

ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПСИХОЛОГІЇ
Кафедра кризової та клінічної психології

Мазай Лада Юріївна

ОРГАНІЗАЦІЙНА ПСИХОЛОГІЯ

Методичні рекомендації до практичних та лабораторних занять
для здобувачів вищої освіти ОС «Бакалавр»
спеціальності 053 / С4 Психологія ОП «Психологія»

Вінниця
2025

УДК 159.9.072.73(076.5)

М 135

*Розглянуто на засіданні кафедри кризової та клінічної психології
Навчально-наукового інституту психології
Донецького національного університету імені Василя Стуса
(протокол № 9 від 18.02.2025)*

Автор:

Мазай Л. Ю., доктор філософії з психології, старший викладач кафедри кризової та клінічної психології навчально-наукового інституту психології Донецького національного університету імені Василя Стуса.

Рецензенти:

Оверчук В. А., доктор економічних наук, кандидат психологічних наук, професор, професор кафедри кризової та клінічної психології навчально-наукового інституту психології Донецького національного університету імені Василя Стуса;

Шель Н. В., кандидат психологічних наук, доцент кафедри загальної та соціальної психології навчально-наукового інституту психології Донецького національного університету імені Василя Стуса.

Мазай Л. Ю.

М 135 Організаційна психологія: методичні рекомендації до практичних та лабораторних занять для здобувачів вищої освіти ОС «Бакалавр» спеціальності 053 / С4 Психологія ОП «Психологія». Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2025. 50 с.

У методичних рекомендаціях представлено змістове наповнення навчальної дисципліни «Організаційна психологія», детальні плани практичних та лабораторних занять, роздаткові матеріали до них, завдання для самостійної та індивідуально-творчої дослідної роботи здобувачів вищої освіти, приклад тестів для проведення модульного контролю, критерії оцінювання та список рекомендованої літератури з курсу.

УДК 159.9.072.73(076.5)

© Мазай Л. Ю., 2025

© ДонНУ імені Василя Стуса, 2025

ЗМІСТ

Вступ.....	5
Програма курсу.....	8
Критерії оцінювання.....	13
Плани практичних та лабораторних занять.....	18

Змістовий модуль 1

Загальні питання теорії організаційної психології.

Організація як об'єкт наукового дослідження.

Психологія управлінської діяльності

Тема 1. Вступ до організаційної психології.....	18
Практичне заняття 1	
Тема 2. Явище організації. Організаційна структура.....	18
Практичне заняття 2	
Лабораторне заняття 1	

Тема 3. Корпоративна культура та її роль у створенні позитивного психоемоційного клімату в організації.....	22
Практичне заняття 3	

Тема 4. Специфіка управлінської діяльності в організаціях, її психологічні аспекти.....	22
Практичне заняття 4	
Лабораторне заняття 2	

Тема 5. Влада і вплив в організаціях. Феномени лідерства та керівництва в структурі управлінської діяльності.....	25
Практичне заняття 5	
Лабораторне заняття 3	

Тема 6. Організаційні комунікації та комунікативна компетентність управлінця.....	27
Практичне заняття 6	
Практичне заняття 7	
Лабораторне заняття 4	

Змістовий модуль 2

Прикладні аспекти організаційної психології та управлінської діяльності

Тема 7. Психологічні аспекти прийняття організаційних та управлінських рішень.....	30
Практичне заняття 8	
Тема 8. Конфлікт-менеджмент в організаціях та значення соціально-психологічного клімату в забезпеченні продуктивності команди.....	31
Практичне заняття 9	
Лабораторне заняття 5	

Тема 9. Психологія мотивації персоналу організації	33
Практичне заняття 10	
Тема 10. Кадрове управління, відбір персоналу та психологічне консультування в організаціях. Методика DISC	33
Практичне заняття 11	
Лабораторне заняття 6	
Тема 11. Проблема управління опором до інновацій у процесі стратегічних змін в організації	35
Практичне заняття 12	
Тема 12. Явища емоційного та професійного вигорання, способи їх подолання в організаціях.....	35
Практичне заняття 13	
Лабораторне заняття 7	
Тема 13. Психологія реклами, брендування та іміджмейкінгу в організаціях ...	37
Практичне заняття 14	
Орієнтовні теми індивідуально-дослідних завдань.....	38
Приклад тестових завдань для модульного контролю	41
Список рекомендованої літератури та інформаційних ресурсів.....	43
Додатки	46

ВСТУП

Викладання навчальної дисципліни «Організаційна психологія» здійснюється у першому семестрі на третьому році навчання для студентів спеціальності 053 / С4 Психологія ОС «Бакалавр» на освітній програмі «Психологія». Зміст курсу представлений двома модулями, структурованим за 13 темами, обсяг яких розрахований на 28 годин лекцій, 28 годин практичних, 14 годин лабораторних занять та 80 годин самостійної роботи.

Під час вивчення організаційної психології здобувачі вищої освіти мають змогу ознайомитись із ключовими аспектами психології управління, психології праці, здійснення психолого-організаційного та психолого-управлінського консультування, а також прикладними техніками роботи з персоналом в організаціях. Теми курсу охоплюють питання структури організації, її корпоративної культури та комунікаційних процесів, специфіки прийняття управлінських та організаційних рішень, проблеми підвищення мотивації персоналу, формування згуртованості в трудовому колективі та створення позитивного соціально-психологічного клімату, вирішення конфліктів, особливостей здійснення рекрутингу та управління кадрами, іміджмейкінгу та просування бренду організації, зокрема в соціальних мережах.

Протягом усього часу викладання організаційної психології здобувачам пропонують дослідити структуру, корпоративну культуру й особливості управлінської діяльності на прикладі відомих зарубіжних та вітчизняних організацій, розвинути навички використання інструментів SWOT-аналізу, методики DISC, а також дієвих способів зниження стресу на робочому місці, профілактики емоційного та професійного вигорання.

Метою вивчення дисципліни є формування у здобувачів вищої освіти знань, навичок і вмінь, які дають змогу здійснювати психолого-організаційне та психолого-управлінське консультування, організаційну, методичну та інноваційну діяльність у межах менеджменту організацій з урахуванням розвитку та ефективного використання їх кадрового потенціалу.

Курс «Організаційна психологія» має міждисциплінарні взаємозв'язки з іншими дисциплінами, як-от: загальна психологія, соціальна психологія, психологічні тренінги, психологія малих груп з основами конфліктології.

Вивчення навчальної дисципліни передбачає формування та розвиток у здобувачів вищої освіти таких компетентностей та програмних результатів навчання:

Загальні компетентності (ЗК):

ЗК1. Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях.

ЗК2. Знання та розуміння предметної області та розуміння професійної діяльності.

ЗК3. Навички використання інформаційних і комунікаційних технологій.

ЗК4. Здатність вчитися і оволодівати сучасними знаннями.

ЗК5. Здатність бути критичним і самокритичним.

ЗК6. Здатність приймати обґрунтовані рішення.

ЗК7. Здатність генерувати нові ідеї (креативність).

ЗК8. Навички міжособистісної взаємодії.

ЗК9. Здатність працювати в команді.

ЗК10. Здатність реалізувати свої права і обов'язки як члена суспільства, усвідомлювати цінності громадянського (вільного демократичного) суспільства та необхідність його сталого розвитку, верховенства права, прав і свобод людини і громадянина в Україні.

ЗК11. Здатність зберігати та примножувати моральні, культурні, наукові цінності й досягнення суспільства на основі розуміння історії та закономірностей розвитку предметної області, її місця у загальній системі знань про природу і суспільство та у розвитку суспільства, техніки і технологій, використовувати різні види та форми рухової активності для активного відпочинку та ведення здорового способу життя.

Спеціальні (фахові, предметні) компетентності (СК):

СК1. Здатність оперувати категоріально-понятійним апаратом психології.

СК2. Здатність до ретроспективного аналізу вітчизняного та зарубіжного досвіду розуміння природи виникнення, функціонування та розвитку психічних явищ.

СК3. Здатність до розуміння природи поведінки, діяльності та вчинків.

СК4. Здатність самостійно збирати та критично опрацьовувати, аналізувати та узагальнювати психологічну інформацію з різних джерел.

СК6. Здатність самостійно планувати, організовувати та здійснювати психологічне дослідження.

СК7. Здатність аналізувати та систематизувати одержані результати, формулювати аргументовані висновки та рекомендації.

СК8. Здатність організовувати та надавати психологічну допомогу (індивідуальну та групову).

СК9. Здатність здійснювати просвітницьку та психопрофілактичну відповідно до запиту.

СК10. Здатність до публічного виступу, захисту і презентації власних досягнень.

СК11. Здатність дотримуватися норм професійної етики.

СК12. Здатність до особистісного та професійного самовдосконалення, навчання та саморозвитку.

Програмні результати навчання (ПР):

ПР2. Розуміти закономірності та особливості розвитку і функціонування психічних явищ в контексті професійних завдань.

ПР13. Взаємодіяти, вступати у комунікацію, бути зрозумілим, толерантно ставитися до осіб, що мають інші культуральні чи гендерно-вікові відмінності.

ПР14. Ефективно виконувати різні ролі у команді у процесі вирішення фахових завдань, у тому числі демонструвати лідерські якості.

ПР17. Демонструвати соціально відповідальну та свідому поведінку, слідувати гуманістичним та демократичним цінностям у професійній та громадській діяльності.

ПР20. Розуміти закономірності функціонування різних соціальних груп, знати засоби впливу на них та модерації конфліктів.

Організація та оцінювання навчання визначена «Порядком оцінювання знань здобувачів вищої освіти у Донецькому національному університеті імені Василя Стуса» та «Положенням про організацію освітньої діяльності у Донецькому національному університеті імені Василя Стуса». Формами поточного та підсумкового контролів є розв'язання тестів, ситуаційних та прикладних завдань, які спрямовані на формування у здобувачів знань, навичок і вмінь, що дають змогу здійснювати психолого-організаційне та психолого-управлінське консультування, організаційну, методичну та інноваційну діяльність у межах менеджменту організаціями з урахуванням розвитку та ефективного використання їх кадрового потенціалу.

Екзамен не є обов'язковою формою підсумкового контролю через можливість здобувачів отримати 100 балів протягом семестру сумарно за всі види навчальної діяльності.

За поточну роботу в семестрі здобувач може отримати 60 балів і ще 40 балів за виконання індивідуального творчого завдання, яке замінює екзамен. У сумі загальна максимально можлива кількість балів складає 100.

Організація навчання за дисципліною відбувається у таких формах:

- 1) аудиторні заняття (лекції, практичні та лабораторні заняття);
- 2) самостійна робота здобувача під керівництвом викладача за допомогою платформи Teams, корпоративної пошти Outlook.

ПРОГРАМА КУРСУ

Змістовий модуль 1

Загальні питання теорії організаційної психології.

Організація як об'єкт наукового дослідження.

Психологія управлінської діяльності

Тема 1. Вступ до організаційної психології. Визначення предмета й об'єкта організаційної психології, її завдань та сфер застосування. Зв'язок організаційної психології із практичними завданнями управління. Розмежування понять та галузей знань «організаційна психологія» та «психологія управління» у вітчизняному науковому дискурсі. Значення вивчення організаційної психології для розуміння психології поведінки працівників на робочому місці. Історія становлення та розвитку організаційної психології як науки та прикладної галузі. Розвиток української організаційної психології. Методи та принципи досліджень в організаційній психології. Досвід роботи лабораторії організаційної психології Інституту психології ім. Г. С. Костюка АПН України. Дослідження та просування організаційної психології в Україні Українською Асоціацією організаційних психологів і психологів праці.

Тема 2. Явище організації. Організаційна структура. Визначення змісту та суті поняття «організація». Основні ознаки організації. Життєві цикли організації. Поняття організаційної структури та її основні виміри (традиційні та нетрадиційні). Ланцюг командування й діапазон контролю в організації. Функціональна та дивізійна організаційні структури. Централізована та децентралізована організаційні структури. Приклади традиційних і нетрадиційних організаційних структур. Традиційні організаційні структури: бюрократія, лінійно-штабна організаційна структура. Нетрадиційні організаційні структури: командна організація, проєктна робоча група. Матрична організація: гібрид традиційних та нетрадиційних організаційних дизайнів. Моделі контингентної організаційної структури.

Тема 3. Корпоративна культура та її роль у створенні позитивного психоемоційного клімату в організації. Визначення поняття «корпоративна (організаційна) культура». Типологія організаційних культур. Форми прояву та структура корпоративної культури. Типологія організаційної культури за Доном Бекком та Крісом Кованом. Типи організаційної культури за Джеффри Зонненфельдом. Класифікація організаційних культур за Терренсом Ділом та Алланом Кеннеді. Класифікація корпоративних культур за Чарльзом Хенді. Види корпоративної / організаційної культури за Кімом С. Камероном і Робертом Е. Квіном. Рівні організаційної культури за Едгаром Шейном. Основні компоненти корпоративної / організаційної структури. Завдання, які вирішує в організації

корпоративна культура. Засоби й техніки формування, розвитку та зміцнення корпоративної / організаційної культури. Соціальні фактори впливу на корпоративну культуру. Способи оцінки та вимірювання корпоративної / організаційної культури.

Тема 4. Специфіка управлінської діяльності в організаціях, її психологічні аспекти. Управлінська діяльність і її психологічна структура. Проблема моралі та етики в управлінській діяльності. Етика стосунків в організації. Здоволення працівників від роботи в команді та організації як визначальний фактор їхньої продуктивності та ефективності здійснюваного менеджменту. Психологія морального впливу керівника на підлеглих. Значення професіоналізму керівника в управлінні організацією та людськими ресурсами в ній. Людиноцентрична концепція професіоналізації управління. Етичні засади налагодження зовнішніх зв'язків та відносин організації. Соціо- та етнокультурний аспекти управлінської діяльності. Управлінська культура та її основні елементи: символи, ритуали, традиції. Японська модель управління. Американська модель управління. Особливості української культури управління. Функції управління та їх класифікації.

Тема 5. Влада і вплив в організаціях. Феномени лідерства та керівництва в структурі управлінської діяльності. Співвідношення сили, влади і впливу в організаціях. Застосування різних видів сили в управлінні людськими ресурсами (сила ресурсів, сила посади, сила особистості, сила компетентності). Психологічний вплив в організаціях та тактики його застосування (надихаючий заклик, консультація та раціональне переконання). Влада в організаціях та її джерела. Позиційна влада й її різновиди: легітимна влада; контролююча влада; влада, заснована на примусі; інформаційна влада. Особиста влада в управлінні, її різновиди (раціональне переконання, експертна влада, референтна влада, харизматична влада). Психологія управлінського впливу на особистість в організаціях: стратегія пошуку зацікавлених осіб; стратегія «робота в комфортних зонах»; стратегія «відповідність іміджу»; стратегія «робота в групах за інтересами»; стратегія укладання угод; стратегія приховування інформації і «вихід з гри». Феномени лідерства і керівництва в організації. Управлінець / керівник та лідер: спільні та відмінні характеристики. Властивості характеру та поведінки лідера або «теорія рис». Теорія ситуативного лідерства. Ліберальний та автократичний стилі лідерства. Ролі лідера та виконавців у структурі організації.

Тема 6. Організаційні комунікації та комунікативна компетентність управління. Комунікаційні структури організації. Психологія комунікаційного процесу в організації. Види та типи комунікацій в організації (комунікації між організацією та навколишнім середовищем; формальні та неформальні типи комунікацій; вертикальні, горизонтальні та діагональні комунікації). Формальні та неформальні канали комунікації в організаціях. Бар'єри у комунікації: причини

виникнення та способи подолання. Особливості впливу організаційної структури на інформаційні потоки. Соціально-психологічне середовище в організації. Комунікативна природа управлінської діяльності. Комунікативний потенціал менеджера. Специфіка ділового спілкування в організаціях та менеджменті. Комунікативні засоби впливу в управлінні персоналом. Етнопсихологічні та етнокультурні аспекти ділового спілкування у світі бізнес-організацій. Психологічні аспекти ведення ділових переговорів в організаціях. Стадії ділових переговорів.

Змістовий модуль 2

Прикладні аспекти організаційної психології та управлінської діяльності

Тема 7. Психологічні аспекти прийняття організаційних та управлінських рішень. Психологічний зміст управлінських рішень. Специфіка планування і прийняття організаційних та менеджерських рішень. Класифікація управлінських рішень. Помилки, які допускають під час прийняття рішень в організаціях. Психологічні чинники та фактори прийняття успішних управлінських рішень. Технології та методи прийняття ефективних рішень в управлінні організаціями. Методи пошуку альтернатив у прийнятті управлінських рішень (метод інверсії, метод ідеалізації). Групові методи прийняття управлінських рішень на основі пошуку альтернатив (метод мозкового штурму, метод колективного блокування, метод Дельфі, метод номінальної групи). Методи, що активізують творчі ресурси під час прийняття рішень в організаціях (метод контрольних запитань, метод морфологічного аналізу, метод фокальних об'єктів). Кількісні методи прийняття управлінських рішень в організаціях (аналітичні та статистичні методи, методи математичного програмування, теорія ігор тощо).

Тема 8. Конфлікт-менеджмент в організаціях та значення соціально-психологічного клімату в забезпеченні продуктивності команди. Визначення суті та змісту поняття організаційних конфліктів. Класифікація організаційних конфліктів. Причини виникнення конфліктів в організаціях. Психологія поведінки людини в конфліктній ситуації. Теорія конфліктного режиму Томаса–Кілмана та її застосування в організаціях. Основні техніки та методи вирішення конфліктів в організаціях. Технології вирішення управлінських конфліктів. Сприятливий соціально-психологічний клімат та групова згуртованість в організації як інструмент попередження конфліктів у трудовому колективі.

Тема 9. Психологія мотивації персоналу організації. Поняття мотивації в організаційній психології та теоріях управління. Теорії мотивації в менеджменті: ієрархія потреб індивіда Абрагама Маслоу, теорія ERG Клейтона Альдерфера, теорія Девіда МакКлелланда, теорії «Х» і «Y» Дугласа МакГрегора, теорія мотиваційної гігієни Фредеріка Герцберга, теорія очікувань Віктора Врума, тео-

рія справедливості Стейсі Адамса, модель Портера–Лоулера та інші. Мотиваційний клімат в організації (клімат заряджання та розряджання). Різноманітні методи підвищення мотивації персоналу в організації. Забезпечення різноманітності роботи як спосіб підвищення рівня мотивації у працівників організації. Рівень значущості фінансової мотивації трудової діяльності в сучасних організаціях. Оцінка ефективності впровадженої системи мотивації в організації.

Тема 10. Кадрове управління, відбір персоналу та психологічне консультування в організаціях. Методика DISC. Проблема управління людськими ресурсами в організаційній психології. Планування людських ресурсів у сучасних організаціях. Психологічні аспекти підбору кадрів. Поняття рекрутингу в організаційній психології. Спосіб «полювання за головами» (headhunting) у підборі менеджерів. Метод прелімінарингу. Етапи підбору персоналу. Застосування методики DISC у підборі кадрів та управлінні людськими ресурсами в організаціях. Система управління персоналом в організаціях. Методи управління персоналом (адміністративні, економічні, соціально-психологічні). Кадрова політика організації. Специфіка роботи HR-менеджера в організації. Технології та прийоми оцінювання діяльності персоналу (індивідуальне оцінювання, групове оцінювання, кадрове оцінювання, експертне оцінювання, психологічне оцінювання). Психологічні аспекти формування управлінських кадрів. Психолого-організаційне консультування та його основні види. Психолого-управлінське консультування як вид психологічного консультування. Забезпечення роботи психологічної служби в організаціях різного типу. Функції та завдання організаційного психолога. Розвиток психологічної культури персоналу організації.

Тема 11. Проблема управління опором до інновацій у процесі стратегічних змін в організації. Значення стратегічних змін у розвитку організації. Види та передумови стратегічних змін в організації. Принципи планування та реалізації стратегічних змін у сучасних організаціях. Сучасні підходи впровадження організаційних змін. Даунсайзинг – концепція організаційних змін. Управління змінами на різних стадіях розвитку організації. Психологія опору персоналу до інновацій та стратегічних змін в організації, його причини. Види опору персоналу до організаційних змін. Психологія управління опором до змін.

Тема 12. Явища емоційного та професійного вигорання, способи їх подолання в організаціях. Поняття «психічне здоров'я особистості». Визначення суті та змісту понять «професійне та емоційне вигорання», їх розмежування. Стадії розвитку емоційного та професійного вигорання. Методи психодіагностики проявів професійного та емоційного вигорання у персоналу організації. Профілактика професійного та емоційного вигорання у трудовій діяльності та в організаціях. Переживання стресу на робочому місці. Стрес-менеджмент в організаціях. Мобінг як деструктивне соціально-психологічне явище та фактор ди-

стресу на робочому місці. Причини виникнення мобінгу в організаціях. Психологічний портрет керівника, який здійснює та/або заохочує мобінг в організації. Правові аспекти протидії мобінгу в організаціях.

Тема 13. Психологія реклами, брендування та іміджмейкінгу в організаціях. Психологія рекламної діяльності в організаціях. Мотиваційні причини звернення до реклами. Особливості моделювання процесів рекламної діяльності в організаціях. Технології психологічного впливу в рекламі. Визначення та психологічні складники іміджу організації. Співвідношення понять «репутація», «імідж» та «бренд організації». Психологія управління іміджем організації. Елементи організаційного іміджу. Види організаційного іміджу (внутрішній і зовнішній). Взаємовплив та взаємообумовленість особистого іміджу керівника та іміджу організації. Технології створення та просування бренду: психологічні аспекти процесу. Соціально-психологічні механізми сприйняття бренду організації. Розвиток бренду ЗВО як організації. Значення інтернет-комунікацій у створенні та просуванні бренду організації. Психологія таргетованої реклами у просуванні бренду організації.

КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ

Навчальна дисципліна «Організаційна психологія» викладається протягом одного семестру та є екзаменаційною. За весь період вивчення курсу здобувач вищої освіти має можливість отримати 100 балів за роботу на практичних та лабораторних заняттях, виконання завдань для самостійної роботи, модульний контроль (разом 60 балів) (таблиця 1), а також виконання індивідуального творчого завдання (ІТЗ) замість усного екзамену, що складається з трьох частин – написання наукових тез доповіді (10 балів), створення презентації до них (15 балів) та виступу з доповіддю на Всеукраїнській науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти та молодих вчених (15 балів). Загальна оцінка визначається як сума балів за усі виконанні види робіт. Схема оцінювання навчальних досягнень представлена у таблиці 2.

1. Оцінювання видів робіт поточного контролю знань

Таблиця 1

Критерії оцінювання видів робіт поточного контролю знань здобувачів

Види робіт, що демонструють здобуті здобувачем вищої освіти результати навчання	Критерії оцінювання
Практичні заняття	Максимальний бал – 3 бали. Ієрархія отримання балів передбачає чотири рівні: Високий (3 бали): студент повністю розкриває тему, бере активну участь в обговоренні теоретичних питань, доповнює відповіді одногрупників, висловлює власну думку щодо тих чи тих явищ організаційної психології, робить висновки, використовує правильну термінологію, а також презентує результати виконання завдань для самостійної роботи. Середній (2 бали): студент частково розкриває тему, бере активну участь в обговоренні теоретичних питань, доповнює відповіді одногрупників, робить висновки, використовує правильну термінологію, однак не презентує результатів виконання завдань для самостійної роботи. Достатній (1 бал): студент дає відповідь на одне теоретичне питання, не розкриває повністю тему практичного заняття, робить спорадичні короткі доповнення до відповідей одногрупників, вдається до помилок у вживанні термінології, завдання для самостійної роботи не виконав. Низький (0 балів): студент не відповідає на практичному занятті, не бере активної участі в обговоренні теоретичних питань, робить помилки у використанні термінології, завдання для самостійної роботи не виконав
Лабораторні заняття	Максимальний бал – 2 бали. Ієрархія отримання балів передбачає чотири рівні: Високий (2 бали): ЛР виконана відповідно до інструкцій, містить пояснення перебігу виконання роботи та висновки, дотримані терміни виконання роботи, під час її захисту здобувач демонструє розуміння алгоритму виконання ЛР та вільно презентує свої результати. Середній (1,5 бали): ЛР виконана згідно з інструкцією, містить пояснення перебігу виконання роботи, проте зроблені здобувачем висновки аргу-

Види робіт, що демонструють здобуті здобувачем вищої освіти результати навчання	Критерії оцінювання
	ментовані на недостатньому рівні; студент дотримався термінів виконання, однак під час захисту роботи демонструє часткову обізнаність з алгоритмом виконання ЛР, допускає незначні помилки та недостатньо вільно презентує результати своєї роботи. Достатній (1 бал): ЛР виконана згідно з інструкціями, містить часткові пояснення виконання роботи, проте висновки відсутні, здобувач порушив терміни виконання завдання, під час захисту демонструє часткову обізнаність з алгоритмом виконання ЛР, допускає значні помилки, недостатньо впевнено презентує результати своєї роботи. Низький (0 балів): ЛР зроблена здебільшого неправильно, здобувач не дотримався усіх інструкцій та термінів виконання. У роботі відсутні пояснення перебігу виконання роботи, а також висновки. Під час захисту ЛР здобувач демонструє повну необізнаність з алгоритмом її виконання
Модульний контроль	Максимальна кількість балів – 4 бали. 0,5 балів за кожен правильну відповідь (8 тестових завдань × 0,5 балів = 4 бали)

2. Підсумковий контроль – 0–40 балів

Виконання індивідуального творчого завдання, яке має 2 складники, у вигляді написання наукових тез (від 0 балів до 10 балів) та виконання індивідуального завдання (від 0 до 30 балів) або усний екзамен за дисципліною, який оцінюється також від 0 до 40 балів.

Здобувач вищої освіти, який набрав протягом семестру суму балів, більшу за 60, має можливість:

- не складати екзамен і отримати набрану кількість балів як підсумкову оцінку;
- складати екзамен з метою підвищення свого рейтингу з навчальної дисципліни;
- здобувач у випадку, якщо він виконав індивідуальне творче завдання, але не задоволений підсумковою кількістю балів, має право складати екзамен, але бали за виконання індивідуального творчого завдання у цьому випадку анулюються і здобувач виходить на екзамен із кількістю балів поточного контролю.

3. Оцінювання виконання складників індивідуального творчого завдання (ІТЗ)

3.1. Написання наукових тез оцінюється у такий спосіб:

- 10–9 балів – здобувач самостійно обрав, підготував та вчасно подав на перевірку наукові тези, які мають традиційну структуру: повністю розкрита актуальність обраної теми, виклад основного матеріалу відображає сутність досліджуваного явища у межах клінічної психології, сформульовано коректні виснов-

ки, окреслено перспективи подальших досліджень; список літератури містить джерела за останні 5 років. Обсяг наукових тез складає 5 сторінок.

– 8–6 балів – здобувач підготував наукові тези, які мають традиційну структуру. Проте у науковій роботі недостатньо визначена актуальність теми, неповний виклад основного матеріалу, не точно сформульовані висновки, список літератури може містити застарілі джерела та відхилення від чинного Державного стандарту. Є незначні стилістичні та змістовні недоліки, у зв'язку з чим наукова робота потребує доопрацювання.

– 7–5 балів – здобувач підготував наукові тези, які мають традиційну структуру. Проте у науковій роботі недостатньо визначена актуальність теми, неповний виклад основного матеріалу, неповно сформульовані висновки, список літератури може містити застарілі джерела та відхилення від чинного Державного стандарту. Є певні стилістичні та змістові недоліки, у зв'язку з чим наукова робота потребує доопрацювання. Обсяг наукових тез складає 3 сторінки.

– 4–3 бали – здобувач підготував наукові тези, які мають традиційну структуру. Проте у науковій роботі не розкрита актуальність теми, неповний виклад основного матеріалу, не сформульовані висновки, список літератури може містити застарілі джерела та відхилення від чинного Державного стандарту. Є значні стилістичні та змістові недоліки, у зв'язку з чим наукова робота потребує доопрацювання. Обсяг наукових тез складає 3 сторінки.

– 2 бали – здобувач підготував наукові тези, структура яких не містить традиційних компонентів, зокрема відсутня актуальність, не сформовані висновки, не розкрита тема, немає належно оформленого списку опрацьованої наукової літератури. Є стилістичні та змістові недоліки, у зв'язку з чим наукова робота потребує суттєвого доопрацювання.

– 1 і менше балів – здобувач підготував наукові тези, але вони не відповідають загальним вимогам оформлення такого виду наукових робіт. Не вказана актуальність дослідження, відсутня мета роботи, зроблений поверхневий аналіз досліджуваного явища, відсутні висновки. Є багато стилістичних та змістових помилок, список літератури містить застарілі джерела та відхилення від чинного Державного стандарту. Обсяг публікації до 3 сторінок. Наукова робота вимагає суттєвого перероблення.

3.2. Презентація (0–15 б.):

- розкрито зміст представленої теми (0–2 б.);
- визначена структура презентації (0–2 б.);
- наявність логічного зв'язку викладеної інформації (0–2 б.);
- наявність кольорових, шрифтових рішень (0–2 б.);
- наявність малюнків та схем (0–2 б.);

- презентація включає до 15 слайдів основної частини (0–2 б.);
- презентація представлена вчасно (0–1 б.);
- захист презентації (0–2 б.);

3.3. Виступ із доповіддю на Всеукраїнській науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти та молодих вчених (0–15 б.)

- Доповідь іноземною мовою (0–5 б.).
- Знання і розуміння теоретичного матеріалу. Повнота розкриття теми. Здобувач проявляє навички аналізу, узагальнення, критичного осмислення і сприйняття інформації (0–4 б.).
- Матеріал викладено грамотно, в логічній послідовності, доречно використано фахову термінологію. Зв'язок теоретичного матеріалу з практикою. Наявність прикладів (0–3 б.).
- Логічна завершеність виступу. Формулювання висновків (0–1 б.)
- Культура мови, чіткість дикції, темп викладу. Вільний виклад матеріалу без опори на конспект (0–1 б.).

Здобувач вищої освіти, який набрав протягом семестру менше за 60 балів, зобов'язаний скласти екзамен.

На екзамені здобувачі готуються та відповідають за екзаменаційним білетом, який має три питання теоретичного характеру та четверте практико-орієнтоване завдання. Кожне запитання оцінюється у 10 балів за такими критеріями:

- «відмінно» – повна відповідь, не менше 90 % потрібної інформації (повне, безпомилкове виконання практичного завдання) – 10 балів;
- «добре» – достатньо повна відповідь, не менше 75 % потрібної інформації або незначні неточності (повне розв'язування завдання з незначними помилками) – 7–9 балів;
- «задовільно» – неповна відповідь, не менше 50 % потрібної інформації та деякі помилки (завдання виконане з певними недоліками) – 4–6 балів;
- «незадовільно» – відповідь містить менше 50 % потрібної інформації, значні помилки, здобувач не орієнтується у загальних термінах – 1–3 бали;
- не відповідає умовам для «задовільно» – 0 балів.

Сума поточних балів переводиться в залікову оцінку згідно з таблицею 2.

Схема оцінювання результатів навчальних досягнень

Оцінка за шкалою ECTS	Оцінка за бальною шкалою, що використовується в Університеті	Оцінка за національною шкалою
A	90–100	5 (відмінно)
B	82–89	4 (дуже добре)
C	75–81	4 (добре)
D	67–74	3 (задовільно)
E	60–66	3 (задовільно)
FX	0–59	2 (незадовільно)
Є незараховані лабораторні / практичні роботи / самостійна робота або поточний контроль у семестрі оцінений менше 20 балів		Не допущено

ПЛАН ПРАКТИЧНИХ ТА ЛАБОРАТОРНИХ ЗАНЯТЬ

Змістовий модуль 1

Загальні питання теорії організаційної психології.

Організація як об'єкт наукового дослідження.

Психологія управлінської діяльності

Тема 1. Вступ до організаційної психології

Практичне заняття 1

Теоретичні питання для обговорення:

1. Визначення предмета й об'єкта організаційної психології, її завдань та сфер застосування.
2. Зв'язок організаційної психології із практичними завданнями управління. Розмежування понять та галузей знань «організаційна психологія» та «психологія управління» у вітчизняному науковому дискурсі.
3. Значення вивчення організаційної психології для розуміння психології поведінки працівників на робочому місці.
4. Історія становлення та розвитку організаційної психології як науки та прикладної галузі.
5. Розвиток української організаційної психології.
6. Методи та принципи досліджень в організаційній психології.

Завдання для самостійної роботи:

1. Підготуйте короткий тезовий конспект на 4–5 сторінок, у якому проаналізуйте розвиток організаційної психології як науки. Включіть інформацію про основні наукові школи, ключові постаті та внесок українських дослідників. Зробіть порівняння між західними підходами та вітчизняними традиціями у вивченні організаційної психології.

Тема 2. Явище організації. Організаційна структура

Практичне заняття 2

Теоретичні питання для обговорення:

1. Визначення змісту та суті поняття «організація».
2. Основні ознаки організації. Життєві цикли організації.
3. Поняття організаційної структури та її основні виміри (традиційні та нетрадиційні).
4. Ланцюг командування і діапазон контролю в організації.
5. Функціональна та дивізійна організаційні структури.
6. Централізована та децентралізована організаційні структури.

7. Приклади традиційних і нетрадиційних організаційних структур.
8. Матрична організація: гібрид традиційних та нетрадиційних організаційних дизайнів.
9. Моделі контингентної організаційної структури.

Завдання для самостійної роботи:

1. Оберіть будь-яку відому вітчизняну компанію та опишіть її організаційну структуру (традиційну або нетрадиційну). Визначте її переваги та недоліки, поясніть, як вона впливає на ефективність роботи співробітників. Для презентації своєї роботи використовуйте схеми, таблиці, графіки або діаграми.

Лабораторне заняття 1

Мета: проаналізувати організаційні структури корпорацій Amazon, Zappos, Tesla, McDonald's, Google, Toyota, Boeing, Spotify, Coca-Cola тощо; осмислити, як ці організаційні структури забезпечують ефективність роботи цих організацій.

Інструкція до заняття:

1. Об'єднайтесь у пари та оберіть одну із запропонованих вправ. Виконайте її, а результати презентуйте та обговоріть у групі.

Вправа 1: Аналіз прикладів

Приклади компаній:

1. Amazon – традиційна бюрократична структура (зосереджена на ефективних операціях, особливо в ланцюжку поставок).
2. Zappos – голакратія, нетрадиційна структура, зосереджена на самоуправлінні та розподіленій владі.
3. Tesla – матрична структура (менеджери продукту та функціональні менеджери), відома інноваціями в технологіях та електромобілях.

Завдання: проаналізуйте, як ієрархічна структура Amazon забезпечує ефективність, і як Holacrasy Zappos підтримує автономію співробітників. Порівняйте з матричною моделлю Tesla (з її гнучкістю та інноваційністю у розробці техніки та продуктів).

Вправа 2: Відображення організаційної структури

Приклади компаній:

1. McDonald's – бюрократична структура (стандартизовані процеси та процедури).
2. Google – матрична структура з міжфункціональними командами.
3. Toyota – ощадливе виробництво (форма командної структури, орієнтована на постійне вдосконалення).

Завдання: створіть візуальну карту для кожної компанії. Для McDonald's покажіть його ієрархічний ланцюг команд. Для Google проілюструйте подвійну систему звітності (продукція та функціональні лінії). Для Toyota нанесіть на карту спільні команди, які зосереджені на вдосконаленні процесів організації.

Вправа 3: Застосування моделі непередбачених обставин

Приклади компаній:

1. Boeing – великосерійне виробництво з інженерними завданнями (відповідає моделі масового виробництва Вудворд).
2. Spotify – використовує автономні загони для розробки нових функцій (відповідає нестандартній технологічній моделі Перроу).
3. Coca-Cola – масове виробництво напоїв, що вписується в рутинну технологічну модель (Перроу).

Завдання: застосуйте модель Вудворд до виробництва літаків Boeing і оцініть, чи відповідає їх організаційна структура технології виробництва. Для Spotify використовуйте модель Перроу, щоб оцінити, як їх структура підтримує творче вирішення проблем у розробці продукту.

Вправа 4: Рольова гра інтеграції та диференціації

Приклад сценарію: Хегох – компанія, яка розробляє як апаратне забезпечення (принтери, копіювальні апарати), так і програмне забезпечення (рішення для керування документами).

Завдання: змодельуйте спільну роботу відділів Хегох (наприклад, науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, маркетингу, продажів, обслуговування), щоб запустити нову лінійку продуктів. Зовнішнім викликом може стати конкурент, який випускає дешевший копіювальний апарат. Оцініть, наскільки добре відділи інтегруються, щоб впоратися з викликом і зберегти конкурентоспроможність на складному ринку.

Вправа 5: Створіть нетрадиційну організацію

Приклад галузі: технічний стартап у сфері рішень штучного інтелекту (AI).

Завдання: розробіть плоску або командну структуру для стартапу, що зосереджується на ШІ. Треба розглянути гнучкий, командно-орієнтований підхід (подібний до Spotify), щоб швидко адаптуватися до нових технологій, зберігаючи зв'язок між розробкою продукту та маркетингом.

Вправа 6: Плюси та мінуси традиційних і нетрадиційних структур

Приклади компаній для порівняння:

1. General Motors (GM) – традиційна ієрархічна структура (лінійний персонал).

2. Valve (компанія, що займається відеоіграми) – плоска, нетрадиційна організація без формальних менеджерів.

3. Facebook (Meta) – використовує гібридну структуру, яка включає елементи як традиційного (функціональні менеджери), так і нетрадиційного (міжфункціональні команди).

Завдання: порівняйте бюрократичний підхід GM, який забезпечує стабільну роботу та контроль, повну відсутність офіційного управління Valve та використання гібридної структури Meta для збалансування креативності та контролю. Обговоріть переваги та недоліки кожного з позиції інновацій, задоволеності працівників і швидкості прийняття рішень.

Тема 3. Корпоративна культура та її роль у створенні позитивного психоемоційного клімату в організації

Практичне заняття 3

Теоретичні питання для обговорення:

1. Визначення поняття «корпоративна (організаційна) культура».
2. Типологія організаційних культур.
3. Форми прояву та структура корпоративної культури.
4. Типології організаційних культур (за Доном Беком та Крісом Кованом; за Джеффрі Зонненфельдом; за Терренсом Ділом та Алланом Кеннеді; за Чарльзом Хенді; за Кімом С. Камероном і Робертом Е. Квіном).
5. Рівні організаційної культури за Едгаром Шейном.
6. Завдання, які вирішує в організації корпоративна культура.
7. Засоби та техніки формування, розвитку та зміцнення корпоративної / організаційної культури.

Завдання для самостійної роботи:

1. За допомогою типології К. С. Камерона і Р. Е. Квіна визначте тип корпоративної культури у вашому закладі вищої освіти. Проаналізуйте отримані результати, вкажіть сильні та слабкі сторони, запропонуйте рекомендації щодо її покращення. Результати роботи оформіть у короткий звіт на 3–5 сторінок.

Тема 4. Специфіка управлінської діяльності в організаціях, її психологічні аспекти

Практичне заняття 4

Теоретичні питання для обговорення:

1. Управлінська діяльність і її психологічна структура. Функції управління та їх класифікації.
2. Проблема моралі та етики в управлінській діяльності. Психологія морального впливу керівника на підлеглих.
3. Значення професіоналізму керівника в управлінні організацією та людськими ресурсами в ній.
4. Соціо- та етнокультурний аспекти управлінської діяльності.
5. Управлінська культура та її основні елементи: символи, ритуали, традиції.
6. Японська модель управління.
7. Американська модель управління.
8. Особливості української культури управління.

Завдання для самостійної роботи:

1. Дослідіть етичні дилеми у роботі керівника та запропонуйте алгоритм прийняття рішень, що допоможе мінімізувати моральні ризики. Результати своєї роботи оформіть у тезовому конспекті на 4–5 сторінок.

Приклади дилем на вибір:

– компанія переживає фінансову кризу, і керівник змушений обрати між звільненням частини співробітників або скороченням зарплат для всіх. Дилема полягає у тому, що звільнення працівників допоможе компанії вижити, але залишить людей без роботи. Натомість скорочення зарплат знизить мотивацію персоналу і може викликати відтік кваліфікованих спеціалістів;

– досвідчений співробітник, який працює в компанії багато років, почав допускати серйозні помилки, що шкодять бізнесу. Суть дилеми полягає у тому, що звільнення співробітника може бути справедливим рішенням з позиції продуктивності команди. Однак він довго працював у компанії, і його звільнення буде морально складним рішенням;

– керівник знає, що компанія знаходиться у фінансовій скруті, і ймовірність банкрутства висока, але інвестори та працівники ще не поінформовані. Якщо повідомити про кризу, це може викликати паніку серед працівників і втрату довіри з боку інвесторів. Якщо приховати інформацію, співробітники можуть втратити роботу без попередження;

– керівник повинен вирішити, кого підвищити на ключову позицію: висококваліфікованого працівника, який довго працює в компанії, чи менш досвідченого, але близького друга або родича керівника. Підвищення друга або родича у компанії можуть сприйняти як кумівство. Обрання на ключову посаду кваліфікованого працівника може викликати напруження у стосунках із другом або родичем;

– компанія може отримати великий контракт, але для цього потрібно використовувати дешевші матеріали, що можуть негативно вплинути на якість продукту. Використання дешевих матеріалів збільшить прибутки, але може поставити під загрозу безпеку клієнтів. Дотримання високих стандартів якості означає втрату вигідної угоди;

– керівник має знайомства серед посадовців, які можуть допомогти компанії отримати державний тендер. Використання особистих контактів може надати компанії конкурентну перевагу, але це може розглядатися як нечесна конкуренція або навіть корупція.

Лабораторне заняття 2

Мета: дослідити організаційні культури та імідж сучасних провідних компаній (зарубіжних: Apple, Meta, Amazon, Microsoft тощо; вітчизняних: Нова

Пошта, Rozetka.ua, Епіцентр, ТОВ «Астеліт» (ТМ Life), ПриватБанк тощо); проаналізувати управлінські структури згаданих організацій.

Інструкція до заняття:

1. Ознайомтесь з історією виникнення та становлення однієї з організацій на вибір: Apple, Meta, Amazon, Microsoft та/або Нова Пошта, Rozetka.ua, Епіцентр, ТОВ «Астеліт» (ТМ Life), ПриватБанк.
2. Визначте, на якій стадії життєвого циклу перебуває ця організація.
3. Проаналізуйте організаційну культуру цієї компанії, її зовнішній рівень (видимі ознаки) та глибинний рівень (цінності, ідеї, переконання, традиції тощо).
4. Як особливості корпоративної культури цієї організації впливають на її ефективність і успішність?
5. Результати роботи оформіть у короткому звіті на 5 сторінок друкованого тексту.

Тема 5. Влада і вплив в організаціях.

Феномени лідерства та керівництва в структурі управлінської діяльності

Практичне заняття 5–6

Теоретичні питання для обговорення:

1. Співвідношення сили, влади і впливу в організаціях.
2. Застосування різних видів сили в управлінні людськими ресурсами (сила ресурсів, сила посади, сила особистості, сила компетентності).
3. Психологічний вплив в організаціях та тактики його застосування (надихаючий заклик, консультація та раціональне переконання).
4. Влада в організаціях та її джерела.
5. Позиційна влада та її різновиди: легітимна влада – влада, що контролює – влада, заснована на примусі, інформаційна влада.
6. Особиста влада в управлінні, її різновиди (раціональне переконання, експертна влада, референтна влада, харизматична влада).
7. Психологія управлінського впливу на особистість в організаціях: стратегія пошуку зацікавлених осіб; стратегія «робота в комфортних зонах»; стратегія «відповідність іміджу»; стратегія «робота в групах за інтересами»; стратегія укладання угод; стратегія приховування інформації і «вихід з гри».
8. Феномени лідерства і керівництва в організації.
9. Управлінець / керівник та лідер: спільні й відмінні характеристики.
10. Властивості характеру та поведінки лідера або «теорія рис».
11. Теорія ситуативного лідерства.
12. Ліберальний та автократичний стилі лідерства.
13. Ролі лідера та виконавців у структурі організації.

Завдання для самостійної роботи:

1. Використовуючи модель Френча та Рейвена, визначте джерела влади керівника у будь-якій реальній організації (наприклад, це може бути ваш університет або установа, у якій ви працюєте) та запропонуйте способи їх ефективного використання. Результати роботи оформіть у звіті на 4–5 сторінок.

Лабораторне заняття 3

Мета: проаналізувати роль лідера в організації; визначити, як різні стилі лідерства впливають або ж визначають ефективність організації; освоїти навички аналізу групової ефективності за алгоритмом SWOT.

Інструкція до заняття:

1. Створіть портрети ефективного лідера та керівника. Презентуйте результати роботи на парі.

2. Виконайте вправу Єлени Х'юстон «SWOT-аналіз групи» (Team SWOT Analysis) на прикладі своєї академічної групи.

3. Виконайте вправу Лорени Бербер «Лідство проти керівництва» («Leadership vs. Management»), за допомогою якої виокреміть ключові характеристики лідерства та управління.

4. Результати роботи оформіть у короткому звіті на 5–7 сторінок друкованого тексту.

Знайти матеріали для виконання завдань з пунктів 2 і 3 можна тут:



Тема 6. Організаційні комунікації та комунікативна компетентність управлінця

Практичне заняття 7

Теоретичні питання для обговорення:

1. Комунікаційні структури організації. Психологія комунікаційного процесу в організації.
2. Види й типи комунікацій в організації (комунікації між організацією та навколишнім середовищем; формальні та неформальні типи комунікацій; вертикальні, горизонтальні та діагональні комунікації).
3. Бар'єри у комунікації: причини виникнення та способи подолання.
4. Комунікативна природа управлінської діяльності.
5. Специфіка ділового спілкування в організаціях та менеджменті.
6. Комунікативні засоби впливу в управлінні персоналом.
7. Етнопсихологічні та етнокультурні аспекти ділового спілкування у світі бізнес-організацій.
8. Психологічні аспекти ведення ділових переговорів в організаціях. Стадії ділових переговорів.

Завдання для самостійної роботи:

1. Оберіть організацію (заклад освіти, компанію або групу людей), проаналізуйте її комунікаційні процеси. Визначте основні бар'єри у спілкуванні та запропонуйте способи їх подолання. Результати роботи оформіть у звіті на 4–5 сторінок.

Лабораторне заняття 4

Мета: дослідити особливості комунікаційної структури організації та реалізації комунікаційного процесу в ній; проаналізувати, у чому полягає комунікаційний потенціал управлінця (менеджера); визначити ефективні комунікативні стратегії у веденні ділових переговорів.

Інструкція до заняття:

1. Під керівництвом викладача виконайте запропоновані парні та міні-групові вправи. Результати роботи оформіть у рефлексивному звіті на 5 сторінок друкованого тексту.

Вправа 1: «Ланцюг комунікації»

Мета: дослідити, як інформація передається в організації залежно від типу комунікаційної структури (централізованої, децентралізованої, мережевої).

Перебіг вправи:

1. Об'єднайтесь у міні-групи по 5–7 осіб (залежно від кількості присутніх на занятті).
2. Ознайомтесь із текстом повідомлення, що наданий вам викладачем для виконання вправи, або ж оберіть один із запропонованих варіантів у додатку 1.
3. Розподіліть між собою ролі *керівника, менеджера та підлеглого/-их*.
4. Змодельуйте одну з комунікаційних структур:
 - *централізована* (керівник передає інформацію підлеглим через одного посередника);
 - *децентралізована* (інформація поширюється через кількох посередників);
 - *мережева* (кожен учасник може передавати інформацію будь-кому).
5. Завдання полягає у тому, щоб передати інформацію так, аби кінцевий одержувач отримав її максимально точно.
6. У кінці проаналізуйте втрати або викривлення інформації.

Запитання для обговорення:

- У якій структурі інформація передавалася найточніше?
- Де виникли спотворення та чому?
- Який формат найефективніший для організаційної комунікації?

Вправа 2: «Діалог без слів»

Мета: визначити значення невербальних комунікацій у діловому спілкуванні.

Перебіг вправи:

1. Об'єднайтесь у пари.
2. Один учасник отримує картку з інструкцією, наприклад, пояснити партнеру щось важливе: концепцію організації, завдання для проєктної команди, план роботи робочої групи (додаток 1). Під час цього заборонено використовувати слова.
3. Другий учасник повинен зрозуміти та переказати суть тієї інформації, яку йому намагаються передати.
4. Після завершення роботи поміняйтесь ролями.

Запитання для обговорення:

- Які жести, міміка та пози допомогли зрозуміти повідомлення?
- Коли у розшифруванні повідомлення виникли труднощі?
- Як це стосується реальної ділової комунікації?

Вправа 3: «Комунікаційний потенціал менеджера»

Мета: проаналізувати, які комунікативні навички необхідні керівнику.

Перебіг вправи:

1. Об'єднайтесь у міні-групи по 3–5 осіб (залежно від кількості присутніх на занятті).
2. Ознайомтесь із запропонованим вам випадком / ситуацією або оберіть один із варіантів, представлених у додатку 1.
3. Розробіть комунікативний план керівника для вирішення проблеми, що представлена у випадку.
4. Презентуйте свої рішення на парі.

Запитання для обговорення:

- Які комунікативні компетенції для вирішення проблеми були найважливішими?
- Які стратегії виявилися найефективнішими?

Вправа 4: «Переговорний поєдинок»

Мета: визначити ефективні комунікативні стратегії у веденні ділових переговорів.

Перебіг вправи:

1. Об'єднайтесь у пари або міні-групи по 4 особи.
2. Пари або міні-групи отримують сценарії переговорів (наприклад, угода з постачальником, вирішення конфлікту між співробітниками, переговори про підвищення зарплати). Один із таких сценаріїв також можна обрати з додатка 1.
3. Поділіться на дві зацікавлені у переговорах сторони, одна з яких гратиме роль представника компанії, інша – партнера або співробітника (залежно від сценарію гри).
4. Знайдіть взаємовигідне рішення, використовуючи різні переговорні техніки (позиційний торг, принципи переговорів, тактики переконання).
5. Після кожного раунду переговорів обговорюйте успіхи та помилки.

Запитання для обговорення:

- Які стратегії працювали краще?
- Як впливала аргументація та стиль спілкування на результат переговорів?
- Які висновки можна зробити для майбутньої практики?

Змістовий модуль 2

Прикладні аспекти організаційної психології та управлінської діяльності

Тема 7. Психологічні аспекти прийняття організаційних та управлінських рішень

Практичне заняття 8

Теоретичні питання для обговорення:

1. Психологічний зміст управлінських рішень. Класифікація управлінських рішень.
2. Специфіка планування і прийняття організаційних та менеджерських рішень.
3. Помилки, які допускають під час прийняття рішень в організаціях.
4. Психологічні чинники та фактори прийняття успішних управлінських рішень.
5. Технології та методи прийняття ефективних рішень в управлінні організаціями:
 - 5.1. Методи пошуку альтернатив у прийнятті управлінських рішень (метод інверсії, метод ідеалізації).
 - 5.2. Групові методи прийняття управлінських рішень на основі пошуку альтернатив (метод мозкового штурму, метод «колективного блокнота», метод Дельфі, метод номінальної групи).
 - 5.3. Методи, що активізують творчі ресурси під час прийняття рішень в організаціях (метод контрольних запитань, метод морфологічного аналізу, метод фокальних об'єктів).
 - 5.4. Кількісні методи прийняття управлінських рішень в організаціях (аналітичні та статистичні методи, методи математичного програмування, теорія ігор тощо).

Виконання практико-орієнтованого завдання:

1. *Ділова гра 1. «Алгоритм вирішення управлінських проблем».* (Джерело: Угрин О. Психологія управління: практичний посібник. Львів: ЛьвДУВС, 2017. С. 40–44).
2. *Ділова гра 2. «Мозкова атака»* (Джерело: Угрин О. Психологія управління: практичний посібник. Львів: ЛьвДУВС, 2017. С. 44–51).

Тема 8. Конфлікт-менеджмент в організаціях та значення соціально-психологічного клімату в забезпеченні продуктивності команди

Практичне заняття 9

Теоретичні питання для обговорення:

1. Визначення суті та змісту поняття організаційних конфліктів.
2. Класифікація організаційних конфліктів.
3. Причини виникнення конфліктів в організаціях.
4. Теорія конфліктного режиму Томаса–Кілмана та її застосування в організаціях.
5. Основні техніки та методи вирішення конфліктів в організаціях.
6. Технології вирішення управлінських конфліктів.
7. Сприятливий соціально-психологічний клімат та групова згуртованість в організації як інструмент попередження конфліктів у трудовому колективі.

Завдання для самостійної роботи:

1. Пройдіть тест Томаса–Кілмана, який визначає вашу стратегію поведінки в конфліктних ситуаціях:



Опишіть свої результати та подумайте, як вони впливають на вашу взаємодію з одногрупниками. Результат роботи оформіть у звіт на 3–5 сторінок.

Лабораторне заняття 5

Мета: визначити ефективні способи прийняття рішень та засобів цілепокладання; оволодіти навичками асертивної поведінки та ефективних стратегій подолання конфліктів.

Інструкція до заняття:

1. Ознайомтесь із моделями ефективної постановки та реалізації цілей SMART і GROW. Оберіть одну з них і за її алгоритмом здійсніть формулювання будь-якої власної мети.
2. Виконайте вправу адаптації Єлени Х'юстон «М'який старт» (The Softened Start-Up), метою якої є освоєння навички пом'якшення конфліктних розмов.
3. Дотримуючись інструкцій викладача, виконайте на парі техніку «36 питань на зближення» (36 Questions to Increase Closeness) авторства Єлени Х'юстон.

Ця вправа спрямована на те, щоб допомогти командам посилити почуття близькості та побудувати тривалі стосунки через взаємне саморозкриття.

4. Результати роботи оформіть у короткому звіті на 5–7 сторінок друкованого тексту.

Знайти матеріали для виконання завдань з пунктів 2 і 3 можна тут:



Тема 9. Психологія мотивації персоналу організації

Практичне заняття 10

Теоретичні питання для обговорення:

1. Поняття мотивації в організаційній психології та теоріях управління.
2. Теорії мотивації в менеджменті: ієрархія потреб індивіда Абрагама Маслоу, теорія ERG Клейтона Альдерфера, теорія Девіда МакКлелланда, теорії «Х» і «Y» Дугласа МакГрегора, теорія мотиваційної гігієни Фредеріка Герцберга, теорія очікувань Віктора Врума, теорія справедливості Стейсі Адамса, Модель Портера–Лоулера та інші.
3. Мотиваційний клімат в організації (клімат заряджання та розряджання).
4. Різноманітні методи підвищення мотивації персоналу в організації:
 - 4.1. Забезпечення різноманіття роботи як спосіб підвищення рівня мотивації у працівників організації.
 - 4.2. Рівень значущості фінансової мотивації трудової діяльності в сучасних організаціях.
5. Оцінка ефективності впровадженої системи мотивації в організації.

Тема 10. Кадрове управління, відбір персоналу та психологічне консультування в організаціях. Методика DISC

Практичне заняття 11

Теоретичні питання для обговорення:

1. Проблема управління людськими ресурсами в організаційній психології.
2. Психологічні аспекти підбору кадрів. Поняття рекрутингу в організаційній психології.
3. Спосіб «полювання за головами» (headhunting) у підборі менеджерів. Метод прелімінарингу.
4. Етапи підбору персоналу.
5. Система управління персоналом в організаціях. Методи управління персоналом (адміністративні, економічні, соціально-психологічні).
6. Кадрова політика організації.
7. Специфіка роботи HR-менеджера в організації.
8. Психолого-організаційне консультування та його основні види.
9. Психолого-управлінське консультування як вид психологічного консультування.
10. Функції та завдання організаційного психолога.

Оберіть та виконайте одне із запропонованих завдань для самостійної роботи:

1. Проведіть аналіз вакансій у сфері HR та визначте ключові компетенції, які найчастіше зустрічаються в оголошеннях про набір персоналу. Результат роботи оформіть у звіт на 4–5 сторінок.

2. Оберіть реальну або вигадану вакансію та використайте методику DISC для аналізу відповідності кандидатів (наприклад, одnogрупників). Напишіть висновки щодо їхньої придатності до посади. Результат роботи оформіть у звіт на 4–5 сторінок.

Лабораторне заняття 6

Мета: оволодіти навичками мотивування, самомотивування та цілепокладання; ознайомитися з основними методами оцінки кадрів та їх підбору.

Інструкція до заняття:

1. Виконайте методику DISC та обговоріть її ефективність у підборі персоналу організації.

2. Виконайте вправу Люсінди Поол та Хюго Албертса «Твої основні цінності в роботі» (Your Core Values at Work), яка орієнтована на те, щоб допомогти працівникам більш конкретно визначити власні основні робочі цінності через дослідження чотирьох аспектів: загальних параметрів, робочого середовища, робочих стосунків та трудової діяльності.

3. Виконайте вправу «Розширений аналіз цілей» (Advanced Goal Analysis) Хюго Албертса, яка допомагає перевірити ваше формулювання цілей та змінити непотрібні або неефективні формулювання цілей кращими альтернативами.

4. Розробіть професіограму та психограму організаційного психолога.

5. Результати роботи оформіть у короткому звіті на 5–7 сторінок друкованого тексту.

*Знайти матеріали
для виконання завдання
з пункту 1 можна тут:*



з пункту 2 можна тут:



з пункту 3 можна тут:



Тема 11. Проблема управління опором до інновацій у процесі стратегічних змін в організації

Практичне заняття 12

Теоретичні питання для обговорення:

1. Значення стратегічних змін у розвитку організації.
2. Види та передумови стратегічних змін в організації.
3. Принципи планування та реалізації стратегічних змін у сучасних організаціях.
4. Сучасні підходи впровадження організаційних змін. Даунсайзинг – концепція організаційних змін.
5. Управління змінами на різних стадіях розвитку організації.
6. Психологія опору персоналу до інновацій та стратегічних змін в організації, його причини.
7. Види опору персоналу до організаційних змін.
8. Психологія управління опором до змін.

Завдання для самостійної роботи:

1. Розробіть стратегію подолання опору персоналу до впровадження нової системи мотивації в організації. Результат роботи оформіть у текст на 3–5 сторінок.

Тема 12. Явища емоційного та професійного вигорання, способи їх подолання в організаціях

Практичне заняття 13

Теоретичні питання для обговорення:

1. Визначення суті та змісту понять «професійне та емоційне вигорання», їх розмежування.
2. Стадії розвитку емоційного та професійного вигорання.
3. Методи психодіагностики проявів професійного та емоційного вигорання у персоналу організації.
4. Профілактика професійного та емоційного вигорання у трудовій діяльності та в організаціях.
5. Переживання стресу на робочому місці. Стрес-менеджмент в організаціях.
6. Мобінг як деструктивне соціально-психологічне явище та фактор дистресу на робочому місці. Правові аспекти протидії мобінгу в організаціях.

Завдання для самостійної роботи:

1. Пройдіть тест на емоційне вигорання, наприклад, MBI (Maslach Burnout Inventory). Оцініть свій рівень вигорання та розробіть особистий план його профілактики чи подолання. Результати роботи оформіть у звіт на 4–5 сторінок.

Лабораторне заняття 7

Мета: оволодіти навичками емоційної саморегуляції та підвищити стресостійкість / управління стресом на робочому місці.

Інструкція до заняття:

1. Виконайте вправу Єлени Х'юстон «Посилення бар'єру робота – особисте життя» (Strengthening The Work-Private Life Barrier), що допомагає визначити поведінку, переконання та умови, які створюють метафоричні «діри» в бар'єрі між роботою та приватним життям. Виконавши її, ви зможете створити міцний бар'єр між роботою та приватним життям, щоб допомогти собі відновити здоровий баланс між ними.

2. Виконайте вправу адаптації Рейчел Колли «Аудит енергоменеджменту» (Energy Management Audit), яка дасть вам можливість оцінити поточні рівні енергії за 4 критеріями: фізична форма, розум, емоції, духовність.

3. Результати роботи оформіть у короткому звіті на 5 сторінок друкованого тексту.

Знайти матеріали для виконання завдань з пунктів 1 і 2 можна тут:



Практичне заняття 14***Теоретичні питання для обговорення:***

1. Психологія рекламної діяльності в організаціях. Мотиваційні причини звернення до реклами.
2. Особливості моделювання процесів рекламної діяльності в організаціях.
3. Технології психологічного впливу в рекламі.
4. Співвідношення понять «репутація», «імідж» та «бренд організації».
5. Визначення та психологічні складові іміджу організації.
6. Психологія управління іміжем організації.
7. Технології створення та просування бренду: психологічні аспекти процесу.
8. Соціально-психологічні механізми сприйняття бренду організації.
9. Розвиток бренду ЗВО як організації.

Оберіть та виконайте одне із запропонованих завдань для самостійної роботи:

1. Проаналізуйте позиціонування 3–5 провідних українських закладів вищої освіти у цифровому середовищі (сайти, соціальні мережі, блоги тощо). Визначте основні напрями їх розвитку та унікальні конкурентні переваги. Запропонуйте стратегію позиціонування вашого університету, спираючись на аналіз конкурентів. За результатами роботи підготуйте презентацію на 8–10 слайдів або аналітичний звіт на 3–5 сторінок.

2. Дослідіть канали інтернет-комунікацій свого університету (наприклад, офіційний сайт, соціальні мережі, електронні розсилки, блоги, відеоплатформи). Визначте сильні та слабкі сторони комунікаційної стратегії ЗВО. Розробіть рекомендації щодо покращення комплексу інтернет-комунікацій університету. Завдання виконайте у форматі SWOT-аналізу (таблиця + пояснення) та опису пропозицій на 2–3 сторінки.

3. Створіть контент-план для просування свого університету в соціальних мережах на 1 місяць (Facebook, Instagram, TikTok, YouTube). Розробіть приклади 3–5 постів для різних форматів (текстовий допис, відео, інфографіка, історія). Запропонуйте стратегію просування цього контенту (рекламні кампанії, колаборації, конкурси тощо). Результати роботи оформіть у контент-план у вигляді таблиці з прикладами постів у вигляді макетів або текстових описів.

4. Дослідіть аудиторію свого університету (студенти, абітурієнти, викладачі, партнери). Запропонуйте 2–3 варіанти рекламних кампаній у Facebook / Instagram з визначенням цільової аудиторії, формату реклами та бюджету. Опишіть ключові метрики оцінки ефективності такої рекламної кампанії. Результат роботи оформіть у вигляді короткого опису стратегій з приклади рекламних макетів або текстів оголошень на 3–5 сторінок.

ОРІЄНТОВНІ ТЕМИ ІНДИВІДУАЛЬНИХ ДОСЛІДНИЦЬКИХ ЗАВДАНЬ

1. Вплив стилів лідерства на мотивацію та результативність співробітників (дослідіть, як різні стилі лідерства (наприклад, трансформаційний, трансакційний, службовий) впливають на мотивацію співробітників, задоволеність роботою та продуктивність).

2. Організаційна культура та її вплив на залученість працівників (дослідіть, як організаційна культура формує рівень залученості працівників і як зміни в культурі можуть вплинути на загальну ефективність організації).

3. Значення та роль емоційного інтелекту в ефективному лідерстві (проаналізуйте важливість емоційного інтелекту для лідерів і те, як він впливає на їх здатність керувати командами, вирішувати конфлікти та сприяти успіху організації).

4. Різноманітність та інклюзія на робочому місці: стратегії сприяння та вплив на ефективність організації (дослідіть стратегії сприяння різноманітності та інклюзії на робочому місці й оцініть їх вплив на ефективність організації та задоволеність працівників).

5. Програми благополуччя працівників і балансу між роботою та особистим життям (вивчіть ефективність програм балансу між роботою та особистим життям і їх вплив на благополуччя працівників, задоволення від роботи та продуктивність).

6. Психологія організаційних змін і опору (дослідіть, як співробітники реагують на організаційні зміни, фактори, що сприяють опору, і стратегії ефективного управління змінами).

7. Теорії мотивації та їх застосування на робочому місці (дослідіть різні теорії мотивації (наприклад, ієрархію потреб Маслоу, двофакторну теорію Герцберга) і те, як їх можна застосувати для підвищення мотивації та продуктивності працівників).

8. Вплив систем зворотного зв'язку та оцінки ефективності на професійний розвиток працівників і їхню задоволеність роботою (проаналізуйте, як системи зворотного зв'язку та оцінки ефективності впливають на розвиток співробітників, мотивацію та задоволеність роботою).

9. Командна динаміка та співпраця у віддаленому робочому середовищі (дослідіть проблеми та стратегії сприяння ефективній командній динаміці та співпраці у віддаленому або гібридному робочому середовищі).

10. Вплив організаційної справедливості на ставлення та поведінку працівників (вивчіть, як уявлення про справедливість в організаційних процесах і результатах впливають на ставлення, поведінку та організаційну відданість працівників).

11. Управління талантами та планування наступності в організаціях (дослідіть найкращі практики управління талантами та планування наступності, включно зі стратегіями виявлення та розвитку майбутніх лідерів в організації).

12. Психологічна безпека та інновації в командах (дослідіть концепцію психологічної безпеки та її роль у сприянні творчості та інноваціям у командах).

13. Управління стресом і стратегії боротьби з ним у робочому середовищі високого тиску (проаналізуйте методи управління стресом і стратегії боротьби зі стресом для працівників, які працюють у середовищі високого тиску або високого психоемоційного навантаження).

14. Організаційна поведінка та утримання співробітників (вивчіть зв'язок між практиками організаційної поведінки та утриманням співробітників, включно зі стратегіями зменшення плинності кадрів і підвищення лояльності співробітників).

15. Вплив корпоративної соціальної відповідальності на залученість працівників (дослідіть, як ініціативи корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) впливають на залученість працівників, організаційну відданість і загальну задоволеність роботою).

16. Роль емоційного інтелекту в забезпеченні організаційного успіху (вивчіть, як емоційний інтелект керівників і співробітників впливає на ефективність робочого місця та організаційні результати).

17. Стратегії подолання професійного вигорання та управління стресом у сучасних умовах трудової діяльності (дослідіть причини професійного вигорання співробітників і ефективні стратегії, які організації можуть запровадити для управління та зменшення стресу).

18. Психологічні особливості впливу організаційної культури на продуктивність співробітників (проаналізуйте, як різні організаційні культури впливають на поведінку працівників, продуктивність і задоволеність роботою).

19. Особливості запровадження ефективних практик управління змінами в організаціях (вивчіть різні моделі управління змінами та їх ефективність у допомозі організаціям орієнтуватися та адаптуватися до змін).

20. Психологічний вплив дизайну роботи на залучення працівників та підвищення їхньої продуктивності (дослідіть, як посадові ролі, обов'язки та структура робочих завдань впливають на залучення та продуктивність працівників).

21. Формат віддаленої роботи та його психологічні наслідки (проаналізуйте психологічний вплив віддаленої роботи на співробітників, включно з аспектами балансу між роботою та особистим життям, продуктивністю і соціальною взаємодією).

22. Розробка ефективних програм навчання та розвитку в організаціях (вивчіть найкращі практики для розробки та реалізації навчальних програм, які покращують навички працівників і сприяють досягненню організаційних цілей).

23. Психологічний вплив програм визнання працівників на ефективність організації (вивчіть, як різні системи визнання та винагороди впливають на мотивацію, продуктивність і утримання працівників).

24. Психологічні особливості вирішення конфліктів на робочому місці: теоретичний аспект (вивчіть різні психологічні теорії та їх застосування у вирішенні конфліктів між співробітниками або командами).

25. Ефективність менторських програм у розвитку кар'єри (проаналізуйте, як програми наставництва сприяють кар'єрному росту, розвитку навичок і загальному задоволенню працівників).

26. Баланс між роботою та особистим життям та його вплив на продуктивність працівників (дослідіть, як досягнення балансу між роботою та особистим життям впливає на продуктивність, добробут і задоволеність роботою працівників).

27. Роль організаційної психології в покращенні обслуговування клієнтів (вивчіть, як можна застосувати принципи організаційної психології для покращення обслуговування клієнтів і взаємодії з клієнтами).

ПРИКЛАД ТЕСТОВИХ ЗАВДАНЬ ДЛЯ МОДУЛЬНОГО КОНТРОЛЮ

1. Класичним як для соціальної, так і організаційної психології вважають:

- а) експеримент з конформізму Соломона Аша;
- б) Хотторнський експеримент Елтона Мейо;
- в) Стенфордський тюремний експеримент;
- г) експеримент Стенлі Мілгрема на підкорення авторитету.

2. Одна із перших консалтингових фірм, що відкривались у 1920-х роках, була заснована:

- а) Робертом Єркесом;
- б) Джеймсом МакКіном Кателлом;
- в) Вальтером Ділл Скоттом;
- г) Френком та Ліліан Гілберами.

3. Визнання конкурентами, зростання попиту на продукцію, стабілізація на ринку та професіоналізація відбуваються на такій стадії життєвого циклу організації:

- а) етап зародження;
- б) стадія росту;
- в) стадія зрілості та розквіту;
- г) стадія старіння.

4. Кількість працівників, які повинні підпорядковуватися одному керівникові, – це:

- а) ланцюг командування;
- б) діапазон контролю;
- в) структура управління.

5. Організаційну структуру, яка ділить організацію на відділи на основі функцій або завдань, які вони виконують, називають:

- а) дивізійна структура;
- б) централізована структура;
- в) функціональна структура;
- г) контингентна структура.

6. Які з перерахованих категорій організаційних технологій описують модель Перроу?

- а) інформаційна, технологічна, прогресивна та матрична;
- б) рутинна, інженерна, реміснична та нерутинна;
- в) централізована, децентралізована, плоска та лінійна;
- г) формальна, неформальна, горизонтальна та вертикальна.

7. Виберіть типи корпоративної культури, які виокремлював у своїй класифікації Джеффрі Зонненфельд:

- а) «приналежність», «домінування», «регламент», «успіх», «згода», «синтез»;
- б) «бейсбольна команда», «клуб», «академія», «фортеця»;
- в) «культура жорстких хлопців», «став на свою компанію», «робота на втіху», «процесна культура»;
- г) «культура влади», «культура ролі», «культура завдання», «культура особистості».

8. До глибинних рівнів корпоративної культури Едгар Шейн відніс (кілька варіантів відповіді):

- а) манеру вдягатись та правила поведінки;
- б) фізичні символи та організаційні церемонії;
- в) розташування офісів організації та дизайн цих приміщень;
- г) загальні цінності та переконання;
- д) базові переконання.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ РЕСУРІВ

Основна література:

1. Баєва, О. В. Менеджмент і адміністрування: в 2 ч. Ч. II. Менеджмент: навч. посіб. / за ред. О. В. Баєвої, Н. І. Новальської. Київ: ДП «Вид. дім “Персонал”», 2017. С. 311–325.
2. Базика Є. Основи організаційної психології: курс лекцій. Одеський національний університет ім. І. І. Мечникова, факультет психології та соціальної роботи. Одеса: ОНУ, 2023. 150 с.
3. Великий Ю. В., Нетудихата К. Л., Русанова К. Д. Підбір та відбір персоналу як ключові етапи в кадровому менеджменті. *Економіка та управління підприємствами*, 2018. Вип. 26. С. 90–95.
4. Гетьман О. О., Царюк С. Ю. Управління підбором і наймом персоналу на підприємстві (організації). *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 21. С. 536–541.
5. Гуторова О. О. Основи менеджменту: навч. посібник. Харк. нац. аграр. ун-т ім. В. В. Докучаєва. Харків: ХНАУ, 2009. 327 с.
6. Лобза А. В., Карпук Д. Організаційна культура як елемент успіху компанії: електронний журнал. *eLibrary National Mining University*. URL: <https://core.ac.uk/reader/48406450>
7. Оверчук В. А. Методичні рекомендації до вивчення дисципліни та самостійної роботи студентів з курсу «Психологія управління». Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2017. 32 с.
8. Оверчук В. А. Методичні рекомендації до практичних занять з навчальної дисципліни «Психологія управління і психологія організацій» для здобувачів вищої освіти денної форми навчання. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2021. 153 с.
9. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління: навчальний посібник. Київ: Академвидав, 2003. 567 с.
10. Основи менеджменту: конспект лекцій: навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського; укладачі: Т. В. Лазоренко, С. О. Пермінова. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 166 с.
11. Полінкевич О. М. Управління стратегічними змінами та інноваціями на підприємстві: навч. посіб. Луцьк: Вежа-Друк, 2018. 352 с.
12. Романенко І. Г. Евристичні можливості моделі влади та лідерства Френча-Рейвена. *Наукові перспективи*, 2023, № 11(41). С. 349–361. DOI: 10.52058/2708-7530-2023-11(41)-349-361.

13. Стамбульська Х., Передало Х. С. Корпоративна культура: сутність, типи та роль у розвитку організації. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. 2022. № 1. DOI: 10.32702/2307-2105-2022.1.204.
14. Технології роботи організаційних психологів: навчальний посібник / за наук. ред. Л. М. Карамушки. Київ: Фірма «ІНКОС», 2005, 366 с.
15. Угрин О. Психологія управління: практичний посібник. Львів: ЛьвДУВС, 2017. 164 с.
16. Управління персоналом: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямучич, О. А. Хілуха, П. М. Косінський; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк: ЛНТУ, 2023. 414 с.
17. Ходаківський Є. І., Богоявленська Ю. В., Грабар Т. П. Психологія управління: підручник. 3-тє вид. перероб. та доп. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 664 с.
18. Michael G. Aamodt. Industrial / Organizational Psychology: An Applied Approach: 6th Edition. USA, WADSWORTH, 2007, 2010. 705 p.
19. Riggio R. E. Industrial / Organizational Psychology: 7th edition. New York and London: Routledge, 2018. 547 p.
20. Pennock S. F., Alberts H. 3 Communication Exercises. Maastricht: PositivePsychology.com B. V. Gandhiplein. The Netherlands, 2013. 21 p.
21. Pennock S. F., Alberts H. 3 Goal Achievement Exercises. Maastricht: PositivePsychology.com B. V. Gandhiplein. The Netherlands, 2020. 26 p.
22. Pennock S. F., Alberts H. 3 Positive Leadership Exercises. Maastricht: PositivePsychology.com B. V. Gandhiplein. The Netherlands, 2013. 42 p.
23. Pennock S. F., Alberts H. 3 Stress Burnout Prevention Exercises. Maastricht: PositivePsychology.com B. V. Gandhiplein. The Netherlands, 2021. 20 p.
24. Pennock S. F., Alberts H. 3 Work Career Coaching Exercises. Maastricht: PositivePsychology.com B. V. Gandhiplein. The Netherlands, 2013. 32 p.

Додаткова література:

1. Андрєєва Я., Щотка О. Адаптаційний потенціал персоналу організацій в корпоративних культурах різного типу. *Науковий журнал «Організаційна психологія. Економічна психологія»*. № 1(25). Київ: 2022. С. 7–15.
2. Блінов О. Організаційні ресурси психологічної реабілітації військово-службовців. *Науковий журнал «Організаційна психологія. Економічна психологія»*. № 1(25). Київ, 2022. С. 16–22.
3. Винославська О., Кононець М. Психологічна безпека підприємця в умовах пандемічних обмежень. *Науковий журнал «Організаційна психологія. Економічна психологія»*. № 1(25). Київ, 2022. С. 33–41.
4. Особливості психічного здоров'я персоналу освітніх та наукових організацій в умовах війни / Л. Карамушка, О. Креденцер, К. Терещенко, В. Лагодзін-

ська, В. Івкін, О. Ковальчук. *Науковий журнал «Організаційна психологія. Економічна психологія»*. № 1(25). Київ, 2022. С. 62–74.

5. Мазай Л. Ю. Тренінгова програма актуалізації професійних внутрішніх ресурсів: навчально-методичний посібник. Вінниця: ФОП Добрянська О. Г., ТОВ «ДРУК- ПЛЮС», 2023. 152 с.

6. Landy F. J., Conte J. M. *Work in the 21st century*. Hoboken (NJ): John Wiley & Sons, Inc., 2004. 718 p.

7. Rogelberg S. G. *Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology*. Thousand Oaks (CA): SAGE Publications, 2007. 1062 p.

Інформаційні ресурси:

1. Авторський курс проф. Оверчук Вікторії Анатоліївни «Психологія управління і психологія організацій». URL: <https://moodle.donnu.edu.ua/course/view.php?id=2431>

2. Курс «Кар'єра HR: ролі, компетенцій та виклики». URL: <https://prometheus.org.ua/prometheus-plus/hr-career/>

3. Курс «Менеджмент». URL: https://prometheus.org.ua/course/course-v1:NGU+MANAGEMENT101+2018_T1

4. YouTube канал «Українська бізнес-лабораторія». URL: https://www.youtube.com/@Ukrainian_Business_Lab

5. YouTube канал «Комунікаційне агентство GOLUBi GROUP». URL: <https://www.youtube.com/@GOLUBiGROUP>

6. YouTube канал «ГО Інститут громадянської освіти та праці ICEL». URL: <https://www.youtube.com/@icel4663>

7. YouTube канал Андрія Шараєвського, у якому автор розповідає про успіх відомих компаній, а також технології сучасного маркетингу. URL: <https://www.youtube.com/@Sharaievskyi>

8. PositivePsychology.com. URL: <https://positivepsychology.com/>

9. Репозитарій ДонНУ імені Василя Стуса. URL: <https://r.donnu.edu.ua>

ДОДАТКИ

Додаток 1

Роздатковий матеріал до лабораторного заняття 4

Вправа 1: «Ланцюг комунікації»

Варіант 1: інструкція для співробітників

Тема: «Зміна процедури подачі звітності»

✚ Текст повідомлення:

◆ Відтепер щомісячні звіти про виконану роботу потрібно подавати до 25 числа кожного місяця, а не до 30-го.

◆ Формат звіту залишається без змін, але додатково потрібно вказати ключові труднощі та пропозиції щодо їх вирішення.

◆ Надсилати звіти потрібно безпосередньо на електронну пошту керівника відділу з копією для HR-відділу.

◆ У разі запитань звертайтеся до секретаря відділу або перегляньте новий регламент у внутрішній базі документів компанії.

Завдання: перевірити, як правильно і без спотворень передається інформація в різних комунікаційних структурах

Варіант 2: ділове повідомлення

Тема: «Оголошення про новий корпоративний захід»

✚ Текст повідомлення:

◆ 15 березня компанія організовує щорічний корпоративний тренінг «Стратегічне мислення для успіху команди».

◆ Захід відбудеться в конференц-залі офісу з 10:00 до 16:00 год.

◆ Для участі потрібно зареєструватися до 10 березня, надіславши заявку на електронну пошту HR-відділу.

◆ У програмі – виступи експертів, кейс-стаді та обговорення практичних ситуацій.

◆ Участь обов'язкова для всіх менеджерів середньої та вищої ланки.

Завдання: виявити, чи вся ключова інформація збережеться після передачі через різні комунікаційні канали

Варіант 3: несподівана зміна в робочому процесі

Тема: «Тимчасові зміни в графіку роботи»

✚ Текст повідомлення:

◆ У зв'язку з технічними оновленнями внутрішньої системи ініційовано зміни в робочому розкладі.

◆ 7 та 8 квітня співробітники відділу продажів працюватимуть дистанційно, а решта відділів – за скороченим графіком (з 10:00 до 16:00).

◆ Усі онлайн-зустрічі та переговори потрібно перенести на зручний для клієнтів час або узгодити альтернативний формат.

◆ Додаткову інформацію можна отримати у керівника відповідного відділу.

Завдання: проаналізувати, наскільки швидко та без помилок поширюється інформація залежно від комунікаційної структури

Вправа 2: «Діалог без слів»

Варіант 1: «Офісний квест»

◆ Поясніть партнеру, як дістатися до нового офісу компанії, використовуючи лише жести.

◆ Врахуйте орієнтири, повороти, поверхи, необхідність користуватися ліфтом або сходами
Варіант 2: «Запізнення на важливу зустріч» ◆ Поясніть керівнику (партнеру по праві), чому ви запізнилися на важливу ділову зустріч. ◆ Використовуйте жести, міміку, емоції
Варіант 3: «Інструкція для нового співробітника» ◆ Поясніть новому працівнику, як користуватися кавомашиною на корпоративній кухні, не використовуючи під час цього слів. ◆ Покажіть послідовність дій: вмикання, вибір напою, натискання кнопок тощо
Варіант 4: «Небезпечна ситуація в офісі» ◆ Попередьте колегу про потенційну небезпеку (наприклад, розлита кавка на підлозі, несправна розетка, задимлення). ◆ Ваше завдання – зробити це максимально швидко та чітко без використання слів
Варіант 5: «Ділова презентація» ◆ Спробуйте невербально пояснити партнеру ключову ідею нового бізнес-проекту (наприклад, запуск нового продукту або рекламної кампанії). ◆ Використовуйте схематичні малюнки, рухи, вирази обличчя
Вправа 3: «Комунікаційний потенціал менеджера»
Випадок 1: «Конфлікт між відділами» Ситуація: відділ маркетингу звинувачує відділ продажів у тому, що ті не використовують рекламні матеріали, а відділ продажів вважає, що маркетингологи не розуміють потреб клієнтів. Через це загальний показник продажів знижується. Завдання групи: 1. Визначити причини конфлікту. 2. Розробити комунікативну стратегію менеджера для вирішення проблеми. 3. Розробити план дій для покращення взаємодії між відділами
Випадок 2: «Низька мотивація команди» Ситуація: у команді програмістів помітне зниження продуктивності. Вони працюють без ентузіазму, крайні терміни виконання завдань зриваються. Причина такої поведінки незрозуміла. Завдання групи: 1. Визначити можливі причини низької мотивації. 2. Розробити ефективну комунікаційну стратегію менеджера для покращення ситуації. 3. Запропонувати варіанти зворотного зв'язку та способи підвищення залученості команди
Випадок 3: «Критика від керівництва» Ситуація: менеджер отримав від топ-менеджменту критичний відгук про свою роботу. Йому потрібно донести цю інформацію до своєї команди так, щоб мотивувати їх на покращення, а не викликати демотивацію та напруження. Завдання групи: 1. Як менеджеру правильно подати критику своїй команді? 2. Як зберегти продуктивність і позитивний настрій співробітників? 3. Які методи комунікації допоможуть змінити ситуацію на краще?

Випадок 4: «Новий керівник у відділі»

Ситуація: у компанії призначено нового керівника відділу. Співробітники сприймають його з недовірою, бо попередній менеджер працював тут багато років.

Завдання групи:

1. Як новому керівнику побудувати ефективну комунікацію з підлеглими?
2. Які перші кроки потрібно зробити для встановлення довіри?
3. Як презентувати свої управлінські рішення, щоб команда їх прийняла?

Випадок 5: «Клієнт незадоволений якістю послуг»

Ситуація: постійний клієнт висловлює невдоволення через затримку постачання товару. Він погрожує розірвати контракт.

Завдання групи:

1. Як менеджеру правильно вибудувати діалог із клієнтом, щоб залагодити ситуацію?
2. Які аргументи та стратегії варто використати?
3. Як запобігти подібним ситуаціям у майбутньому?

Вправа 4: «Переговорний поєдинок»**Сценарій 1: переговори з постачальником про зниження ціни**

Ситуація: ваша компанія вже кілька років співпрацює з постачальником офісного обладнання, але нещодавно з'явився конкурент, який пропонує кращі умови. Ви хочете домовитися про зниження ціни або додаткові бонуси.

Ролі:

- Представник компанії-покупця (переконує постачальника знизити ціну).
- Представник постачальника (намагається зберегти прибутковість контракту).

Мета кожної сторони:

☒ Компанія-покупець бажає домовитися про зниження ціни або додаткові вигоди.

☒ Постачальник прагне втримати клієнта, мінімізуючи власні втрати.

**Обговорення після гри:**

- Які аргументи були найпереконливішими?
- Чи вдалося досягти компромісу?

Сценарій 2: переговори про підвищення зарплати

Ситуація: співробітник працює в компанії понад 2 роки, демонструє високу продуктивність і хоче підвищення зарплати. Керівник не впевнений, чи є на це бюджет, але цінує працівника.

Ролі:

- Співробітник (переконує керівника підвищити зарплату).
- Керівник (має обмежений бюджет, але хоче зберегти співробітника).

Мета кожної сторони:

☒ Співробітник намагається домогтися підвищення зарплати або інших бонусів.

☒ Керівник прагне знайти компроміс між фінансовими обмеженнями та мотивацією працівника.

**Обговорення після гри:**

- Які аргументи були найефективнішими?
- Чи можна було досягти кращого результату?

Сценарій 3: переговори про зміну умов договору

Ситуація: компанія орендує офісне приміщення, але через економічні труднощі хоче зменшити вартість оренди або змінити умови. Орендодавець не хоче втрачати прибуток, але йому важливо зберегти клієнта.

Ролі:

- Представник компанії-орендаря (намагається змінити умови договору).
- Орендодавець (наполягає на своїх умовах, але готовий до обговорення).

Мета кожної сторони:

- ☒ Орендар бажає зменшити витрати або отримати більш вигідні умови.
- ☒ Орендодавець прагне утримати клієнта, зберігши дохід.

**Обговорення після гри:**

- Чи вдалося знайти компроміс?
- Які техніки переговорів були найефективнішими?

Сценарій 4: вирішення конфлікту між двома співробітниками

Ситуація: у компанії два співробітники не можуть домовитися про розподіл обов'язків у спільному проєкті. Це впливає на продуктивність команди. Керівник запрошує їх на переговори.

Ролі:

- Співробітник 1 (вважає, що робить більше роботи, ніж партнер).
- Співробітник 2 (вважає, що завдання розподілені справедливо).
- Керівник (посередник, який допомагає знайти рішення).

Мета кожної сторони:

- ☒ Співробітники хочуть захистити свою позицію, не загострюючи конфлікт.
- ☒ Керівник намагається домогтися згоди та продуктивної співпраці.

**Обговорення після гри:**

- Як можна було уникнути конфлікту?
- Які техніки допомогли вирішити ситуацію?

Сценарій 5: переговори з незадоволеним клієнтом

Ситуація: постійний клієнт компанії отримав товар із дефектами та вимагає компенсації. Компанія визнає проблему, але не може повернути всю суму.

Ролі:

- Представник компанії (пропонує компромісне рішення).
- Клієнт (вимагає повне повернення коштів або іншу компенсацію).

Мета кожної сторони:

- ☒ Клієнт бажає отримати максимальну компенсацію.
- ☒ Представник компанії прагне мінімізувати фінансові втрати та зберегти клієнта.

**Обговорення після гри:**

- Які аргументи були найпереконливішими?
- Чи вдалося знайти компроміс?

Навчальне видання

Мазай Лада Юріївна

ОРГАНІЗАЦІЙНА ПСИХОЛОГІЯ

Методичні рекомендації до практичних та лабораторних занять
для здобувачів вищої освіти ОС «Бакалавр»
спеціальності 053 / С4 Психологія ОП «Психологія»

Редактор О. А. Солдатова
Технічний редактор О. К. Гомон

Підписано до друку 18.09.2025 р.
Формат 60×84/16. Папір офсетний.
Друк – цифровий. Умовн. друк. арк. 2,9.
Тираж 30 прим. Зам. № 69.

Донецький національний університет імені Василя Стуса
21021, м. Вінниця, вул. 600-річчя, 21.
Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до Державного реєстру
серія ДК № 5945 від 15.01.2018 р.