна самооцінка особистості?
49. Які наслідки може мати неадекватне усвідомлення керівником передконфліктної ситуації в організації?
50. Які типові суперечності найчастіше призводять до конфліктних ситуацій в колективі?
51. Які основні ознаки конфліктної поведінки особистості?
52. Які специфічні ознаки відрізняють міжособистісні конфлікти від інших різновидів конфліктів?
53. Що таке діадні конфлікти та які основні шляхи їх вирішення?
54. Які фактори можуть найчастіше призвести до міжособистісних конфліктів?
55. Які основні соціально-психологічні причини виникнення конфліктів у навчальних закладах?
56. Які основні тактики поведінки особистості в міжособистісних конфліктах?
57. Які основні морально-етичні причини виникнення конфліктів у навчальних закладах?
58. Які основні шляхи вирішення конфліктів в системі «керівник-неформальний лідер»?
59. В чому полягає зміст управління конфліктами? Охарактеризуйте зовнішній і внутрішній аспекти управління конфліктами.
60. Назвіть основні види діяльності, що необхідно здійснити під час процесу управління конфліктами.
61. Назвіть основні фактори попередження деструктивних конфліктів.
62. Назвіть етапи та технології регулювання конфлікту.
63. Охарактеризуйте систему роботи керівника організації щодо попередження та подолання конфліктних ситуацій у колективі.
64. Дайте порівняльну характеристику основних стратегій переговорного процесу: стратегії «виграш-програш»; «програш-виграш»; «програш-програш»; «виграш-виграш».
65. Назвіть основні етапи вирішення конфлікту.
66. Розкрийте сутність та особливості попередження конфліктів.
67. В чому сутність прогнозування конфліктів?
68. Охарактеризуйте основні результати процесу управління конфліктом.
69. Визначте сутність врегулювання конфліктів з участю третьої сторони.
70. Назвіть основні етапи медіації та тактики дій медіаторів.
71. Перерахуйте принципи управління конфліктами.
72. Визначте форми управління конфліктами за структурними методами.
73. Перерахуйте міжособистісні стилі розв'язання конфліктів.
74. Визначте розбіжності в стилях "ухилення" і "пристосування".
75. Побудуйте двомірну модель стратегії поведінки особистості у конфлікті Томаса-Кілмена.
76. Визначте відповідність і розкрийте зміст способів розв'язання внутрішньоособистісних конфліктів.
77. Наведіть персональні методи управління конфліктами.
78. Визначте основні етапи проведення переговорів.
79. Дайте визначення конфліктів у сфері управління.
80. Сформулюйте основні протиріччя у сфері управління.
81. Визначте зміст таких форм конфліктів у сфері управління: неузгодженість, конфронтація, напруженість.
82. Охарактеризуйте роль керівника організації як суб'єкта конфлікту.
83. Охарактеризуйте роль керівника як посередника у конфлікті.
84. У чому повинен полягати особистий приклад керівника організації в попередженні та подоланні конфліктів?
85. Чи є конфлікти, від яких не можна відмовлятися?

2.4. Навчальна література

Основна

1. Герасимчук А. А. Етика та етикет / А. А. Герасимчук, О. І. Тимошенко. – К. : ЄУ, 2016. – 350 с.
2. Зусін В. Я. Етика та етикет ділового спілкування: навч. посібник. – 2 е вид., перероб. і доп. / В. Я. Зусін. – К.: Центр навч. літератури, 2005. – 224 с.
3. Карамушка Л.М. Психологія управління: Навч. посіб. – К.: Міленіум, 2013. – 344 с.
4. Коваленко Д.В., Шалімова ІМ., Керницький О.М., Бурбига В.А. К65. Конфліктологія. Навчальний посібник для слухачів магістратури денної та заочної форм навчання за спеціальностями 8.18010020 «Управління навчальним закладом» та 8.18010021 «Педагогіка вищої школи». Видання друге: перероблене та доповнене. – Харків: УПА, 2015. – 256 с
5. Мойсеев В. А. Паблікрілейшнз: Навч. посібник / В. А. Мойсеев. –К.: Академвидав, 2017. – 224 с.
6. Подольська Є. А. 100 питань. 100 відповідей / Є. А. Подольська, Т. В. Подольська – К. : ІНКОС, 2019. – 352 с.
7. Сергеева Л. М. Лідерство в управлінні професійно-технічним навчальним закладом. – К.: АртЕкономі, 2021. – 144 с.
8. Татенко В. О. Лідер XXI / В. О. Татенко // Leader XXI: Соц. психолог. студії. – К.: Корпорація, 2014. – 198 с.

Допоміжна

1. Гриценко С. П. Етика ділового спілкування / С. П. Гриценко. – К.: Вища освіта, 2005. – 196 с.
2. Джозеф С. Най [Joseph S. Nye] EL'ARTEDICOMUNICARE CHEFAILLEADER [Електронний ресурс] / LaStampa, 05.09.2019 /Зрефер. О. Д.
3. Орбан Лембрик Л. Б. Соціальна психологія : / Орбан Лембрик Л. Б., Орбан Лембрик Л. Е. ; Підручник: У 2 кн. Кн. І: Соціальна психологія особистості і спілкування. – К.: Либідь, 2004. – 576 с.
4. Романовський О. Г. Ділова етика: навч. посібник / Романовський О. Г. , Пономарьов О. С., Лапузіна О. М. – Харків : НТУ «ХП», 2006. – 364 с.
5. Скібіцька Л. І. Лідерство та стиль роботи менеджера.: Навчальний посібник / Л. І. Скібіцька. – К.: Центр учбової літератури, 2009. —181с.

Посилання на інформаційні ресурси в Інтернеті, відео-лекції, інше методичне забезпечення

Електронний навчально-методичний комплекс з дисципліни «Лідерство та управління конфліктами» [http://library.uipa.edu.ua/data/uipa-publications/EUOT-economicnih-upravlinskih-osvitnih-technologij/PMPN-pedagogiki-methodi-profnavchannia/-n675\\$EUOT\\$11-PMPNS\\$6.010104\\$21B-MV\\$D\\$P.2024.docx](http://library.uipa.edu.ua/data/uipa-publications/EUOT-economicnih-upravlinskih-osvitnih-technologij/PMPN-pedagogiki-methodi-profnavchannia/-n675$EUOT$11-PMPNS$6.010104$21B-MVDP.2024.docx)

Громадянський простір. – <http://www.civicua.org/news/view.html>

Управління персоналом. Розвиток лідерства. – <http://management.com.ua/ld>

Молодіжне лідерство. – <http://www.iatp.org.ua/cen/libr/cimbal.html>

Професія, лідерство, організація, труд. – <http://www.ennews.narod.ru/plot.html>

Сайт дистанційної освіти: <https://moodle.karazin.ua/course/view.php?id=11302>

3. Види організації самостійної роботи

3.1. Організація самостійної роботи на лекційних заняттях

Лекція є провідною формою організації навчально-пізнавальної діяльності здобувачів вищої освіти за другим (магістерським) рівнем. Специфічні особливості лекції обумовлюють

форми самостійної роботи здобувачів освіти, види завдань щодо самостійної роботи, систему її контролю тощо.

На лекції викладач рекомендує здобувачам вищої освіти за другим (магістерським) рівнем літературу та пояснює методи роботи з інформаційними джерелами. В цьому аспекті великі можливості надають вступна та установча лекції, на яких розкривається проблематика теми, логіка оволодіння нею, надається характеристика літератури, визначаються розділи щодо самостійної роботи.

Однією з форм організації самостійної роботи, що відбувається безпосередньо на лекції, є конспектування. З метою полегшення сприйняття та конспектування навчального матеріалу використовуються видані раніше конспекти лекцій (електронна версія), що видаються здобувачам освіти заздалегідь для попереднього ознайомлення з навчальним матеріалом лекції.

У процесі викладання дисципліни викладач використовує опорні схеми, які узагальнюють певний обсяг навчального матеріалу. Вони проєктуються на екран під час лекції та є опорною інформацією при поясненні змісту матеріалу. Використання цього прийому дозволяє суттєво підвищити інформаційну ємність навчальних занять і самостійної роботи, переважно за рахунок нової інформації.

Окрім цього, для активізації навчальної діяльності на лекційному занятті (на початку або наприкінці) проводиться письмове опитування (5-7 хвилин) у формі простих або тестових питань.

Приклад тестових завдань з дисципліни «Лідерство та управління конфліктами»

Обведіть номер правильної відповіді.

1. Конфліктологія як відносно самостійна теорія виникла наприкінці 50-х років XX століття:

- а) так;
- б) ні.

2. Становлення конфліктологічної практики відбувається у 80-і роки XX століття:

- а) правда;
- б) неправда.

3. Виникнення конфліктології як самостійної теорії пов'язано з роботами К.Маркса, Ф.Енгельса, О. Конта:

- а) правильно;
- б) неправильно.

Оберіть правильну відповідь.

4. Перші навчальні заклади з підготовки фахівців-медіаторів з'явилися:

- А) у США в 70-80-х роках XX ст. ;
- Б) у США в 60-х роках XX ст.;
- В) у Росії в 70-80-х роках XX ст.;
- Г) у Росії в 60-х роках XX ст..

5. Перший міжнародний центр вирішення конфліктів був створений:

- А) у 1972 р. в США;
- Б) у 1986 р. в Німеччині;
- В) у 1972 р. в Німеччині;
- Г) у 1986 р. в США.

3.2. Організація самостійної роботи на практичних заняттях

Самостійна робота здобувачів освіти на практичних заняттях передбачає формування та удосконалення практичних умінь. Вона виконується з використанням опорних дидактичних матеріалів, які призначені коригувати роботу здобувачів освіти та удосконалювати її якість. При проведенні практичних занять їх результативність досягається за рахунок наявності теоретичного матеріалу та питань (завдань) для перевірки підготовленості здобувачів освіти щодо практичного заняття. Таким чином забезпечується допуск до виконання практичних завдань. Суттєво підвищити рівень самостійності при виконанні практичних завдань як із погляду якості, так і отримання вельми важливих професійних навичок та умінь, дозволяє використання активних методів навчання.

Під час лекційних, практичних занять велику користь для удосконалення організації самостійної роботи приносить участь здобувачів освіти у контрольних заходах, які проводяться після опанування здобувачами вищої освіти за другим (магістерським) рівнем навчального матеріалу кожного з модулів.

Тематика самостійної роботи здобувачів у процесі навчання дисципліни «Лідерство та управління конфліктами»

Тема 1. Поняття лідерства

Мета: проаналізувати термінологічний апарат проблематики лідерства та охарактеризувати основні моделі лідерства

Завдання для підготовки до практичного заняття:

1. Опрацювати лекційний матеріал з теми 1.1.
2. Підготуватися до експрес-контролю за контрольними питаннями до заняття

Контрольні запитання для самоперевірки:

1. Чому зазвичай не розрізняють за змістом поняття «керівництво» та «управління», хоч вони й мають істотні відмінності? У чому ці відмінності полягають?
2. У чому полягає право на керівництво як основної особливості професійної діяльності менеджера?
3. Чим зумовлюються керівні функції менеджменту?
4. У чому полягає роль організатора трудового колективу?
5. Що використовують і керівник, і лідер для впливу на поведінку інших людей?
6. Дайте визначення поняття лідерства.
7. *Закінчити речення:*
Лідерство – це вміння...
Лідерство є процесом, за допомогою якого...
Інструментом впливу на діяльність підлеглих виступає можливість керівника вплинути на ...

Тема 2. Сучасні підходи до проблеми лідерства

Мета: проаналізувати сучасні підходи до проблеми лідерства та основні критерії ефективного лідерства

Завдання для підготовки до практичного заняття:

1. Опрацювати лекційний матеріал з теми 1.2.
2. Підготуватися до експрес-контролю за контрольними питаннями до заняття.

Контрольні запитання для самоперевірки:

1. Що означає в перекладі з англійської мови слово «лідер»?
2. Які існують критерії оцінки лідерства?
3. На чому, з погляду А. І. Сосланда, засновано харизматичний тип лідерства?
4. Якими фундаментальними здібностями, на думку дослідників, визначається емоційний інтелект?
5. Які психологічні якості властиві лідерам?
6. Які основні стилі лідерства існують в сучасній науковій думці?
7. Поясніть, чому потрібно вміти «слухати» самого себе.
8. Чому керівник (лідер) має постійно поглиблювати й розвивати мовну компетенцію та вдосконалювати свою майстерність слухати?
9. Наскільки важливою умовою ефективного слухання є правильне розуміння мови невербальних сигналів?
10. Які психологічні прийоми дозволяють переконати співрозмовника?
11. Доведіть важливість вибору стилю спілкування, вміння переконувати.

12. Закінчити речення:

Харизматичний лідер викликає в оточення...

Вплив – це будь яка поведінка...

Емпатія – це вміння відчувати...

Для лідера авторитарного типу характерне –

- Ефективне слухання – основа для...
- Правильно обрана тактика слухання сприяє...
- Під час бесіди намагайтеся...
- Після напруженої уваги настає період..

Тема 3. Загальна теорія конфлікту

Мета: проаналізувати позитивні та негативні наслідки різноманітних видів конфліктів, а також динаміку їх перебігу

Завдання для підготовки до практичного заняття:

1. Опрацювати лекційний матеріал з тем 3.1.-3.3.
2. Підготуватися до експрес-контролю за контрольними питаннями до заняття.

Контрольні запитання для самоперевірки:

Коли виникла конфліктологія як відносно самостійна теорія?

2. Дайте визначення предмету "Конфліктологія".
3. Перерахуйте основні етапи еволюції конфліктологічних поглядів.
4. Наведіть визначення науки "Конфліктологія".
5. Назвіть соціально-історичні і теоретичні передумови виникнення конфліктології.
6. Перерахуйте методи конфліктології.
7. Назвіть напрями конфліктології як науки.
8. Визначте об'єкт та предмет конфліктології.
9. У чому проявляється взаємозв'язок між конфліктологією та управлінськими дисциплінами?
10. Назвіть прізвища вчених, з якими пов'язано становлення конфліктології, як самостійної науки.
11. Які види конфліктів найчастіше виникають у вашому колективі і чому?
12. Сформулюйте необхідні і достатні умови для виникнення конфлікту.
13. Назвіть основні ознаки конфлікту.
14. У чому полягає основна відмінність конфліктної ситуації від конфлікту? Наведіть приклад.

15. Чим характеризується протиборство суб'єктів соціальної взаємодії?
16. Назвіть основні ознаки класифікації конфліктів.
17. Наведіть класифікацію конфліктів залежно від кількості учасників.
18. Чому за статистикою найбільш розповсюдженим конфліктом є міжособистісний?
19. У чому особливість внутрішньоособистісного конфлікту?
20. Який з конфліктів (відкритий, прихований, потенційний) може завдавати найбільше неприємностей керівникові (при інших рівних умовах)?
21. У чому полягає внесок З. Фрейда в дослідження психологічного аспекту внутрішньоособистісного конфлікту?
22. У чому сутність теорії комплексу неповноцінності А. Адлера?
23. Як тлумачив сутність та природу внутрішньоособистісного конфлікту К. Юнг?
24. У чому сутність теорії психосоціального конфлікту Е. Еріксона?
25. У чому сутність типології внутрішньоособистісного конфлікту К. Левіна?
26. У чому сутність «Я-концепції» К. Роджерса?
27. Назвіть основні варіанти та можливі причини виникнення внутрішньогрупових конфліктів?
28. Назвіть основні зміни в когнітивній та емоційній сферах особистості, що перебуває у стані внутрішньоособистісного конфлікту.
29. Які, на вашу думку, основні особистісні фактори виникнення внутрішньоособистісних конфліктів?
30. Яким чином впливає на виникнення внутрішньоособистісного конфлікту неадекватна самооцінка особистості?
31. Які наслідки може мати неадекватне усвідомлення керівником передконфліктної ситуації в організації?
32. Які типові суперечності найчастіше призводять до конфліктних ситуацій в колективі?
33. Які основні ознаки конфліктної поведінки особистості?
34. Які специфічні ознаки відрізняють міжособистісні конфлікти від інших різновидів конфліктів?
35. Що таке діадні конфлікти та які основні шляхи їх вирішення?
36. Які фактори можуть найчастіше призвести до міжособистісних конфліктів?
37. Які основні соціально-психологічні причини виникнення конфліктів у навчальних закладах?
38. Які основні тактики поведінки особистості в міжособистісних конфліктах?
39. Які основні морально-етичні причини виникнення конфліктів у навчальних закладах?
40. Які основні шляхи вирішення конфліктів в системі «керівник-неформальний лідер»?

Тема 4. Технології управління конфліктами

Мета: сформувати у здобувачів освіти навички щодо основних шляхів попередження, подолання різноманітних видів конфліктів, а також ознайомити з основними технологіями управління конфліктами.

Завдання для підготовки до практичного заняття:

1. Опрацювати лекційний матеріал з тем 4.1.-4.3.
2. Підготуватися до експрес-контролю за контрольними питаннями до заняття.

Контрольні запитання для самоперевірки:

1. В чому полягає зміст управління конфліктами? Охарактеризуйте зовнішній і внутрішній аспекти управління конфліктами.
2. Назвіть основні види діяльності, що необхідно здійснити під час процесу управління

конфліктами.

3. Назвіть основні фактори попередження деструктивних конфліктів.
4. Назвіть етапи та технології регулювання конфлікту.
5. Охарактеризуйте систему роботи керівника організації щодо попередження та подолання конфліктних ситуацій у колективі.
6. Дайте порівняльну характеристику основних стратегій переговорного процесу: стратегії «виграш-програш»; «програш-виграш», «програш-програш»; «виграш-виграш».
7. Назвіть основні етапи вирішення конфлікту.
8. Розкрийте сутність та особливості попередження конфліктів.
9. В чому сутність прогнозування конфліктів?
10. Охарактеризуйте основні результати процесу управління конфліктом
11. Визначте сутність врегулювання конфліктів з участю третьої сторони.
12. Назвіть основні етапи медіації та тактики дій медіаторів
13. Перерахуйте принципи управління конфліктами.
14. Визначте форми управління конфліктами за структурними методами.
15. Перерахуйте міжособистісні стилі розв'язання конфліктів.
16. Визначте розбіжності в стилях "ухилення" і "приспосовування".
17. Побудуйте двомірну модель стратегії поведінки особистості у конфлікті Томаса-Кілмена.
18. Визначте відповідність і розкрийте зміст способів розв'язання внутрішньоособистісних конфліктів.
19. Наведіть персональні методи управління конфліктами.
20. Визначте основні етапи проведення переговорів.
21. Дайте визначення конфліктів у сфері управління.
22. Сформулюйте основні протиріччя у сфері управління.
23. Визначте зміст таких форм конфліктів у сфері управління: неузгодженість, конфронтація, напруженість.
24. Охарактеризуйте роль керівника як суб'єкта конфлікту.
25. Охарактеризуйте роль керівника як посередника у конфлікті.
26. У чому повинен полягати особистий приклад керівника організації в попередженні та подоланні конфліктів
27. Коли і в кого не виникає конфліктів у спілкуванні?
28. Як готувати студентів до вирішення конфліктів?
29. Чи є конфлікти, від яких не можна відмовлятися?
30. Чи завжди в конфліктах є об'єкт зіткнення?

3.3. Види організації самостійної роботи, що виконуються здобувачами освіти у позааудиторний час

Перелік тем рефератів з дисципліни «Лідерство та управління конфліктами»

1. Атрибутивна теорія лідерства.
2. Концепція перетворюючого лідерства або лідерства для змін.
3. Концепція харизматичного лідерства.
4. Концепція погоджувального лідерства.
5. Концепція лідерства Танненбаума-Шмідта.
6. Концепція лідерства Стінсона-Джонсона.
7. Концепція лідерства Фідлера;
8. Давньогрецька філософія про природу протиріччя та конфлікту.
9. Релігійний варіант тлумачення природи конфлікту в епоху Середньовіччя та Відродження.
10. Оптимістичний та песимістичний підходи до конфлікту в епоху просвітництва та Нового часу.

- 11 Політекономічний (А.Сміт) та соціо-біологізаторський (Г. Спенсер) підходи до тлумачення природи конфлікту.
12. Г. Зіммель та М. Вебер як інтелектуальні фундатори сучасної теорії конфлікту.
13. Концепції соціальної згоди та «людських відносин» (Т.Парсонс, Е. Мейо).
14. Розвиток конфліктологічних ідей в рамках політичної науки (В. Парето, Г. Моска, Р. Даль та ін.).
15. Основні психологічні концепції конфліктів: З. Фрейд, К. Юнг, Е. Берн.
16. Концепція конфліктного функціоналізму Л. Козера.
17. Діалектична теорія конфлікту Р. Дарендорфа.
18. Загальні теорії конфлікту К. Боулдінга та Р. Коллінза.
19. Структурні модель конфлікту.
20. Основні види та характеристики наслідків конфлікту.
21. Сутність управління конфліктом та його діагностика.
22. Метод картографічного аналізу конфлікту.
23. Управлінське рішення в конфліктній ситуації.
24. Структурні методи управління конфліктами.
25. Міжособистісні методи управління конфліктами (стилі конфліктної поведінки).
26. Внутрішньоособистісні методи управління конфліктами.
27. Методи профілактики конфліктів в організації.
28. Профілактика конфліктів за стратегією управління персоналом.
29. Примирливі процедури при трудових суперечках.
- 30.Замінники лідерства (за Керрі та Джеміером)

3.4.Перелік завдань на контрольну роботу з дисципліни «

Закріплення навичок та оволодіння культурою прийняття управлінських рішень здійснюється шляхом виконання контрольної роботи «Індивідуально-психологічні характеристики особистості, що впливають на ефективність діяльності організації».

Об'єкт дослідження—індивідуально-психологічні характеристики особистості

Предмет дослідження —індивідуально-психологічні характеристики особистості, що впливають на ефективність діяльності організації.

Аналіз поведінки особистості в організації передбачає виявлення тенденцій поведінки особистості в колективі за тестом К.Томаса. Методика К.Томаса дає уявлення про схильність індивіда до певної форми поведінки в різноманітних ситуаціях (співпраця, компроміс, конкуренція тощо) (Дод.А).

Психологічні особливості праці (функціональні психічні стани; якість, надійність та безпека праці), психологію лідерства, ціннісні орієнтації особистості можна визначити за методикою М. Рокіча (Дод.Б). Використання цієї методики дозволяє встановити диспозицію ціннісних орієнтацій шляхом прямого ранжування. Виділяються дві групи ціннісних орієнтацій: термінальні (цілі життя) та інструментальні (способи поведінки, що розглядаються людиною як шлях, засіб для досягнення цілей життя). Уявлення про цілі життя членів виробничого колективу враховуються під час розробки системи їх мотивації (уточнюються особливості їх професійного спрямування, точніше прогнозується поведінка).

Психологічний аналіз управлінської діяльності передбачає також функціональний вимір. З точки зору взаємостосунків керівника з підлеглими успішне виконання стратегічної функції пов'язується з подоланням таких психологічних проблем: прийняття рішень «одноосібно – колективно»; делегування повноважень; інноваційної тактики, що будується на мотивах психологічного опору людей організаційним нововведенням. Для діагностики вищезгаданих параметрів доцільно використати методику А. Блейка та Б.Моултона (Дод.В), а також тест «Самооцінка делегування» (Дод.Г).

Конфліктні ситуації аналізуються за таким планом: зміст конфліктної ситуації, обґрунтування її складності і значимості в умовах конкретної організації, описання рішень, які

були прийняті для розв'язання конфлікту; аргументування того, чому було прийняте саме таке рішення, а не інше; до яких результатів (позитивних чи негативних) привело таке розв'язання конфлікту; чи можна було б, враховуючи ці результати, вирішити конфліктну ситуацію іншим способом.

Аналіз конфліктних ситуацій дає можливість розв'язувати такі практичні завдання: створити банк конфліктних ситуацій в організації; класифікувати конфліктні ситуації (за рівнем управління, конкретним напрямком професійної діяльності); проаналізувати процес розв'язання конфлікту; виявити об'єктивні (соціально-політичні, економічні) та суб'єктивні (психологічні) фактори, які впливають на прийняття рішення в ситуації конфлікту; обмінятися досвідом розв'язання конфліктних ситуацій; виробити можливі способи найбільш ефективного розв'язання конфлікту залежно від типу ситуації та індивідуально-психологічних характеристик учасників конфліктів (тест «Конфліктна особистість») (Дод.Д).

У підсумку дослідження впливу індивідуально-психологічних факторів особистості на ефективність діяльності організації слід сформулювати соціально-психологічні рекомендації щодо ефективного використання людських ресурсів та покращення морального клімату в колективі.

Систематичне та якісне виконання здобувачами вищої освіти контрольної роботи сприятиме поглибленню та поширенню знань з дисципліни «Лідерство та управління конфліктами», формуванню інтересу до процесу пізнання, оволодінню прийомами пізнавальної діяльності, розвитку пізнавальних здібностей.

4. Норми часу на різні види самостійної роботи

Форми організації самостійної роботи	Форми виконання самостійної роботи	Кількість годин	
		Денна	Заочна
Підготовка лекцій до та практичного заняття	Опрацювання конспекту лекцій, джерел навчальної інформації (навчальної літератури) за темою та додаткової літератури 15 занять (2 годинних), по 1 год на кожну для ДФЗО, по 2 год на кожну для ЗФЗО)	17	34
	Підготовка до практичного заняття, виконання вправ, робота з конспектом лекцій, опрацювання теми в додатковій літературі, по 15 занять (2 годинних), по 2 год на кожне для ДФЗО, по 3 год на кожне для ЗФЗО)	30	45
Виконання самостійних завдань	Виконання тестових завдань та завдань для самостійної роботи на сайті дистанційної освіти	29	47
Наукова робота	Аналітичний огляд наукових статей з теми	20	20

Контрольна робота	Виконати індивідуального завдання на тему «Індивідуально-психологічні характеристики особистості, що впливають на ефективність діяльності організації».	20	20
ВСЬОГО:		116	166

5. Організація, планування і контроль самостійної роботи

З метою організації, планування та контролю самостійної роботи з дисципліни розроблено графік, приклад якого представлений у таблиці 5. 1.

Таблиця 5.1. Види і строки контрольних заходів з дисципліни (колоквіум, аудиторна контрольна робота, модулі, співбесіда та ін.).

№ п/п	Види контролів і їх скорочений зміст	Строки проведення семестр, тиждень
1	2	3
1.	Вхідний контроль розуміння базових понять	II семестр (ДФ-1 тиждень ЗФ 4 тиждень
2.	Співбесіда щодо визначення володіння здобувачами освіти термінологічних понять курсу	II семестр 10 тиждень

6. Закінчення

Успішність СРС здобувачів вищої освіти за другим (магістерським) рівнем забезпечується:

- виконанням певного обсягу самостійної роботи усіма здобувачами освіти під час аудиторних занять, зокрема практично-семінарських, та при підготовці до них;
- регулярним контролем успішності виконання СРС та індивідуальними консультаціями викладача;
- наявністю чітких методичних вказівок щодо виконання СРС, графіка її організації та контролю.

Систематичне та якісне виконання самостійної роботи и сприятиме поглибленню та поширенню знань у здобувачів освіти, формуванню інтересу до процесу пізнання, оволодінню прийомами пізнавальної діяльності, розвитку пізнавальних здібностей. Саме тому СРС стає головним резервом підвищення ефективності підготовки здобувача освіти.

7. Рекомендована література

1. Герасимчук А. А. Етика та етикет / А. А. Герасимчук, О. І. Тимошенко. – К. : ЄУ, 2016. – 350 с.
2. Герчанівська П. Е. Культура управління: навч. посібник / П. Е. Герчанівська. – К. : ІВЦ Видавництво «Політехніка», 2005. – 152 с.
3. Гриценко С. П. Етика ділового спілкування / С. П. Гриценко. – К.: Вища освіта, 2015. – 196 с.
4. Джозеф С. Най [Joseph S. Nye] E L'ARTE DI COMUNICARE CHE FA IL LEADER [Електронний ресурс] / La Stampa, 05.09.2019 /Зрефер. О. Д.
5. Ділова активність: Навчально методичний посібник для педагогічних працівників ПТНЗ / А. С. Нікуліна, Д. В. Паньков, Н. В. Ті рейкіна та ін., Донецьк. 2003 – 250 с.– Режим доступу.: <http://zgroup.com.ua/print.php?articleid=308>
6. Єрмоленко А. М. Етика дискурсу Карла Отто Апеля у контексті українського суспільства за доби модернізації // Філософська думка. – 2007. – №5. – С. 104–124.
7. Зусін В. Я. Етика та етикет ділового спілкування: навч. посібник. – 2 е вид., перероб. і доп. / В. Я. Зусін. – К.: Центр навч. літератури, 2005. – 224 с.
8. Калашник Г. М. Вступ до дипломатичного протоколу та ділового етикету : навч. посібник / Г. М. Калашник – К.: Знання, 2007. – 143 с.
9. Карамушка Л.М. Психологія управління: Навч. посіб. – К.: Міленіум, 2013. – 344 с.
10. Коваленко Д.В., Шалімова ІМ., Керницький О.М., Бурбига В.А. К65. Конфліктологія. Навчальний посібник для для слухачів магістратури денної та заочної форм навчання за спеціальностями 8.18010020 «Управління навчальним закладом» та 8.18010021 «Педагогіка вищої школи». Видання друге: перероблене та доповнене . – Харків: УПА, 2015. – 256 с
11. Конфліктологія: Підруч. для студ. вищ. навч. закл./ За ред. проф.. Л. М. Герасіної та М. І. Панова. – Харків: Право, 2002.
12. Ліфарєва Н.В. Психологія особистості: Навчальний посібник. –Київ: Центр навчальної літератури, 2003. – 240 с.
13. Мартиненко М. М. Основи менеджменту: підручник / М. М. Мар тиненко – К. : Каравела, 2005. – 496 с.
14. Мойсєєв В. А. Паблік рілейшнз: Навч. посібник / В. А. Мойсєєв. –К.: Академвидав, 2017. – 224 с.
15. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг.: Навчальний посібник О. Б. Моргулець. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 384 с.
16. Освітній менеджмент: Навчальний посібник /За ред. Л. Даниленко, Л. Карамушки. – К.: Шкільний світ, 2013. – 400 с.
17. Орбан Лембрик Л. Б. Соціальна психологія : / Орбан Лембрик Л. Б., Орбан Лембрик Л. Е. ; Підручник: У 2 кн. Кн. І: Соціальна психологія особистості і спілкування. – К.: Либідь, 2004. – 576 с.
18. Палеха Ю. І. Етика ділових відносин : навч. посібник / Ю. І. Палеха – К.: Кондор, 2008. – 356 с.
19. Подольська Є. А. 100 питань. 100 відповідей / Є. А. Подольська, Т. В. Подольська – К. : ІНКOS, 2019. – 352 с.
20. Приймак Т. О. Паблік рілейшнз у бізнесі: Навч. посібник / Т. О. Приймак. – К.: КНЕУ, 2006. – 176 с.
21. Романовський О. Г. Ділова етика: навч. посібник / Романовсь кий О. Г. , Пономарьов О. С., Лапузіна О. М. – Харків : НТУ «ХП», 2006.– 364 с.
22. Сергєєва Л. М. Лідерство в управлінні професійно технічним навчальним закладом. – К.: АртЕкономі, 2021. – 144 с.
23. Сергєєва Л. М., Кондратьєва В. П., Хромей М. Я. Лідерство:С. 78 навч. посібн. /за наук. ред. Л. М. Сергєєвої. – Івано Франківськ.«Лілея НВ». 2015. – 296 с.

24.Скібіцька Л. І. Лідерство та стиль роботи менеджера.: Навчальний посібник / Л. І. Скібіцька. – К.: Центр учбової літератури, 2009. —181с.

25.Татенко В. О. Лідер XXI / В. О. Татенко // Leader XXI: Соц. психолог. студії. – К.: Корпорація, 2014. – 198 с.

Інформаційні ресурси

Електронний навчально-методичний комплекс з дисципліни «Лідерство та управління конфліктами»

[http://library.uipa.edu.ua/data/uipa-publications/EUOT-economicnih-upravlinskih-osvitnih-technologij/PMPN-pedagogiki-methodi-profnavchannia/-n675\\$EUOT\\$11-PMPNS\\$6.010104\\$21B-MV\\$D\\$P.2024.docx](http://library.uipa.edu.ua/data/uipa-publications/EUOT-economicnih-upravlinskih-osvitnih-technologij/PMPN-pedagogiki-methodi-profnavchannia/-n675$EUOT$11-PMPNS$6.010104$21B-MVDP.2024.docx)

Громадянський простір. – <http://www.civicua.org/news/view.html>

Управління персоналом. Розвиток лідерства. – <http://management.com.ua/ld>

Молодіжне лідерство. – <http://www.iatp.org.ua/cen/libr/cimbal.html>

Професія, лідерство, організація, труд. – <http://www.ennews.narod.ru/plot.html>

Сайт дистанційної освіти: <https://moodle.karazin.ua/course/view.php?id=11302>

8. Додатки до виконання контрольної роботи

ДОДАТОК А

ОБІЖНИК ТОМАСА

За допомогою цієї методики можна виявити, наскільки досліджуваний схильний до суперництва та співробітництва в різних групах, прагне до компромісів, уникає конфліктів, чи навпаки, намагається їх загострити, а також оцінити міру його адаптації до спільної діяльності. Досліджуваний має підкреслити або записати на аркуші літери «А» або «Б», що відповідають тому рішення, яке він вважає правильним.

1. А. Інколи я даю можливість іншим взяти на себе відповідальність за вирішення суперечливого питання.

Б. Замість того, щоб обговорити те, з чим ми не згодні, я намагаюся звернути увагу на те, з чим ми обидва згодні.

2. А. Я намагаюся знайти компромісне рішення.

Б. Я прагну владнати справу, враховуючи інтереси іншої людини і свої власні.

3. А. Зазвичай я наполегливо досягаю свого.

Б. Інколи я поступаюся власним інтересам заради інтересів іншого.

4. А. Я прагну знайти компромісне рішення.

Б. Я намагаюся не вразити почуття іншої людини.

5. А. Вирішуючи суперечливу ситуацію, я завжди прагну знайти підтримку іншої людини

Б. Я намагаюся робити все, аби уникнути непотрібної напруженості.

6. А. Я прагну уникнути неприємностей для себе.

Б. Я завжди прагну домогтися свого.

7. А. Я намагаюся відкласти вирішення спірного питання для того, щоб згодом розв'язати його остаточно.

Б. Я вважаю за можливе у чомусь поступитися, щоб досягти чогось іншого.

8. А. Як правило, я наполегливо прагну досягти свого.

Б. Перш за все я прагну визначити зміст спірних питань.

9. А. Я думаю, що не завжди треба хвилюватися з приводу якихось суперечностей, щоб досягти свого.

Б. Я докладую зусиль для того, щоб досягти свого.

10. А. Я твердо прагну досягти свого.

Б. Я намагаюся знайти компромісне рішення.

11. А. Перш за все я намагаюся чітко визначити зміст спірних питань.

Б. Я прагну заспокоїти іншого і, головне, зберегти наші стосунки.

12. А. Я визнаю за краще не обирати позицію, яка може викликати суперечку.

Б. Я даю можливість іншому в чомусь залишитися зі своєю думкою, якщо він також йде назустріч.

13. А. Я пропоную середню позицію.

Б. Я наполягаю, щоб все було зроблено по-моєму.

14. А. Я повідомляю іншому свою точку зору і цікавлюся його думкою.

Б. Я прагну довести іншому логічність та перевагу моїх поглядів.

15. А. Я намагаюся заспокоїти іншого і зберегти наші взаємини.

Б. Я прагну зробити все необхідне для того, щоб уникнути напруження.

16. А. Я намагаюся не зачіпати почуття іншого.

Б. Як правило, я прагну переконати іншого у перевагах моєї позиції.

17. А. Як правило, я наполегливо намагаюся досягти свого.

Б. Я прагну зробити все, щоб запобігти непотрібного напруження.

18. А. Якщо це зробить іншого щасливим, я дам йому можливість наполягати на своєму.

Б. Я дам іншому можливість залишитися зі своєю думкою, якщо він мені йде назустріч.

19. А. Насамперед я намагаюся визначити зміст спірних питань.

- Б. Я намагаюся відкласти спірні питання для того, щоб із часом розв'язати їх остаточно.
20. А. Я намагаюся негайно подолати наші суперечності.
Б. Я прагну знайти найкраще поєднання переваг і втрат для нас обох
21. А. Під час переговорів я прагну бути уважним до іншого.
Б. Я завжди прагну до прямого обговорення проблем.
22. А. Я намагаюся знайти «середину» між моєю позицією та позицією іншої людини.
Б. Я відстоюю власну позицію.
23. А. Як правило, я дбаю про те, щоб задовольнити бажання кожного з нас
Б. Інколи я даю можливість іншим взяти на себе відповідальність за розв'язання спірного питання.
24. А. Якщо позиція іншого здається йому важливою, я прагну йти йому назустріч.
Б. Я намагаюся переконати іншого піти на компроміс.
25. А. Я прагну переконати іншого у тому, що я маю рацію.
Б. Під час переговорів я намагаюся бути уважним до аргументів іншого
26. А. Як правило, я пропоную середню позицію.
Б. Я майже завжди прагну задовольнити інтереси кожного з нас
27. А. Дуже часто я прагну уникати суперечок.
Б. Якщо це зробить іншого щасливим, я дам йому можливість наполягати на своєму.
28. А. Як правило, я наполегливо прагну досягти свого.
Б. Вирішуючи суперечливу ситуацію, я намагаюся знайти підтримку в іншого.
29. А. Я пропоную середню ситуацію.
Б. Вважаю, що не завжди потрібно хвилюватися через те що виникають розходження.
30. А. Я намагаюся не зачіпати почуття іншого.
Б. Я завжди обираю таку позицію у суперечці, щоб спільними зусиллями досягти успіху.

Обробка результатів:

За кожним з п'яти розділів обіжника (суперництво, співробітництво, компроміс, ухилення, пристосування), використовуючи ключ до обіжника, підраховують кількість відповідей, які збіглися з «ключем». Отримані результати порівнюють між собою для виявлення тих форм соціальної поведінки в ситуації конфлікту, до яких найбільш схильний досліджуваний, а також тенденції організації взаємин у складних умовах.

Дешифратор обіжника:

№	Суперництво	Співробітництво	Компроміс	Ухилення	Пристосування
1				А	Б
2		Б	А		
3	А				Б
4			А		Б
5		А		Б	
6	Б			А	
7			Б	А	
8	А	Б			
9	Б			А	
10	А		Б		
11		А			Б
12			Б	А	
13	Б		А		
14	Б	А			
15				Б	А
16	Б				А
17	А			Б	
18			Б		А

19		А		Б	
20	А	Б			
21		Б		А	
22	Б		А		
23		А		Б	
24			Б		А
25	А				Б
26		Б	А		
27				А	Б
28	А	Б			
29			А	Б	
30		Б			А

МЕТОДИКА «ЦІННІСНІ ОРІЄНТАЦІЇ» РОКИЧА

Методика "Ціннісні орієнтації" розроблена Мілтоном Рокичем як тест особистості, спрямований на вивчення ціннісно-мотиваційної сфери людини. Система ціннісних орієнтацій визначає змістовну сторону спрямованості особистості і складає основу її відносин до навколишнього світу, до інших людей, до себе самої, основу світогляду і ядро мотивації життєвої активності, основу життєвої концепції і "філософії життя".

Методика

Обстеження краще проводити індивідуально, але можливо і групове тестування.

Респонденту пред'явлені два списки цінностей (по 18 у кожному), або на аркушах паперу в алфавітному порядку, або на картках. У списках випробуваний присвоює кожній цінності ранговий номер, а картки розкладає по порядку значущості. Остання форма подачі матеріалу дає більш надійні результати.

Спочатку пред'являється набір термінальних, а потім набір інструментальних цінностей.

Інструкція до тесту

"Зараз Вам буде пред'явлений набір з 18 карток з позначенням цінностей. Ваше завдання - розкласти їх по порядку значимості для Вас як принципів, якими Ви керуєтеся у Вашому житті.

Уважно вивчіть таблицю і, вибравши ту цінність, яка для Вас найбільш значима, помістіть її на перше місце. Потім виберіть другу за значимістю цінність і помістіть її слідом за першою. Потім виконайте те ж з усіма рештою цінностями. Найменш важлива залишиться останньою і займе 18 місце.

Розробіть не поспішаючи, вдумливо. Кінцевий результат повинен відбивати Вашу справжню позицію".

Тестовий матеріал

Список А (термінальні цінності):

1. активна діяльна життя (повнота та емоційна насиченість життя);
2. життєва мудрість (зрілість суджень і здоровий глузд, що досягаються життєвим досвідом);
3. здоров'я (фізичне і психічне);
4. цікава робота;
5. краса природи і мистецтва (переживання прекрасного в природі і в мистецтві);
6. любов (духовна і фізична близькість з коханою людиною);
7. матеріально забезпечене життя (відсутність матеріальних труднощів);
8. наявність хороших і вірних друзів;
9. суспільне покликання (повага оточуючих, колективу, товаришів по роботі);
10. пізнання (можливість розширення своєї освіти, кругозору, загальної культури, інтелектуальне розвиток);
11. продуктивна життя (максимально повне використання своїх можливостей, сил і здібностей);
12. розвиток (робота над собою, постійне фізичне і духовне вдосконалення);
13. розваги (приємне, необтяжливе проведення часу, відсутність обов'язків)
14. свобода (самостійність, незалежність у судженнях і вчинках)
15. щасливе сімейне життя
16. щастя інших (добробут, розвиток і вдосконалення інших людей, всього народу, людства в цілому)
17. творчість (можливість творчої діяльності)
18. впевненість у собі (внутрішня гармонія, свобода від внутрішніх протиріч; сумнівів).

Список Б (інструментальні цінності):

1. акуратність (охайність), вміння тримати в порядку речі, порядок у справах;

2. вихованість (гарні манери);
3. високі запити (високі вимоги до життя і високі домагання);
4. життєрадісність (почуття гумору);
5. старанність (дисциплінованість);
6. незалежність (здатність діяти самостійно, рішуче);
7. непримиренність до недоліків у собі та інших;
8. освіченість (широта знань, висока загальна культура);
9. відповідальність (почуття боргу, вміння тримати своє слово);
10. раціоналізм (вміння тверезо і логічно мислити, приймати обдумані, раціональні рішення);
11. самоконтроль (стриманість, самодисципліна);
12. сміливість у отстаюваннях своєї думки, поглядів;
13. тверда воля (вміння настояти на своєму, не відступати перед труднощами)
14. терпимість (до поглядів і думок інших, вміння прощати іншим їхні помилки та омани)
15. широта поглядів (вміння зрозуміти чужу точку зору, поважати інші смаки, звичаї, звички)
16. чесність (правдивість, щирість)
17. ефективність у справах (працьовитість, продуктивність у роботі)
18. чуйність (дбайливість)

Інтерпретація результатів тесту

Аналізуючи ієрархію цінностей, слід звернути увагу на їх угруповання випробувані у змістовні блоки по різних підставах. Так, наприклад, виділяються "конкретні" і "абстрактні" цінності, цінності професійної самореалізації й особистого життя і т. д. Інструментальні цінності можуть групуватися в етичні цінності, цінності спілкування, цінності справи; індивідуалістичні і конформістські цінності, альтруїстичні цінності; цінності самоствердження і цінності прийняття інших і т. д. Це далеко не всі можливості суб'єктивного структурування системи ціннісних орієнтацій. Психолог повинен спробувати вловити індивідуальну закономірність.

Якщо не вдається виявити жодної закономірності, можна припустити несформованість у респондента системи цінностей або навіть нещирість відповідей.

ВИЗНАЧЕННЯ СТИЛЮ УПРАВЛІННЯ

(за А. Блейком та Б.Моултоном)

Запропоноване дослідження допоможе краще розібратись у своєму стилі управління та його впливі на оточуючих.

Як допомогу при визначенні Вашого стилю управління використайте запропоновані твердження. В кожному випадку відзначте відповідь, яка найбільше Вам імпонує.

1.

- (а) Я докладаю всіх зусиль, щоб утриматись на плаву.
- (б) Я рідко буваю лідером, але часто надаю посильну допомогу.
- (в) Я вмію «завести» себе та інших.
- (г) Я підтримую стабільний темп роботи.
- (д) Я докладаю багато зусиль, і оточуючі приєднуються до мене.

2.

- (а) Моє почуття гумору, безперечно, справляє на інших враження.
- (б) Я використовую своє почуття гумору для підтримки добрих взаємовідносин або в напруженій ситуації, коли треба відволікти загальну увагу від проблеми.
- (в) Мій гумор боляче вражає.
- (г) Мій гумор рекламує мене чи моє становище.
- (д) Мій гумор рятує мене навіть у найскрутніших ситуаціях.

3.

- (а) Я переважно займаю нейтральну позицію, і мене важко розхвилювати.
- (б) В напружених ситуаціях я реагую м'яко і по-дружньому.
- (в) Якщо справи посуваються не належним чином, я захищаюсь або чиню опір продуманими аргументами.
- (г) У критичній ситуації я вагаюсь, як себе поведи, щоб уникнути тиску.
- (д) Коли я знервований, то стримую себе, але мій неспокій помітний.

4.

- (а) Коли виникає конфлікт, я тримаюсь осторонь.
- (б) Я намагаюсь не допускати конфліктів, але якщо вони все-таки трапляються, я прагну згуртувати та заспокоїти людей.
- (в) Якщо трапляється конфлікт, я намагаюсь припинити його або використати на свою користь.
- (г) Якщо трапляється конфлікт, я намагаюсь бути справедливим, але твердим і віднайти компроміс.
- (д) Якщо трапляється конфлікт, я намагаюсь встановити причини і віднайти його приховані виміри.

5.

- (а) Я погоджуюся з ідеями, думками та сприйняттями інших, щоб не переходити на чийсь конкретний бік.
- (б) Я швидше приймаю думки та ідеї інших, аніж запропоную свої власні.
- (в) Я наполягаю на своїх ідеях та пропозиціях, навіть якщо це вражає інших.
- (г) Якщо чийсь погляди і пропозиції не співпадають з моїми, я пропоную компроміс.
- (д) Я вислуховую ідеї інших, навіть якщо вони прямо опозиційні до моїх, і хоч мої переконання тверді, я можу обговорювати чужі ідеї, мимохідь змінюючи свої власні.

6.

- (а) Я приймаю рішення інших.
- (б) Я високо оцінюю і намагаюсь підтримувати добрі відносини.
- (в) Я високо оцінюю продумані рішення.
- (г) Я шукаю реальні, хоч і непопулярні, рішення.
- (д) Я високо оцінюю творчі рішення, які забезпечують розуміння та згоду.

Тепер запишіть свої результати в таблицю:

а	б	в	г	д

Найбільша кількість балів вказує Ваш переважаючий стиль управління. Рівна кількість балів у двох чи більше колонках - показник того, що Ви керуєтесь тим чи іншим стилем залежно від обставин.

Як інтерпретувати Ваші бали?

Тест ґрунтується на дослідженнях А. Блейка та Б.Моултона, які розробили "Сітку управління". Менеджмент (управління) - це процес поширення організаційних завдань між членами робочої команди. Існує два зовнішньо полярних напрямки ефективного управління:

- ставлення до людей;
- ставлення до виконання завдань.

Це дослідження розглядає **5 управлінських стилів**: А, Б, В, Г, Д.

Стиль (А)

Ставлення до людей та до виконання поставлених завдань знаходяться однаково на низькому рівні. Менеджери з подібним стилем управління переважно зрікаються своїх прямих обов'язків або їх уникають. Вони приймають рішення інших та уникають самовизначення на чийсь користь. Вони займають нейтральну позицію та стоять осторонь у конфліктних ситуаціях, тому рідко налаштовані на конфронтацію.

Їхній гумор часто є недоречним; вони докладають рівно стільки зусиль, скільки потрібно, щоб втриматись на роботі. Мотивуються інстинктом самозбереження. Такі менеджери мінімально контактують з оточуючими. Вони виконують функцію інформаторів. Будь-яку напругу вони намагаються якнайшвидше мінімізувати. Люди не люблять працювати з ними, бо з ними ніколи не асоціюється творчість та підтримка.

Стиль (Б)

Ставлення до виконання намічених завдань незадовільне, а відносини з людьми оцінюються досить високо. Такі менеджери вірять, що якщо люди щасливі, робота якимось чином буде виконана сама собою. Вони надають великого значення добрим взаємовідносинам з оточуючими і досить часто поступаються своїми інтересами, приймаючи точки зору інших. Менеджери стилю (б) намагаються уникати конфліктів або, якщо вони все-таки мають місце, вгамовувати емоції оточуючих. Вони спілкуються з іншими досить тепло та дружньо. Їхнє почуття гумору переважно використовується, щоб відволікти загальну увагу від серйозних проблем. Вони рідко задають тон у роботі, але ніколи не відмовлять у наданні цінної допомоги.

Темп роботи буде зручним для Вас, якщо Ви працюєте з такого типу менеджером. Люди заохочуються, а не "накручуються". Працівникам слід працювати просто для того, щоб не дратувати керівництво, і вести себе так, щоб здобути прихильність адміністрації. Хороша дружна команда - це повсякчасна гармонія та найкращий механізм успішної роботи. Цей стиль дуже часто порівнюють із стилем, звичним для управління сільським клубом - велика підтримка, але мало вимог та заохочення до роботи.

Стиль (В)

Вимогливе ставлення до роботи переважає над уважним ставленням до підлеглих. Такі менеджери автократичні та майстри в плані розподілу завдань. Вони високо цінують добре продумані рішення. В своїх переконаннях непохитні, що часто може вразити оточуючих. Вони намагаються відвернути конфлікт і тим самим ще більше утвердити свої позиції. Якщо це їм не вдається, вони захищаються, наполягають на своєму, сперечаються. Їхній гумор дуже часто недоречний і межує з сарказмом, що «накручує» їх самих та оточуючих.

Люди трактуються ними як гвинтики великої машини. Їхня філософія така: «Досягай результату або ти вибуваєш з гри». Відносини з іншими мінімізовані вкрай, а якщо і трапляються, то з метою вправлення влади та покори. Конфлікти придушуються, і метою цього стає ще один бал на свою користь.

Через певний час реакція на такий стиль управління буде супротив автократії, страх перед подібним управлінням і нестача повноважень. Багато вимог, але повна відсутність підтримки чи заохочення індивідуальності.

Стиль (Г)

Ставлення до роботи та до персоналу досить врівноважене та прийнятне. Вони дбайливо збалансовані. Більшість менеджерів послуговуються власне цим стилем. Вони шукають вигідні, можливо, не завжди досконалі рішення. Вони займають центральну позицію і намагаються прийти до прийнятних для всіх рішень. В екстремальних умовах вони, щоправда, вагаються, чию сторону прийняти. Вони використовують своє почуття гумору, щоб набити собі ціну, а також прагнуть стабільності. Спілкування приємне в їхній присутності. Люди працюватимуть, якщо Ви скажете, що це є необхідним. Превалює компроміс. Формально працює інформаційна система, щоб люди знали, що від них вимагається.

Стиль (Д)

Ставлення як до виконання організаційних завдань, так і до людей однаково на високому рівні. Такі менеджери надають значної уваги сміливим та творчим рішенням, які надалі забезпечують порозуміння та згоду. Вони гарні слухачі. Вони шукають ідеї, думки та стосунки, дещо відмінні від своїх власних. Вони мають тверді переконання, але здатні прислухатись до чужих раціональних і, можливо, прийняти їх. Вони завжди насторожі конфлікту, а коли ж він виникає, вони намагаються встановити справжні його причини і передумови, а також знищити його приховані «риффи». Вони стежать за своїм емоційним станом, докладають величезних зусиль, і цим надихають інших.

Основою цього стилю є творча та продуктивна праця. Людям легко самовдосконалюватись у таких умовах. Відповідальні працівники запрошуються до співпраці. Особисті якості переплітаються з організаційними вимогами. Людські відносини базуються на взаємодовірі та спільній роботі. Стиль (д) виявляється у злагодженості та підтримці кожного. Такі менеджери не просто хороші начальники - вони лідери.

САМООЦІНКА ДЕЛЕГУВАННЯ

Це опитування допоможе Вам оцінити, наскільки успішно ви вмієте делегувати повноваження своїй команді.

Вам пропонуються 2 твердження. Обведіть ту цифру, яка найбільш правдиво описує Ваші почуття, тоді як: 1 і 5 - найближчі до протилежних тверджень; 2 і 4 - менш близькі до протилежних тверджень, але все одно відображають Вашу поведінку; 3 - середина між двома протилежними судженнями. Будьте щирими!

ЧИ Ви:

Передаєте повноваження, щоб розвантажити свій обсяг роботи	1 2 3 4 5	Надаєте перевагу опрацюванню всього самостійно
Довіряєте своїм працівникам у виконанні роботи	1 2 3 4 5	Не довіряєте своїм працівникам у виконанні роботи
Дозволяєте команді самостійно працювати над даним завданням	1 2 3 4 5	Перевіряєте, як працівники виконують роботу
Орієнтуєтесь у сильних та слабких сторонах Ваших працівників	1 2 3 4 5	Не орієнтуєтесь у сильних та слабких Ваших працівників
Даєте вичерпні вказівки перед передачею повноважень	1 2 3 4 5	Помічаєте, що до Вас звертаються за додатковою інформацією
Вбачаєте в передачі повноважень можливість для розвитку інших	1 2 3 4 5	Вбачаєте в передачі повноважень можливість для виконання роботи
Проводите тренінги для недосвідчених працівників з питань успішного виконання завдань	1 2 3 4 5	Переважно не доручаєте важливу роботу недосвідченим
Встановлюєте точний час виконання завдання і здійснюєте його ретельну перевірку	1 2 3 4 5	Сподіваюсь, що працівники справляться із завданням якомога швидше
Кажете працівникам, якою владою вони розпоряджаються для виконання поставленого завдання	1 2 3 4 5	Не згадуєте, якою владою розпоряджаються Ваші працівники
Встановлюєте відповідні стандарти виконання завдання	1 2 3 4 5	Встановлюєте високі стандарти незалежно від рівня завдання
Є толерантними до помилок, адже люди на них вчаться	1 2 3 4 5	Сподіваєтесь, що робота буде безпомилковою
Зважаєте навантаження Вашої команди	1 2 3 4 5	Передаєте повноваження певним працівникам в більшій мірі, ніж іншим
Визначаєте завдання, які не підлягають передачі іншим	1 2 3 4 5	Передаєте іншим якомога більше завдань
Обдумуєте наслідки передачі неприємних чи нудних завдань	1 2 3 4 5	Вважаєте, що неприємні завдання якраз і слід передоручати
Запитуєте, чи не надто завантажені працівники Вашої команди	1 2 3 4 5	Вважаєте, що саме Ваше завдання найнагальніше для виконання
Обдумуєте, який обсяг роботи слід передавати з огляду на власне навантаження та навантаження Ваших підлеглих	1 2 3 4 5	Думаєте в. більшій, мірі про власне навантаження, ніж про навантаження своїх працівників
Даєте як позитивну, так і	1	Не даєте безпосередніх оцінок

негативну оцінку виконаній роботі	2 3 4 5	
-----------------------------------	---------	--

Підрахунок балів:

34 або менше балів: Ви делегуєте повноваження добре. Збалансованість довірених завдань раціональне. Ви також визнаєте, що в таких умовах Ваш персонал набуває знання і досвіду.

35 або більше балів: Ваше делегування повноважень могло б бути кращим. Команда може вважати, що Ви просто «скидаєте» їм завдання, а не довіряєте їм. Ви мусите визнати, що делегування повноважень – це спосіб поліпшення командної роботи і шлях до набуття досвіду працівниками.

ТЕСТ «КОНФЛІКТНА ОСОБИСТІСТЬ»

(Тест дозволяє оцінити ступінь вашої конфліктності або тактовності)

Виберіть один із трьох запропонованих варіантів відповідей - а, б або в.

1. Уявіть, що в суспільному транспорті починається суперечка. Що ви почнете:

- а) уникаєте втручатися у сварку;
- б) можете втрутитися, встати на сторону того, хто правий;
- в) завжди втручаєтеся та до кінця відстоюєте свою точку зору.

2. На зборах ви критикуєте керівництво за допущені помилки?

- а) ні;
- б) так, але залежно від особистого відношення до нього;
- в) завжди критикую за помилки.

3. Ваш безпосередній начальник викладає свій план роботи, що вам здається невдалим. Чи запропонуєте ви свій план, що здається вам краще:

- а) якщо інші мене підтримають, то так;
- б) зрозуміло, я буду підтримувати свій план;
- в) боїтеся, що за критику вас можуть позбавити преміальних.

4 Чи любите ви сперечатися зі своїми колегами, друзями?

- а) тільки з тими, хто не ображається, і коли суперечки не псують наші відносини;
- б) так, але тільки за принциповими, важливими питаннями;
- в) ви сперечаєтеся з усіма та за будь-яким приводом.

5. Хтось намагається пролізти вперед вас без черги:

- а) вважаючи, що й ви не гірше його, спробуєте теж обійти чергу;
- б) обуритеся, але про себе;
- в) відкрито висловите своє обурення.

6. Уявіть собі, що розглядається раціоналізаторська пропозиція, нова робота вашого товариша, у якій є сміливі ідеї, але є й помилки. Ви знаєте, що ваша думка буде вирішальною. Як ви себе поведете:

- а) висловитеся як про позитивні так і про негативні сторони цього проекту;
- б) виділите позитивні сторони в його роботі й запропонуєте надати можливість продовжити

її;

- в) станете критикувати її: щоб бути новатором, не можна допускати помилки.

7. Уявіть: свекруха (теща) постійно говорить вам про необхідність економії й ощадливості, про вашу марнотратність, а сама раз у раз купує дорогі речі. Вона хоче знати вашу думку про свою останню покупку. Що ви їй скажете:

- а) що схвалюєте покупку, якщо вона зробила їй приємність;
- б) скажете, що ця річ несмачна;
- в) у черговий раз посваритеся з нею через це.

8. Ви зустріли підлітків, які курять. Як ви реагуєте?

- а) думаєте: «Навіщо мені псувати собі настрій через чужих, погано вихованих дітей»;
- б) робите їм зауваження;
- в) якби це було в громадському місці, ви б їх вичитали.

9. У ресторані ви зауважуєте, що офіціант обрахував вас:

- а) у такому випадку, ви не даєте йому чайові, які заздалегідь приготували;
- б) попросите, щоб він ще раз при вас підрахував суму;
- в) це буде приводом для скандалу.

10. Ви – в будинку відпочинку. Адміністратор займається сторонніми справами, сам розважається замість того, щоб виконувати свої обов'язки: не стежить за прибиранням, різноманіттям меню. Чи обурює вас це?

- а) так, але якщо я навіть висловлю йому якісь претензії, це навряд чи щось змінить;

- б) я знайду спосіб поскаржитися на нього, пропонуючи покарати або навіть звільнити;
- в) я виміщу своє невдоволення на молодшому персоналі; прибиральницям, офіціантках.

11. Ви сперечаєтесь й вашим сином-підлітком і переконуєтесь, що він правий. Чи визнаєте ви свою помилку?

- а) ні;
- б) зрозуміло, визнаю;
- в) який же буде мій авторитет, якщо він дізнається, що я був неправим?

Ключ:

Кожний варіант відповіді одержує певну кількість балів:

відповідь а - 4 бали

відповідь б - 2 бали

відповідь в - 0 балів

Підрахуйте суму набраних вами балів.

Результат:

Від 30 до 44 балів. Ви тактовні. Не любите конфліктів, навіть якщо й можете їх залагодити, прагнете уникати критичних ситуацій. Коли ж вам доводиться вступати в суперечку, ви враховуєте, як це відіб'ється на вашім службовому становищі або приятельських відносинах. Ви прагнете бути приємним для навколишніх, але коли їм потрібна допомога, ви не завжди вирішуєтесь для них це зробити. Чи не думаєте ви, що тим самим ви втрачаєте повагу до себе в очах інших?

Від 15 до 29 балів. Про вас говорять, що ви принципова й смілива людина. Ви наполегливо відстоюєте свою думку, незважаючи на те, як це вплине на ваші службові та особисті відносини. І за це вас поважають.

Від 10 до 14 балів. Ви шукаєте приводи для суперечок, більша частина з яких зайві або дріб'язкові. Любите критикувати, але тільки тоді, коли це вигідно вам. Ви нав'язуєте свою думку, навіть якщо неправі. Про вас говорять, що ви конфліктна особистість. Ви не образитесь, якщо ви будуть вважати аматором по суперечкам? Подумайте, чи не ховається за вашою поведінкою комплекс неповноцінності?

Електронне навчальне видання комбінованого використання
Можна використовувати в локальному та мережному режимі

Шалімова Ірина Миколаївна
Бурбига Валентина Анатоліївна
Маркова Влада Миколаївна

ЛІДЕРСТВО ТА УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ

Методичні рекомендації
до організації та планування самостійної роботи для здобувачів вищої освіти
другого (магістерського) рівня денної та заочної форм здобуття освіти
за спеціальністю ДЗ «Менеджмент» освітньо-професійної програми
«Управління лікувально-профілактичними закладами»

В авторській редакції

Підписано до розміщення 27.03.2026. Гарнітура Times New Roman.
Ум. друк. арк. 1,91. Обсяг 1,428 Мб. Зам. № 91/26.

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна,
61022, м. Харків, майдан Свободи, 4.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 3367 від 13.01.2009
Видавництво ХНУ імені В. Н. Каразіна