

**УКРАЇНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ**

**ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

**Кафедра менеджменту і адміністрування**

**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ**

**до практичних занять, самостійної та контрольної робіт  
з дисципліни**

***«ОРГАНІЗАЦІЙНА ПОВЕДІНКА»***

**Харків 2021**

Методичні вказівки розглянуто та рекомендовано до друку на засіданні кафедри менеджменту і адміністрування 10 грудня 2018 р., протокол № 6.

Рекомендовано для здобувачів вищої освіти зі спеціальності 073 «Менеджмент» за першим (бакалаврським) рівнем.

Укладачі:

проф. О. Г. Дейнека,  
доц. О. М. Лук'янова

Рецензент

проф. В. В. Дикань

## ЗМІСТ

1	Загальна характеристика дисципліни.....	4
2	Мета і завдання викладання дисципліни.....	4
3	Розгорнута програма дисципліни.....	6
3.1	Змістовий модуль 1. Організаційна поведінка особистості.....	6
3.2	Змістовий модуль 2. Управлінський аспект організаційної поведінки.....	10
4	Рекомендації до самостійних занять з дисципліни	13
5	Рекомендації до практичних занять з дисципліни.....	16
	Контрольні питання для самоперевірки.....	38
	Завдання до виконання контрольної роботи студентами безвідривної форми навчання.....	41
	Список літератури.....	45

## 1 ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ДИСЦИПЛІНИ

Програма з курсу «Організаційна поведінка» відповідає навчальному плану підготовки зі спеціальності 073 «Менеджмент» за першим (бакалаврським) рівнем.

Курс «Організаційна поведінка» є одним з базових теоретичних курсів підготовки менеджерів. Управління поведінкою людей в організації виступає як органічний сплав науки і мистецтва. Це вільна теоретична діяльність, заснована на міцному науковому фундаменті. Опанування мистецтва управління людьми є важливою умовою розвитку, підвищення якості і ефективності менеджменту в організаціях, що належать до будь-якої сфери суспільного життя.

Організаційна поведінка – одна з найбільш важливих комплексних наук про управління поведінкою людини в організації. Основою організаційної поведінки як науки виступає науковий аналіз поведінки окремої людини, групи і організації в цілому в складному динамічному середовищі. Тому курс «Організаційна поведінка» є необхідною складовою фахової підготовки майбутніх менеджерів і розрахований на студентів напряду підготовки «Менеджмент» освітньо-кваліфікаційного рівня «Бакалавр».

Курс «Організаційна поведінка» складається з двох навчальних модулів.

## 2 МЕТА І ЗАВДАННЯ ВИКЛАДАННЯ ДИСЦИПЛІНИ

**Актуальність** вивчення курсу «Організаційна поведінка». Сучасні зміни в середовищі, інтернаціоналізація економіки, впровадження нових інформаційних технологій, управління якістю з орієнтацією на споживача, визнання існуючого різноманіття працівників, виникаючі етичні проблеми – все це призвело до зміни парадигми управління. Новий підхід полягає у визнанні першості особи в організації, її знань, умінь, навичок і управлінського мислення для ефективної діяльності. Основна увага при підборі навчального матеріалу приділялася опису організації як активної цілеспрямованої соціальної системи, законам групової динаміки, механізму мотиваційного управління,

вибору стратегії і тактики соціально-психологічної дії на людей, етиці і психології ділового спілкування, суті, значенню і змісту праці керівника.

**Метою** вивчення дисципліни «Організаційна поведінка» є надання засад теоретичних знань про основні закономірності поведінки людини в організації і сприяння формуванню навичок і умінь управляти індивідуальною і спільною діяльністю в рамках певних організаційних структур.

Отримані в ході вивчення навчального курсу знання і практичні навички покликані забезпечити студентам можливість діагностувати свої індивідуально-типологічні особливості, самостійно вирішувати складні поведінкові завдання, виявляти причини недостатньої результативності організації, грамотно вибудовувати міжособистісні стосунки.

**Завдання** курсу полягає в тому, щоб на основі комплексного підходу:

- засвоїти основні теоретичні положення і виробити практичні навички формування і управління поведінкою персоналу в організації;
- вивчити проблематику розвитку і ефективного управління людськими ресурсами сучасної організації;
- освоїти різні підходи до управління людським потенціалом організації;
- опанувати принципи вибору оптимального стилю лідерства;
- вивчити джерела і способи прояву організаційної культури;
- набути практичних навичок щодо мотивації персоналу;
- здобути необхідні знання для правильного формування робочої групи з урахуванням чинників групової згуртованості і психологічної сумісності;
- використовувати при формуванні команд типологічні профілі особи;
- опанувати навички управління конфліктними ситуаціями;
- набути знань, необхідних менеджеріві для роботи в багатонаціональному колективі в умовах глобалізації.

Унаслідок вивчення цієї дисципліни студент повинен **знати:**

- основні положення сучасних і класичних теорій управління організаційною поведінкою співробітників;

- методологію організаційної поведінки, різноманіття теорій і чинників організаційної поведінки;
- можливості персонального розвитку в організації;
- чинники організаційної поведінки і можливості їхнього використання для вирішення питань, що стосуються досягнення цілей організації;
- ефективні методи впливу керівника на персонал;
- систему поведінкового маркетингу;
- особливості організаційної поведінки в системі міжнародного бізнесу;

***уміти:***

- адаптувати набуті знання до реальних ситуацій;
- володіти мікро- і макropідходами до організаційної поведінки,
- адекватно застосовувати моделі і підходи теорії організаційної поведінки для вирішення завдань, пов'язаних з управлінням організаційною поведінкою;
- виробляти власні рекомендації з коригування поведінки співробітників;
- застосовувати методи управління поведінкою людей у практиці організаційної діяльності;
- застосовувати певний мінімум практичних прийомів впливу на організаційну поведінку.

### **3 РОЗГОРНУТА ПРОГРАМА ДИСЦИПЛІНИ**

#### **3.1 ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. Організаційна поведінка особистості**

##### **Розділ I. Поняття і суть організаційної поведінки**

***Комплексна мета:*** сформувати у студентів уявлення про еволюційний розвиток організаційної поведінки як науки, про наукові школи і їхній внесок у теорію і практику організаційної поведінки.

## **Тема 1. Поняття і суть організаційної поведінки**

Історія виникнення, становлення і розвитку дисципліни «Організаційна поведінка». Предмет вивчення курсу. Методологічні особливості курсу. «Організаційна поведінка» в системі управлінських наук. Взаємозв'язок з іншими науками: філософією, соціологією, психологією, менеджментом, управлінням персоналом тощо. Практична значущість організаційної поведінки в системі підготовки менеджерів.

Міждисциплінарний підхід до вивчення поведінки людей в організації.

Чинники організаційної поведінки: людський чинник, організаційна структура, технологія, зовнішнє середовище, навчання. Поняття «організаційна поведінка». Об'єкт і предмет організаційної поведінки.

## **Тема 2. Теорії поведінки людини в організації**

Теоретичні основи організаційної поведінки: когнітивний підхід, біхевіористський підхід, підхід соціального навчання. Системний підхід до організаційної поведінки. Організації і соціальна система. Властивості і особливості соціальних систем. Закриті і відкриті системи. Рівноважні і нерівноважні системи. Елементи організаційної поведінки з точки зору системного підходу.

Поведінкові науки. Еволюція науки про процеси управління. Базові засади управлінських теорій з питання поведінки людини в організації. Теорії X, Y і Z. Зростання значущості управління людьми. Зміни в середовищі бізнесу.

Організаційні зміни. Грати менеджменту. Регулювання поведінки організаційної системи – ситуаційне управління поведінкою. Взаємозв'язок між регулюванням організаційної поведінки і результативністю організації.

## **Розділ II. Індивідуальна поведінка в організації**

*Комплексна мета:* У результаті вивчення цього розділу студент здатний:

- дати визначення термінів, пов'язаних з індивідуальною поведінкою людини в організації;
- надати сучасні погляди на те, як і чому індивіди реагують на дії ззовні;
- описати, чому гроші не є вичерпним чинником поведінки людини на робочому місці;
- пояснити змістовні і процесуальні теорії трудової мотивації;
- обговорити, як сучасні теорії мотивації можуть бути застосовані для управління поведінкою працівника.
- уміти визначати основні стилі лідерства, включаючи описувані управлінськими ґратами;
- описати основні функції лідерства;
- пояснити, чому лідерство є найважливішою функцією менеджменту;
- обговорити навички, необхідні для здійснення ефективного лідерства;
- знати основні причини виникнення конфлікту;
- описати процес і основні етапи конфлікту;
- пояснити, чому конфлікт окрім негативного впливу може мати і позитивне значення;
- обговорити способи, за допомогою яких можна управляти конфліктом.

### **Тема 3. Особа і організація**

Особа і робота. Можливості і цілі особи. Дослідження щодо цілей. Цілі – основа мотивації. Особа і організація. Профілі особи, їхня залежність від віку, культури, функцій.

Віковий цикл: підготовка – кар'єра – підтримка. Дослідження особових профілів. Профілі менеджерів. Людський чинник у соціально-економічних системах. Особливості взаємодії людини в організації.

Сучасні теорії особи. Базові теорії груп: теорія близькості; теорія взаємодії; теорія рівноваги; теорія обміну.

Етапи формування груп. Типи груп. Характеристика груп. Стадії розбудови команди. Навички створення ефективної



команди. Формальні і неформальні команди. Рольові уявлення членів команди.

Трансакційний аналіз. Комплемент і не комплемент трансакції. Статус. Ієрархія статусів. Згуртованість групи. Чинники, що впливають на згуртованість. Групові норми. Конформізм. Параметри, що обумовлюють міру конформності. Адаптація співробітника в групі. Методи психологічної дії на членів групи.

#### **Тема 4. Мотивація і результативність організації**

Соціально-психологічні регулювальники поведінки людини. Елементи мотиваційної сфери: мотивація, мотив, потреби, мета. Типи мотивів. Види потреб. Процес вибору організаційних цілей. Його етапи. Характеристика мотиваційної сфери: широта, гнучкість, ієрархічність. Теорії мотивації: модель сподівання, модель справедливості, модель атрибуції. Мікро- і макромотивація.

Чинники самомотивації. Економічна мотивація. Її типи. Базові засади теорій мотивації. Теорія сподівання. Методи поліпшення мотивації і підвищення результативності організації. Теорія підкріплення. Розвиток методів регулювання організаційної поведінки. Теорія характеристик робіт. Перелік характеристик робіт. Діагностичний огляд робіт. Проектування, збагачення праці. Основні пріоритети трудової мотивації в сучасних умовах розвитку економіки України.

#### **Тема 5. Лідерство в організації**

Лідерство – найважливіший чинник поведінки в організації і в конкурентній боротьбі. Організаційні зміни і зростання ролі лідерства.

Менеджмент і лідерство. Риси і форми лідерства. Стиль лідерства і техніка. Персональні потреби в лідерстві. Культура поведінки лідера в організації. Приклади вдалого лідерства. Проблеми, пов'язані з невдалим лідерством.

## **Тема 6. Персональний розвиток в організації**

Персональний розвиток і поведінка менеджера. Управління людьми і управління собою. Управління діловою кар'єрою персоналу. Особові цінності і цілі – формування і прояв. Саморозвиток. Навички вирішення проблем і уміння впливати на людей. Концепція управлінської праці. Керівництво і уміння навчати. Здатність формувати колектив. Уміння берегти свій і чужий час. Стреси і прийоми саморегуляції. Особиста поведінка в конфліктних ситуаціях.

### **ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. Управлінський аспект організаційної поведінки**

#### **Розділ III. Поведінка груп в організації**

*Комплексна мета:* з'ясувати сутність поняття «група»; знати сучасну концепцію роботи в команді; описати ефект групової поведінки; пояснити функції формальних і неформальних груп в організації; обговорити значення групового ефекту для організаційної поведінки.

## **Тема 7. Формування групової поведінки в організації**

Залучення працівників до процесу управління і організація групової роботи. Групи. Ролі. Внутрішньогрупові стосунки. Проблеми управління участю працівників. Залучення працівників. Бригади результативності. Гуртки якості. Інноваційні і організаційно-діяльнісні ігри. Управління динамікою груп, ухвалення рішень групою, ролі команди, розбудова і організація ефективної роботи команди.

## **Тема 8. Конфлікти, стреси та шляхи їх подолання**

Поняття фрустрації та конфлікту. Причини та види конфліктів. Структура конфлікту. Конструктивна та деструктивна

поведінка опонентів у конфлікті та чинники, що впливають на неї. Методи контролю та управління емоціями під час конфлікту.

Закономірність динаміки конфлікту. Картографічний метод аналізу конфлікту. Критика як чинник стабілізації нормативної поведінки в процесі конфлікту. Техніка управління конфліктом.

Стрес та його компоненти. Концепція стресів, вплив стресів на виконання роботи і здоров'я. Чинники і джерела стресів.

## **Розділ IV. Організаційна поведінка і розвиток організації**

*Комплексна мета:* сформувати у студентів уявлення про управління поведінкою організації, про причини, наслідки і бар'єри організаційних змін, про методи управління нововведеннями в організації.

### **Тема 9. Управління поведінкою організації**

Роль управління у сфері поведінки організації. Управління як вираз знань, досвіду і умінь. Комплекс інтелектуальних умінь (набір, відбір, мотивація тощо); технічних (планування, організація, контроль); концептуальних (розробка стратегії, бачення, прогноз). Управління поведінкою з урахуванням обставин. Ситуаційне управління поведінкою. Управління за цілями. Загальні підходи. Постановка мети. Процес управління за цілями. Процес управління за цілями і управління результативністю.

### **Тема 10. Управління організаційним розвитком**

Поняття організаційного розвитку. Життєвий цикл організації. Концепція організаційного розвитку. Поняття організаційних змін.

Джерела, цілі, напрями, принципи розвитку організації. Принципи та моделі організаційного розвитку.

Проблеми організаційного розвитку. Проблеми управління змінами.

Процес організаційних змін. Принципи та методи управління змінами. Чинники успіху при управлінні змінами.

Поняття протидії (опору) змінам з боку персоналу. Аналіз готовності до змін. Причини опору (протидії). Принципи та методи подолання протидії змінам. Оцінювання потенційного опору та його мінімізація.

## **Тема 11. Організаційна культура**

Поняття організаційної і управлінської культури. Формальні правила і неформальні норми поведінки, ритуали, символи, імідж, репутація організації.

Роль і значення формулювання місії і ділового кредо організації. Домінуюча і субкультура організації. Сильні і слабкі організаційні культури. Критерії сильної і слабкої організаційної культури: розділеність і інтенсивність. Заходи підтримки організаційної культури.

Стратегічний принцип управління організаційною поведінкою за допомогою засвоєння філософії корпорації. Особливості колективної діяльності і методи санації негативних форм організаційної поведінки. Імідж менеджера і підприємця. Урахування етноісторичних і етнопсихологічних особливостей українського менталітету.

Вплив організаційної культури на ефективність діяльності. Моделі впливу культури (Парсонса, Сате, Пітерса-Уотермана, Хофстида та ін.).

## 4 РЕКОМЕНДАЦІ ДО САМОСТІЙНИХ ЗАНЯТЬ З ДИСЦИПЛІНИ

Самостійна робота студентів над вивченням курсу «Організаційна поведінка» є обов'язковою умовою успішного засвоєння змісту дисципліни. Регулярна самостійна робота студентів зі спеціальною літературою, з нормативно-правовими документами, а також інші форми самостійної роботи студентів сприяють розвитку навичок науково-дослідницької діяльності, формують економічне мислення, тренують вміння аналізувати та оцінювати факти, опрацьовувати, викладати та аргументувати власні судження. Самостійна робота покликана сприяти розвитку самостійності і відповідальності, а також становленню та закріпленню навичок виступу, обґрунтуванню захисту власної точки зору тощо.

Самостійна робота студента містить:

- опрацювання теоретичних основ прослуханого лекційного матеріалу;
- вивчення обов'язкової і додаткової літератури та підготовку конспектів окремих питань тем курсу;
- систематику вивченого матеріалу курсу перед написанням модулів та заліком.

Самостійна та індивідуальна робота студента може виконуватись у формі пошуково-аналітичної роботи та підготовки до поточних і аудиторних занять.

Однією з форм самостійної роботи студентів є підготовка реферату і його захист (виступ перед аудиторією). Ця форма самостійної роботи студентів є корисною і цікавою лише тоді, коли студент дотримується основних правил підготовки реферату.

При оцінюванні реферату особливе значення надається самостійності мислення, критичній оцінці викладеного матеріалу, вивченню книг та публікацій, що не входять до рекомендованого списку літератури.

Тема реферату вибирається із запропонованих тем. За узгодженням з викладачем можливе самостійне формулювання теми.

У ході роботи над рефератом передбачається консультування у викладача: обговорення напрямку наукового пошуку, узгодження плану (змісту) тощо.

При роботі з першоджерелами варто уникати прямого конспектування тексту, краще зосередити увагу на коментуванні, тобто на викладенні власних поглядів на матеріал, який розглядається. Однак цитування (оформлене посиланнями) також може бути використане для аргументації формулювання думки автора.

Реферат повинен мати чітку структуру. У вступі здобувач повинен обґрунтувати актуальність обраної теми, постановка мети, задач, обмеження предмету дослідження. В основній частині поетапно розкривається тема реферату. В рефераті студент повинен освітити сучасні проблеми досліджуваної теми, провести аналіз статистичних показників та їх динаміки, опрацювати основні нормативно-правові документи з розглядаємого питання. У висновках оформляються чіткі, обґрунтовані висновки, наводяться напрями подальшого розвитку теми. Завершується реферат списком використаних джерел (оформленим у встановленому порядку).

Обсяг реферату 10–15 сторінок.

Реферат, прорецензований викладачем, виноситься на захист, виступ і обговорення – в аудиторії.

## **ТЕМИ РЕФЕРАТІВ**

- 1 Організаційна поведінка як академічна дисципліна.
- 2 Предмет та мета організаційної поведінки.
- 3 Складові частини організаційної поведінки.
- 4 Об'єкти організаційної поведінки.
- 5 Базові теоретичні підходи до організаційної поведінки.
- 6 Моделі організаційної поведінки.
- 7 Індивідуальні системи в організації.
- 8 Особистість та детермінанти її поведінки.
- 9 Сучасні теорії розвитку особистості.
- 10 Закони, що впливають на поведінку людини в процесі спільної діяльності.
- 11 Соціальні ролі в організації та особистісний потенціал працівника.

12 «Я»-концепція та її вплив на поведінку людини в організації. Захисна поведінка.

13 Комбіновані типи особистості та особливості управління ними.

14 Використання трансактного аналізу в управлінні індивідами.

15 Маніпулятивна поведінка та заходи щодо її обмеження.

16 Психологічні методи впливу на працівників.

17 Концепції мотивації особистості.

18 Настанови щодо мотивації працівників в організації.

19 Модель мотивації.

20 Теорія біхевіоризму.

21 Змістовні теорії мотивації поведінки індивіда.

22 Процесні теорії мотивації поведінки індивіда.

23 Форми винагород за виконання робіт в організації.

24 Засоби заохочення працівників.

25 Принципи та методи проектування роботи в організації.

26 Чинники, що впливають на організацію роботи індивіда.

27 Елементи організації роботи індивіда.

28 Мотиваційні характеристики роботи.

29 Управління кар'єрою працівника в організації.

30 Поняття управління виконанням (перфоманс менеджменту). Моделі перфоманс менеджменту.

31 Система перфоманс менеджменту (управління виконанням) та її елементи.

32 Аналіз проблем виконання за допомогою моделі перфоманс менеджменту.

33 Вирішення проблем виконання за допомогою інтервенцій у системи та процедури.

34 Оцінювання роботи індивіда.

35 Причини та умови формування груп в організації.

36 Типи груп.

37 Організація ефективної діяльності груп.

38 Формування і розвиток груп в організації.

39 Максимізація ефективності роботи груп. Взаємодія членів групи через роль, статус, норми.

40 Формування команди як вища стадія групового розвитку.

41 Міжособистісні стосунки в групах та колективах. Аналітичні методи визначення груп в організації.

- 42 Основні процеси групової динаміки: влада, вплив, лідерство.
- 43 Сутність, природа та типологія конфліктів.
- 44 Управління конфліктом.
- 45 Трудові конфлікти та шляхи їх подолання.
- 46 Сутність та природа стресу, його вплив на особистість.
- 47 Двосторонній комунікативний процес.
- 48 Основні функції комунікації в організації та її вплив на поведінку персоналу.
- 49 Комунікативні бар'єри.
- 50 Чинники ефективних комунікацій.
- 51 Психологічні техніки спілкування.
- 52 Організаційні чутки.
- 53 Визначення чинників організаційної культури.
- 54 Функції організаційної культури.
- 55 Соціологізація та індивідуалізація в організаційній культурі.
- 56 Відмінності національних та організаційних культур.
- 57 Шари організаційної культури в становленні особистості.
- 58 Інтернаціоналізація і глобалізація культур.
- 59 Поняття організаційного розвитку.
- 60 Джерела, цілі, напрями, принципи розвитку організації.
- 61 Проблеми організаційного розвитку.
- 62 Проблеми управління змінами.
- 63 Принципи та методи подолання протидії змінам.

## **5 РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ З ДИСЦИПЛІНИ**

**Практичне заняття 1.** Історія виникнення, становлення і розвитку дисципліни «Організаційна поведінка»

*Мета* заняття – систематизація основних понять з організаційної поведінки.

*Завдання* – повторення матеріалів лекції за темою «Поняття і суть організаційної поведінки» як перехід до поглибленого вивчення особливостей організаційної поведінки.



*Основні теми до вивчення та обговорення* обираються студентами відповідно до тем, що наведені нижче:

- 1 Організаційна поведінка як академічна дисципліна.
- 2 Предмет та мета організаційної поведінки.
- 3 Складові частини організаційної поведінки.
- 4 Об'єкти організаційної поведінки.
- 5 Базові теоретичні підходи до організаційної поведінки.
- 6 Моделі організаційної поведінки.

**Практичне заняття 2.** Теоретичні основи організаційної поведінки

*Мета* заняття – огляд історичного розвитку та становлення науки організаційної поведінки.

*Завдання* – комплексне вивчення та систематизація знань щодо історичного розвитку вчень, на базі яких розвинулась організаційна поведінка.

*Основні теми до вивчення та обговорення* обираються студентами відповідно до тем, що наведені нижче:

- 1 Детермінізм і його основні форми.
- 2 Теорія біхевіоризму.
- 3 Теорія фрейдизму.
- 4 Класична школа управління.
- 5 Школа людських відносин.
- 6 Сучасні теорії управління X та Y.
- 7 Моделі управління людськими ресурсами. Теорії A та Z.

**Практичне заняття 3.** Особливості взаємодії людини в організації

*Мета* заняття - визначити роль людини в системі організаційної поведінки.

*Завдання* – повторення матеріалів лекції за темою «Особа і організація».

*Основні теми до вивчення та завдання до обговорення* подано нижче.

#### **Аналітична вправа**

Ольга Петрівна – старший майстер, 31 рік. Це дуже енергійна жінка, яка постійно кудись поспішає, біжить,

з'являється то тут, то там. Коли вона розмовляє з кимось, постійно змінює позу, крутить щось у руках, відволікається, розмовляє одночасно з кількома людьми. Її легко зацікавити усім новим, однак вона так само швидко втрачає до цього інтерес. Переважний настрій – веселий, бадьорий. На запитання: «Як справи?» відповідає з посмішкою: «Дуже добре», хоча інколи виявляється, що справи і на роботі, і в особистому житті не дуже хороші.

Про свої досягнення з радістю повідомляє усім: «Ось начальник цеху знову похвалив». Образу не приховує, розповідає про неї, але завжди бадьоро додає: «Це якимось випадково сталося...», «В цьому ніхто не винен...», «Це не так і складно виправити...».

Іноді ображається, навіть плаче, але не довго. Швидко заспокоюється і знову посміхається. Міміка жвава. Незважаючи на непосидючість, її легко можна дисциплінувати, вона прислуховується до порад, намагається їх виконувати. У справах, особливо важких, виявляє велику енергію та зацікавленість, дуже працездатна.

Легко знаходить мову з новими людьми. Її із задоволенням слухають у колективі, вважають гарною людиною. Швидко звикає до нових умов.

Микола Сергійович – бухгалтер, 40 років. Спокійний, небалакучий. Оточення вважає, що він не дуже розумний, але працює добре: ніколи не робить помилок у розрахунках.

Зазвичай не свариться. Єдина сварка була пов'язана з тим, що коли він був у відпустці, його стіл винесли з кабінету й замінили новим. Після повернення з відпустки він у різкій формі вимагав повернути стіл. Після цього Микола Сергійович заспокоївся.

Співробітники вважають, що він дуже захоплений роботою, оскільки іноді забуває пообідати, не ходить до їдальні.

Дуже добрий сім'янин.

Головний бухгалтер поважає його за охайність, старанність, але вважає дуже впертим, оскільки неможливо його примусити виконати роботу, яку він не бажає робити.

Григорій Іванович — інженер, 37 років. Дуже вразлива людина.

Незначна неприємність виводить його зі стану спокою, він хвилюється за кожну дрібницю, засмучується, якщо хтось виявляє до нього не увагу.

Якось Григорій Іванович дуже хвилювався, коли не знайшов на столі потрібного документа, а потім скаржився на головний біль, хоча документ потім було знайдено.

Дуже близько сприймає будь-яку образу. Мрійливий. Часто під час роботи задумливо дивиться у вікно або на протилежну стіну. Не бере участі в гучних дискусіях товаришів. Покірливо підкоряється всім правилам внутрішнього розпорядку, ніколи їх не порушує.

У колективі він пасивний. Виявляє невпевненість у власних силах. Його можна легко переконати в тому, що він помиляється або обрав неправильний шлях. Натикаючись на якісь труднощі, опускає руки і відступає.

Якщо його ніхто не зачіпає, не ображає, не виявляє значної уваги до його роботи, він працює добре, виконуючи усі завдання належним чином і своєчасно.

#### *Завдання:*

1 Визначте тип особистості кожної особи за кількома типологіями. Опишіть їх психологічний портрет.

2 Які основні потреби у цих людей?

3 Як вони задовольняють свої потреби?

4 Опишіть ваш метод управління кожним із них.

Метод управління кожною особою слід визначати за психологічним портретом людини та ступенем задоволення її потреб.

#### **Теми рефератів:**

1 Індивідуальні системи в організації.

2 Особистість та детермінанти її поведінки.

3 Сучасні теорії розвитку особистості.

4 Закони, що впливають на поведінку людини в процесі спільної діяльності.

## **Практичне заняття 4. Соціально-психологічні регулювальники поведінки людини**

*Мета* заняття – розглянути основні етапи і принципи мотивації та винагороди в системі організаційної поведінки.

*Завдання* – проаналізувати теорії мотивації поведінки індивіда, форми винагород за виконання робіт в організації, засоби заохочення працівників та ефективність у результаті їх застосування.

*Основні теми до вивчення та обговорення* подано нижче у вигляді ситуаційних вправ.

### **Ситуаційна вправа 1**

Отримавши термінове завдання від замовника, що в разі успішного виконання обіцяло істотні прибутки, керівництво страхової фірми вирішило посилити мотивацію підлеглих, задіяних у цьому проєкті. У разі своєчасного та якісного виконання було обіцяно оплачувану за рахунок фірми відпустку разом із сім'ями на два тижні.

Керівництво було вражене підсумками – навіть деякі найкращі агенти знизили показники результативності своєї праці і не виконали плану. Виявилось, що перспектива поїхати на відпочинок у мальовничий куточок світу навіть за чужий кошт, але із сім'ями, далеко не всіма була сприйнята як винагорода.

*Запитання*

Який мотиваційний чинник запропонували б ви?

### **Ситуаційна вправа 2**

Спробуйте створити перелік потреб випускника закладу вищої освіти, який незабаром отримає диплом і шукає роботу за фахом.

Які вимоги ставить він до майбутньої роботи?

*Завдання*

Складіть структуру потреб і розподіліть їх за ступенем важливості.

*Методичні вказівки до виконання ситуаційних вправ № 1–2.*

1 Визначаючи мотиваційний фактор (фактори), візьміть до уваги потреби, які характерні для різних груп людей.

2 Для визначення структури та ступеня важливості потреб скористайтеся матеріалом, який наведено далі як приклад.

Протягом багатьох років проводилися дослідження з теорії потреб, присвячені порівнянню критеріїв оцінки питомої ваги тих чи інших потреб у свідомості людей різних країн та регіонів світу. Результати цих досліджень наведено в таблиці 1.

Дані таблиці свідчать про задоволеність потреб більшою чи меншою мірою. Потреба поваги найбільше задоволена керівниками Латинської та Північної Європи і країн, що розвиваються. Цілком може бути, що фахова категорія керівника в різних країнах має не однаковий рівень престижу і соціального статусу. Ступені США і Великої Британії відповідають тим, що були передбачені теорією Маслоу.

Слід зауважити, що ці теорії цілком можуть мати певну культурну упередженість і виявитися непридатними для іншої культури.

Таблиця 1 – Ступені задоволення потреб керівниками різних країн

Потреба	Ступінь задоволення	США та Велика Британія	Латинська Європа*	Північна Європа**	Країни, що розвиваються ***	Японія
Самореалізація	5	5	5	5	5	3
Автономія	4	4	4	4	4	2
Повага	3	3	1	1	1	4
Товариськість	2	2	3	2	3	5
Безпека	1	1	2	3	2	1
*Латинська Європа: Іспанія, Італія, Франція, Бельгія.						
**Північна Європа: Швеція, Норвегія, Данія, Німеччина.						
***Країни, що розвиваються: Чилі, Аргентина, Індія.						

Модель виявиться іншою, якщо поглянути на результати обстеження керівників різних країн з приводу того, які потреби, на їхній погляд, є найважливішими (таблиця 2).

Таблиця 2 – Ступінь важливості потреб для керівників різних країн (5 – найменш важлива; 1 – найбільш важлива)

Потреба	США	Італія	Німеччина	Швеція	Іспанія	Індія
Самореалізація	1	1	1	1	1	2
Автономія	2	3	3	2	3	3
Повага	5	2	4	5	5	4
Товариськість	3	4	5	4	4	5
Безпека	4	5	2	3	2	1

Простежується вражаюча відмінність керівників США та Італії, з одного боку, і Німеччини, Швеції та Індії – з іншого. Значення поваги найнижче у США, Швеції та Іспанії, але друге за важливістю в Італії. Отже, теорії та їх використання в управлінні потрібно розглядати в їхньому культурному контексті (оточенні).

### **Ситуаційна вправа 3**

Уявіть себе менеджером персоналу, перед яким стоїть завдання розробити критерії оцінки результатів діяльності групи менеджерів операційного рівня в компанії з виробництва автомобілів. Кожен із цих менеджерів контролює роботу 50–60 робітників складального цеху, а їх обов'язки приблизно однакові.

*Завдання:*

1 Якими показниками, на вашу думку, доцільно оцінювати результати діяльності менеджерів операційного рівня цього підрозділу компанії?

2 Розмістіть запропоновані показники за рівнем важливості та аргументуйте свою позицію.

3 Як можна вдосконалити систему винагород з урахуванням запропонованих вами критеріїв оцінки?

#### *Методичні вказівки до виконання ситуаційної вправи 3*

Виконуючи перше завдання, слід брати до уваги різноманітні показники діяльності групи, наприклад: економія робочого часу, витраченого на виробничий процес; підвищення продуктивності праці; підвищення якості продукції, якісне і

своєчасне виконання завдання; зменшення плинності кадрів; зменшення випадків порушення трудової дисципліни праці.

Відповідь на завдання 1 і 2 доцільно оформити у вигляді таблиці 3.

Таблиця 3 – Показники за рівнем важливості

Ранг (рівень важливості показника)	Показники оцінки результативності діяльності менеджерів операційного рівня компанії	Обґрунтування важливості показника
1.....	.....	.....

**Практичне заняття 5.** Лідерство – найважливіший чинник поведінки в організації і в конкурентній боротьбі

*Мета* заняття – огляд та систематизація теорії та природи лідерства, основ керівництва.

*Завдання* – аналіз джерел влади керівника, виявлення позитивних та негативних проявів влади.

*Основні теми до вивчення та обговорення* подано у вигляді тем рефератів та ситуаційних вправ для опрацювання студентами на практичному занятті.

#### **Теми рефератів**

- 1 Національні аспекти лідерства.
- 2 Соціально-демографічні особливості лідерства.
- 3 Організаційне лідерство.
- 4 Владний аспект організаційного лідерства.
- 5 Управлінський аспект лідерства.
- 6 Сучасні оцінки феномена лідерства.

#### **Ситуаційна вправа 1**

1 Керівник відділу Іван Іванович знає усіх своїх співробітників, їхні життєві турботи і прагнення. Він завжди готовий піти назустріч їхнім особистим інтересам, крім тих, що зачіпають термін або зміст виробничих завдань. Слово «треба» діє на Івана Івановича магічно, не підлягає жодним сумнівам і завжди виконується. При цьому він не йде на конфлікт з

колегами – «м'яко стеле», за будь-яких обставин привітний та ввічливий, але ніколи не поступається своїми принципами і готовий покарати за помилку будь-кого з підлеглих. Підлеглі ставляться до Івана Івановича з підозрою та побоюванням: чи то він висловлює прохання, чи то доводить наказ? А дехто взагалі вважає Івана Івановича непослідовною, навіть малодушною людиною, яку і не поважають і не прагнуть зачіпати водночас.

2 Петро Петрович не просто керівник лабораторії, він її «душа». Саме завдяки його зусиллям між співробітниками налагоджені дружні стосунки, без дотримання субординації і суворого розподілу обов'язків – «один за всіх всі за одного». Взагалі до формальностей, яких треба дотримуватися, Петро Петрович та його підлеглі ставляться вельми зневажливо, за що їм нерідко перепадає від керівництва. Проте це не надто засмучує Петра Петровича, оскільки головним для нього є дружня атмосфера в колективі. Будь-які виробничі успіхи та невдачі завжди розглядаються через призму їх людської значущості.

Підлеглі люблять і цінують Петра Петровича, хоча й не всім подобається його нездатність організувати роботу, коли цього нагально вимагають зовнішні обставини. Лабораторія часто залишається без премії через недотримання термінів виконання завдань, але всі заздять її працівникам, оскільки у них існує такий чудовий мікроклімат.

3 Сергій Сергійович – легендарний керівник. Про нього із захопленням розповідають історії, в яких він усе брав на себе і діяв по-своєму навіть тоді, коли ні «зверху», ні «знизу» його ніхто не підтримував. Сергій Сергійович фанатично відданий справі, яка ним обрана, ні за ким не визнає права завадити її здійсненню. Усі важелі управління та влади він тримає у своїх руках, а його відсутність дуже дошкуляє стану справ. Співробітники зазвичай не розуміють ухвалених Сергієм Сергійовичем рішень і змушені покладатися лише на віру в те, що «якщо вже сам Сергій Сергійович так вирішив...» Він буває жорстким та байдужим до людей, несподівано для всіх може перекреслити те, що ще вчора здавалося єдино правильним, не зважає на субординацію, заведених порядків та правил для нього не існує. Його побоюються, але високий професіоналізм, компетенція, залізна воля та енергійність викликають повагу колег, яка, щоправда, більше схожа на ідолопоклонство, ніж на дружню симпатію.



4 Віктор Вікторович усім відомий як енергійний, твердий керівник. У його відділі залізна дисципліна, усі точно знають свої обов'язки, суворо дотримуються порядку, єдиного для всіх без винятку. Вказівки співробітників, які наділені великими повноваженнями, як і розпорядження керівництва, не обговорюються, а виконуються. За невиконання поставлених завдань неминуче настає покарання без врахувань об'єктивних обставин та індивідуальних особливостей. Інтереси спільної справи завжди ставляться вище особистих. Сам Віктор Вікторович подає підлеглим зразок бездоганної старанності і навіть педантичності. Деяка консервативність робить його дії менш вдалим там, де необхідне творче рішення. Водночас і сам Віктор Вікторович, і його колектив спроможні виконати величезний обсяг робіт. Його відділ особливо надійний у ситуаціях, коли є потреба ліквідувати «прорив». За це працівники нерідко отримують премії та винагороди. Однак у відділі висока плинність кадрів, ініціативні працівники тут довго не затримуються. Підлегли не долюблюють свого керівника, постійна загроза покарання робить моральну атмосферу вкрай напруженою.

*Завдання:* Прокоментуйте стилі керівництва згаданих осіб.

### **Методичні вказівки до виконання ситуаційної вправи**

Спочатку треба визначити стиль керівництва (авторитарний, демократичний, ліберальний), стиль лідерства за типологією Лайкерта (експлуатаційно-авторитарний, прихильно-авторитарний, консультативно-демократичний, заснований на участі). Потім, використовуючи матеріали ситуаційної вправи, визначте «сильні» та/або «слабкі» сторони стилю керівництва кожної особи. Зробіть висновки щодо впливу стилю керівництва на результативність роботи колективу, на взаємини у колективі.

### **Ситуаційна вправа 2**

Певний комерційний банк – один з багатьох малих комерційних банків, створених у 90-х роках у м. Київ. Банк почав здійснювати свої операції півтора року тому. Увесь штат банку становив 15 осіб, не враховуючи 6 осіб охорони. Банк займав

приміщення з 5 кімнат: операційний зал, бухгалтерія, секретаріат, кабінет управляючого і каса.

Управляючий банком – Петренко Сергій Іванович, 45 років, раніше працював у Науково-дослідному економічному центрі. Став управляючим завдяки значним зв'язкам у фінансовому світі. Людина обережна у спілкуванні із засновниками банку та нестримана з підлеглими.

Головний бухгалтер банку – Сидоренко Валентина Василівна, 40 років. Протягом 10 років працювала головним бухгалтером, 2 роки як закінчила курси бухгалтерського обліку в комерційному банку. Працює в цьому банку з початку його заснування.

У результаті перевірки, проведеної Державною податковою інспекцією, було виявлено порушення у веденні бухгалтерського обліку та звітності. На банк було накладено штраф.

Слід зауважити, що бухгалтерський облік здійснювався відповідно до облікової політики банку, затвердженої його керівництвом.

За кілька місяців до перевірки Сидоренко намагалася попередити управляючого банком про явні порушення. Між ними відбулася така розмова:

– Сергій Іванович, у нас виникла проблема. Є серйозні порушення у сфері бухгалтерського обліку.

– А чим я можу Вам допомогти? Це ж Ви – головний бухгалтер. Для цього Вас і взяли на роботу.

– Розумієте, я не можу змінити облікову політику підприємства без узгодження з керівництвом банку.

– Але ж ви бачите, скільки в мене справ! Розбирайтеся самі. Я поспішаю на зустріч з керівництвом фірми, яка може бути дуже вигідним клієнтом нашого банку.

Сидоренко намагалася знову почати цю розмову, однак у Петренка і цього разу знайшлися більш важливі справи. Після того як на банк було накладено штраф, Петренко в присутності всього колективу в грубій формі звинуватив Сидоренко в некомпетентності, неуважності та непрофесіоналізмі. Сидоренко вирішила, що неможливо продовжувати роботу в таких умовах і подала заяву на звільнення за власним бажанням.

Оскільки головний бухгалтер була кваліфікованим спеціалістом, і, крім того, заміну їй знайти в стислі терміни важко, то управляючий змушений був просити пробачення.

Петренко, вважаючи, що незручно викликати Сидоренко до свого кабінету, сам прийшов у бухгалтерію, де крім Сидоренко було ще два бухгалтери. Сидоренко прийняла пробачення управляючого, і конфлікт було заглажено.

*Запитання:*

1 Чи досить лише наявності професійних навичок, аби призначити людину керівником?

2 Яким чином Сидоренко могла б звернути увагу Петренка до свого питання?

3 Чи коректно підтримувати авторитет керівника за рахунок підлеглих?

4 Чи правильно повівся Петренко, коли прийшов просити пробачення у Сидоренко.

5 Які наслідки може мати навіть єдиний випадок грубої або нетактовної поведінки в присутності підлеглих? Як це впливатиме на авторитет керівника?

6 Яка роль керівника у створенні сприятливого психологічного клімату в колективі?

### **Методичні вказівки до виконання ситуаційної вправи**

Для підготовки відповіді на перше питання спочатку визначте, які лідерські та менеджерські якості мають бути притаманні сучасному керівникові. Доцільно також визначити, яким чином мав діяти управляючий банком після отриманого попередження, і спрогнозувати можливу зміну його авторитету серед підлеглих та власників банку.

### **Аналітична вправа «Визначення стилю керівництва»**

#### *1 Постановка завдання*

Потрібно визначити стиль керівництва будь-якого керівника вашого факультету або закладу вищої освіти. Звичайно, це має бути людина, діяльність якої вам відома.

З метою визначення стилю керівництва необхідно проаналізувати обраного вами керівника за наведеними 20 твердженнями. Оцінювання проводиться за 5-бальною

шкалою: 5 балів – постійно так робить; 1 бал – ніколи так не вчинює.

- 1 Постійно вказує, як потрібно робити.
- 2 Вислуховує думки інших людей.
- 3 Дає можливість студентам брати участь у прийнятті управлінських рішень.
- 4 Дає можливість студентам діяти самостійно.
- 5 Наполегливо пояснює, як потрібно що-небудь робити.
- 6 Навчає студентів працювати.
- 7 Радиться з іншими викладачами та студентським активом.
- 8 Не заважає іншим працювати.
- 9 Вказує, коли потрібно виконати роботу.
- 10 Враховує успіхи інших.
- 11 Підтримує ініціативу.
- 12 Не втручається у виховний процес.
- 13 Показує, як потрібно діяти.
- 14 Іноді надає студентам можливість брати участь в обговоренні проблем факультету.
- 15 Уважно вислуховує співрозмовників.
- 16 Якщо втручається у студентські справи, то по-діловому.
- 17 Думки інших не поділяє.
- 18 Докладає зусиль для усунення конфліктів (між студентами, між студентами та викладачами).
- 19 Намагається враховувати різні думки.
- 20 Якщо надає доручення, то не втручається в хід його виконання.

## *II Визначення результатів аналізу*

### *А. Визначити загальну кількість балів.*

Показник 70–80 балів свідчить про спрямованість до взаємодії з людьми, зокрема зі студентами.

Показник 30–40 балів свідчить про пасивність людини в колективній діяльності.

### *Б. Визначити схильність до певного стилю керівництва.*

Сума балів тверджень 1, 5, 9, 13, 17 свідчить про адміністративний стиль керівництва.

Сума балів тверджень 3, 7, 11, 15, 19 свідчить про демократичний стиль керівництва.

Сума балів тверджень 4, 8, 12, 16, 20 свідчить про *ліберальний* стиль керівництва.

У кожній групі максимально можна набрати 25 балів.

Якщо особа, яку ви аналізуєте, набрала 20 і більше балів, то вона схильна до певного стилю керівництва.

Якщо керівник, якого ви аналізуєте, набрав 12–14 балів, то іноді він схильний виявляти певний стиль керівництва.

*Завдання:*

1 Визначте спрямованість керівника до взаємодії з людьми.

2 Визначте стиль керівництва.

3 Обговоріть у групі: «Чи доцільно в усіх випадках дотримуватись одного стилю керівництва?»

### **Методичні вказівки до виконання аналітичної вправи**

*Стиль лідерства* – це типова для лідера система прийомів впливу на ведених (підлеглих). Розрізняють такі стилі лідерства: авторитарний; демократичний; ліберальний.

1 *Авторитарне управління* — управління, при якому керівник сам визначає групові цілі, сам приймає рішення. На підлеглих керівник впливає через накази, розпорядження, які не підлягають обговоренню. Авторитарний стиль управління має різні форми.

А. *Патріархальне управління* — усі «члени сім'ї» мають слухатися керівника, який вважає підлеглих нездатними приймати рішення. Усі підлегли є «діти» керівника і він має про них турбуватись.

Б. *Автократичне управління* — більш притаманне інституціям (державі, підприємству), ніж окремим особам. Керівництво здійснюється апаратом через підлеглі інстанції, які впроваджують рішення автократа.

В. *Бюрократичне управління* — управління, за яким керівники усіх рівнів посідають своє місце в структурі управління організацією і мають право на виконання наданих їм повноважень.

Г. *Харизматичне управління* — за лідером визнаються видатні, єдині свого роду якості. Тому він може забажати будь-якої жертви від підлеглих і не зобов'язаний про них турбуватись.

2 *Демократичне управління* – стиль управління, за яким керівник мобілізує групу на колективну розробку рішень і колективну їх реалізацію. Він організовує систематичний обмін інформацією, думками, на підлеглих діє переконаннями, порадами, аргументами. Демократичний стиль керівництва характеризується високим рівнем децентралізації повноважень, вільним прийняттям рішень і виконання завдань, оцінкою роботи після її завершення. Керівник турбується про забезпечення працівників необхідними ресурсами.

3 *Ліберальне управління* – належить до пасивного стилю керівництва. За цим стилем керівництва відзначається низький рівень вимог до підлеглих. Головні засоби впливу — це прохання та інформація. Ліберальне керівництво ґрунтується майже на повній свободі у визначенні цілей і контролі своєї власної роботи.

Жодний із наведених стилів не є універсальним. Найчастіше трапляються змішані стилі. Стиль керівництва та лідерства впливає на діяльність менеджера. Р. Блейк та Дж. Моутон розробили концепцію підходу до діяльності менеджера. За цією концепцією діяльність менеджера є у певному «силовому полі», зумовленому дією двох силових векторів: спрямованому на людину і виробництво.

**Практичне заняття 6.** Залучення працівників до процесу управління і організація групової роботи

*Мета* заняття – огляд та систематизація причини об'єднання людей у групи та команди, а також чинників, що впливають на ефективність роботи групи.

*Завдання* – виявлення причин об'єднання людей у групи та команди, аналіз компонентів ефективної роботи груп.

*Основні теми до вивчення та обговорення* подано у вигляді ситуаційних та аналітичних вправ, що виконуються протягом практичного заняття.

*Запитання:*

1 Як ви розумієте твердження: «Норми в змозі регулювати тільки видиме поведінку людини»? Чи згодні ви з цим?

2 Чому суворо дотримуються норм?

3 Чи існує залежність: великі групи генерують більше ідей, але із збільшенням чисельності групи кількість ідей зменшується? Поясніть цю залежність та назвіть чинники, які сприяють її існуванню.

4 На вашу думку, що є головнішим при формуванні групи: організаційний чи особистий чинник? Поясніть вашу точку зору.

5 У чому, на ваш погляд, різниця між нормами припустимого ідеалу та нормами неприпустимого ідеалу? Наведіть приклади.

### **Ситуаційна вправа**

В «Основних принципах гуртків якості», опублікованих Японською спілкою вчених та інженерів, зазначено, що основна мета гуртків якості полягає в такому:

- вишукувати додаткові можливості для ефективного управління з боку майстрів і лінійного керівництва нижчого рівня, сприяти їх саморозвиткові;
- підвищувати рівень трудової моралі працівників на виробництві та створювати атмосферу, в якій посилиться свідоме ставлення кожного члена трудового колективу до якості та недоліків на виробництві;
- функціонувати як «ядро» загальної системи управління якістю, що створить підтримку і впровадження безпосередньо в цехах політики президента фірми стосовно забезпечення якості продукції.

*Запитання:*

1 Чим, на вашу думку, пояснюються успіхи функціонування гуртків якості в Японії?

2 Поясніть, як у гуртках якості реалізується позитивна мотивація праці? Які чинники за такої ситуації є пріоритетними: творчий елемент (робота думки), елемент активності (власне праця), соціальний елемент (задоволення)?

3 Які ви знаєте особливості системи навчання персоналу на японських фірмах?

### **Методичні вказівки до виконання ситуаційної вправи**

Гуртки якості – це невелика група працівників фірми (від 6 до 12), які добровільно і регулярно зустрічаються для вирішення

проблем, пов'язаних з умовами їхньої роботи. У більшості випадків керівник підрозділу не є керівником групи. Гуртки якості працюють над проблемами, які безпосередньо впливають на результати діяльності працівників фірми. Гурток формується за згодою керівництва для «розширки» конкретного вузького місця або вирішення конкретної проблеми, виявленої працівниками фірми, і припиняє свою діяльність після остаточного вирішення проблеми.

Основні положення концепції гуртків якості сформулював у 1962 р. Каору Ісікава, професор Токійського університету. При дослідженні порівняльної ефективності індивідуальної та групової роботи наприкінці 30-х років ХХ ст. було відкрито «ефект Рінгельмана», сутність якого полягає в тому, що зі збільшенням кількості членів групи відбувається описане за досить строгою математичною залежністю скорочення середнього внеску кожного учасника в результаті групової діяльності. У США на межі 50–60-х років з'явилися «групи бездефектної праці», однак масового поширення цей рух не набув. К. Ісікава взяв за основу найважливіші елементи американських груп бездефектної праці, однак запропоновані ним гуртки якості не стали аналогом американського варіанта, а розвивалися як оригінальна та безпрецедентна для інших країн форма організації праці для інтенсифікації творчих можливостей персоналу.

Члени гуртка якості уповноважені визначити проблему, що потребує вирішення, обрати свого голову, скласти графік проведення засідань і отримати дозвіл керівництва на виконання роботи. Вони займаються збором необхідних даних, аналізом проблеми, оцінкою варіантів рішень, видають керівництву рекомендації щодо розв'язання проблеми і впроваджують їх за згодою керівництва, якщо це передбачено сферою їх компетенції.

Для гуртків якості характерні такі особливості:

- 1) засідання гуртків проводяться регулярно;
- 2) гуртки засновані за принципом добровільної участі;
- 3) проблеми, що вирішуються в гуртках якості, пов'язані з трудовою діяльністю на даній ділянці;
- 4) проблеми виявляють, досліджують і вирішують члени гуртка, після чого оцінюються отримані результати;



5) гурток якості припиняє діяльність після вирішення даної проблеми.

В Японії рух з організації гуртків якості був рухом знизу вгору. Він почався з майстрів і звичайних працівників, а не з керівництва вищої ланки. Це означало повільне зростання, але повну підтримку з боку робочої сили, що є однією з причин, завдяки якій цей рух успішно витримав перевірку часом.

### **Аналітична вправа**

Складіть порівняльну характеристику чотирьох видів груп (групи вдосконалення діяльності підрозділів, гуртки якості, групи вдосконалення процесів, цільові групи).

#### **Методичні вказівки до виконання аналітичної вправи**

Для порівняння зазначених груп слід використовувати 11 основних характеристик: членство в групі, участь у роботі групи, директивний вплив керівництва, вибір проблеми, терміновість вирішення проблеми, сфера діяльності, знаходження рішення, вплив термінів на виконання роботи, порядок та терміни роботи, сприяння у роботі з боку організатора, впровадження (реалізація) результатів роботи групи. Результати опрацювання вправи доцільно оформити у вигляді таблиці 4.

Таблиця 4 – Порівняльна характеристика груп

Характеристики	Групи вдосконалення діяльності підрозділів	Гуртки якості	Групи вдосконалення процесів	Цільові групи
1 Членство у групі	Працівники підрозділу	.....	Відібрані працівники суміжних підрозділів	.....
2 Участь у роботі групи				
.....				
11 Впровадження (реалізація) результатів	Членами групи	.....	Членами групи	.....

## **Практичне заняття 7. Причини та види конфліктів.** Структура конфлікту

*Мета* заняття – розглянути поняття «конфлікти», «стреси» та шляхи їх подолання.

*Завдання* – визначити сутність, природу та типологію конфліктів, навчитись управляти конфліктом. Трудові конфлікти та шляхи їх подолання. Сутність та природа стресу, його вплив на особистість.

*Основні теми до вивчення та обговорення* обираються студентами відповідно до питань і завдань, що наведені нижче.

### **Проблемні питання і завдання**

1 Схарактеризуйте фактори стресу, які залежать від організації.

2 Опишіть фактори стресу, які залежать від працівників.

3 Чи має стрес якусь користь для особистості?

4 Чи завдає стрес шкоди особистості?

5 Що має знати працівник для запобігання негативним наслідкам стресу?

6 Який вплив має стрес на продуктивність праці, дисципліну та плинність кадрів?

### **Ситуаційна вправа 1**

Уявіть звичайний робочий день у банку. Це останній день прийому комунальних платежів без нарахування пені. Працюють три касири. До кожного вікна стоїть велика черга. Атмосфера напружена: всі дуже втомлені. З різних боків час від часу чути незадоволені висловлювання на адресу працівників банку. Неочікувано для черги один із касирів – молода дівчина з приємною зовнішністю – повідомляє про тимчасову нетривалу перерву в роботі у зв'язку з тим, що їй потрібно здати надлишок готівки в касі (вона діє за інструкцією).

Інший касир, жінка 35 років, у присутності клієнтів починає критикувати дії своєї колеги, що підігриває конфлікт. Необґрунтована критика колеги викликає в першого касира обурення та образу, нерозуміння, оскільки вона діє відповідно до встановленого порядку, який забезпечує безпеку клієнтів та

працівників банку. Бажаючи загасити конфлікт, молодша дівчина мовчки повертається до клієнтів, вона обурена і втратила трудовий настрій, однак продовжує працювати.

*Запитання:*

- 1 Хто сприяв виникненню конфлікту?
- 2 Наскільки обґрунтованими є дії молодого касира?
- 3 Наскільки об'єктивною є критика її старшої колеги?
- 4 Як оцінити правильність дій кожного з працівників?
- 5 Що можна порадити в цій ситуації кожній зі сторін?

## **Ситуаційна вправа 2**

Чергову доповідну записку начальника дільниці Петренка на майстра Сидорчука покладено на стіл директора заводу. Конфлікт між двома працелюбними, досвідченими, авторитетними керівниками триває уже не перший рік. Петренко та Сидорчук прийшли на завод одночасно – п'ятнадцять років тому, обидва починали з простих робітників, обом зараз під сорок років. Обидва – грамотні спеціалісти, про яких звикли говорити: «Працюють на совість». З чого ж почалася «війна»? Якимось Сидорчук відчув, що Петренко поступово збільшує рівень вимог до нього, встановлює жорсткий контроль. Десь з півроку майстер виконував усі розпорядження начальника дільниці, а потім почалися чвари. Щоправда, Сидорчук ніколи офіційно не скаржився на дії начальника. А от від Петренка регулярно надходили доповідні: майстер не виконує розпорядження у визначений термін; нацьковує колектив; грубіянить начальству.

Підстав для взаємних звинувачень в обох учасників конфлікту було скільки завгодно. Начальник дільниці періодично критикував дії майстра в присутності підлеглих, намагався покарати його доганою в наказі директора. Сидорчук діяв так само. Зрозуміло, що це «протистояння» негативно впливало і на роботу дільниці, і всього цеху загалом.

Директор не раз запрошував до себе і Петренка, і Сидорчука, влаштовував «очні ставки», проте усі ці локальні заходи результату не дали. Ретельно проаналізувавши ситуацію, що склалася, директор вирішив: причина конфлікту – ...

*Запитання:*

- 1 У чому полягає причина (чи причини) конфлікту?

2 Як можна його вирішити?

3 Використовуючи знання, засвоєні на лекціях, зробіть припущення про типи характеру, ставлення до підпорядкування та інших характеристик учасників конфлікту.

4 Які методи вирішення конфліктів використав директор для ухвалення остаточного рішення? Що дали ці методи?

5 Визначте, які позитивні або негативні наслідки матиме цей конфлікт?

### **Методичні вказівки до виконання ситуаційних вправ 1–2**

Розглянути процес виникнення і розвитку конфлікту в розділі окремих основних стадій.

1-ша стадія – вияв умов, які створюють можливості для виникнення конфлікту в майбутньому. До умов, що сприяють виникненню конфлікту, можуть належати:

а) проблеми, які пов'язані із спілкуванням (незадовільний обмін інформацією, відсутність взаєморозуміння у колективі);

б) проблеми, які пов'язані з особливостями роботи організації (авторитарний стиль керівництва, відсутність чіткої оцінки персоналу та винагороди);

в) особистісні якості працівників (несумісні системи цінностей, неповага до інтересів членів колективу).

2-га стадія — розвиток подій, за яких конфлікт стає очевидним для його учасників (як результат створення напруженої ситуації, відчуття психологічного дискомфорту).

3-тя стадія — стають очевидними наміри учасників конфлікту вирішити створену конфліктну ситуацію. (Основні стратегії вирішення конфлікту — конфронтація, співробітництво, ухилення, пристосування, компроміс.)

4-та стадія — наміри учасників конфлікту реалізуються через конкретні форми поведінки.

5-та стадія — наслідки вирішення конфлікту (позитивні або негативні).

**Практичне заняття 8.** Сутність поняття «організаційна культура». Чинники, що впливають на культуру організації

*Мета заняття* – розглянути поняття, функції та шари організаційної культури.

*Завдання* – визначення чинників організаційної культури, функцій організаційної культури, відмінностей національних та організаційних культур.

*Основні теми до вивчення та обговорення* обираються студентами відповідно до тем, що наведені нижче.

### **Теми рефератів**

1 Чинники міжнародного середовища, які впливають на організаційну поведінку та організаційну культуру компанії.

2 Моделі міжкультурних відмінностей.

3 Особливості формування організаційної культури українських компаній.

4 Адаптація організацій у міжкультурному середовищі.

### **Методичні вказівки до підготовки рефератів**

Добираючи матеріал для підготовки реферату за обраною темою, потрібно враховувати та розкрити такі питання:

*Тема 1* – до чинників, що впливають на організаційну поведінку та організаційну культуру компаній, які займаються міжнародним бізнесом, належать: соціальні (рівень освіти, кваліфікація, демографічні характеристики), етичні (трудова етика, ставлення в організації до жінок, соціальних груп, меншин), юридичні (правові системи країни), політичні (ступінь стабільності держави, режим правління), економічні (темпи економічного розвитку держави, доходи на душу населення, національні чинники (релігія, звичаї).

*Тема 2* – серед моделей, які використовуються для аналізу міжкультурних відмінностей, найвідомішими є: модель ціннісної орієнтації А. Кluckхона та Ф. Штраубека, модель вивчення культурних цінностей Г. Хофстеде, виокремлення груп країн за ознакою схожості культурних цінностей.

*Тема 3* – потрібно розглянути питання інтернаціоналізації організаційної культури в багатонаціональних компаніях; дослідити чинники, що протидіють культурній адаптації (культурні відмінності, тип організаційної культури, особливості сприйняття).

**Практичне заняття 9.** Джерела, цілі, напрями, принципи розвитку організації. Принципи та моделі організаційного розвитку

*Мета* заняття – ознайомитись з основними елементами управління організаційним розвитком.

Завдання – комплексне вивчення принципів та моделей організаційного розвитку.

*Основні теми до вивчення та обговорення* обираються студентами відповідно до тем, що наведені нижче.

### **Теми рефератів:**

- 1 Поняття організаційного розвитку.
- 2 Джерела, цілі, напрями, принципи розвитку організації.
- 3 Проблеми організаційного розвитку.
- 4 Проблеми управління змінами.
- 5 Принципи та методи подолання протидії змінам.

### **КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ**

- 1 Які існують типи лідерства?
- 2 Опишіть відомі вам стилі управління.
- 3 У чому суть авторитарного стилю керівництва?
- 4 У чому суть демократичного стилю керівництва?
- 5 У чому суть ліберального стилю керівництва?
- 6 Які типи можна виділити в особливостях поведінки в конфліктній ситуації?
- 7 Що таке домінування?
- 8 Що враховується при виборі стилю керівництва?
- 9 Дайте визначення поняття «харизма».
- 10 Перелічіть характерні риси лідера.
- 11 Що об'єднує всіх без винятку лідерів?
- 12 Що впливає на вибір стилю керівництва?
- 13 Опишіть схему роботи з кадровим резервом.
- 14 Чи можна навчати лідерства?
- 15 Дайте визначення поняттю «конфлікт».
- 16 У чому основна причина конфліктів?
- 17 Опишіть основні етапи конфлікту.
- 18 У чому полягає позитивна роль конфлікту?

- 19 У чому полягає негативна роль конфлікту?
- 20 Чи є можливим безконфліктний розвиток організації?
- 21 Як можна керувати конфліктом?
- 22 Як класифікуються конфлікти?
- 23 Що таке акцентуація особистості?
- 24 Чи можна стверджувати, що менеджер-сангвінік ефективніший за інші психологічні типи?
- 25 Який з етапів управління персоналом є найбільш конфліктогенним?
- 26 Опишіть внутрішньоособистісний конфлікт.
- 27 Опишіть міжособистісний конфлікт.
- 28 Опишіть конфлікт між особистістю і групою.
- 29 Опишіть груповий конфлікт.
- 30 Як пов'язаний конфлікт з типом особистості?
- 31 Як співвідносяться потреби і інтереси індивіда?
- 32 Які місце і роль мотивації в поведінці людини?
- 33 У чому полягає сутність мотивації організаційної поведінки?
- 34 Яким чином інстинкти впливають на мотивацію поведінки індивіда?
- 35 Що формує склад і зміст мотивів організаційної поведінки?
- 36 Як класифікуються мотиви організаційної поведінки?
- 37 У чому полягає спільне і які відмінності є між мотивацією і стимулюванням?
- 38 Чим визначається вибір і застосування інструментарію стимулювання?
- 39 Який механізм формування і розвитку мотивів?
- 40 Які місце і роль мотивації в механізмі організаційної поведінки?
- 41 Чим визначається стиль керівництва та управління в організації?
- 42 Як взаємопов'язані мотиви і стиль поведінки індивіда?
- 43 Що визначає результативність мотивації організаційної поведінки?
- 44 Чим забезпечується підвищення результативності мотивації?
- 45 Що таке життєвий цикл організації, з яких стадій він складається? Дайте характеристику кожної з стадій.
- 46 Які особливості організаційної поведінки на різних стадіях життєвого циклу?

- 47 Що розуміється під терміном «корпоративна культура»? Які основні елементи корпоративної культури?
- 48 Що таке «рівні культури»?
- 49 Які чинники впливають на формування корпоративної культури?
- 50 Що таке «кредо організації»?
- 51 Чим потрібно керуватися при зміні культури?
- 52 У чому полягають складові репутації організації? Наведіть приклади.
- 53 У чому, на вашу думку, взаємозв'язок репутації організації та її корпоративної культури? Наведіть приклади.
- 54 Чому репутація організації залежить від поведінки її співробітників? Для організацій яких напрямків діяльності це найбільш характерно?
- 55 У чому полягають основні труднощі формування репутації всередині і поза організацією і чому?
- 56 Як формується корпоративна культура конкретної організації? Наведіть приклади.
- 57 Як визначається сутність кар'єри?
- 58 Що являє собою кар'єра працівника?
- 59 Чим визначається зміст кар'єри працівника?
- 60 Які місце і роль кар'єри у формуванні організаційної поведінки працівника?
- 61 Що обумовлює виокремлення життєвого циклу працівника як об'єкта управління?
- 62 Який зміст життєвого циклу працівника?
- 63 Як пов'язані самоорганізація працівника і його кар'єрне зростання?
- 64 Чим визначається тривалість кар'єрного циклу працівника?
- 65 Які етапи виділяються в кар'єрному циклі працівника?
- 66 Чим обумовлена змінюваність кар'єрних циклів?
- 67 Які завдання ставляться і вирішуються в циклі управління кар'єрою?
- 68 Як взаємодіють між собою кар'єрний цикл і цикл управління кар'єрою?
- 69 Чим обумовлюється необхідність управління кар'єрою працівника?
- 70 У чому проявляється результат управління кар'єрою?
- 71 Як оцінюється ефективність управління кар'єрою?



## **ЗАВДАННЯ ДО ВИКОНАННЯ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТАМИ БЕЗВІДРИВНОЇ ФОРМИ НАВЧАННЯ**

Виконання контрольної роботи студентами заочної форми навчання є складовою навчального процесу та активною формою самостійної роботи студентів.

Мета контрольної роботи – поглибити та розширити спектр знань у галузі організаційної поведінки на основі визначення та аналізу його проблемних аспектів, а також сформувати вміння самостійно працювати з навчальною літературою, законодавчими актами, статистичними матеріалами та з матеріалами власних досліджень в організаціях.

Варіант контрольної роботи студент вибирає за першою літерою свого прізвища (див. таблицю).

Перша літера прізвища студента	Номер варіанта контрольної роботи
А, Б, В	1
Г, Д, Е,Є	2
Ж, З, І	3
Й, К, Л	4
М, Н,О	5
П, Р, С	6
Т, У, Ф	7
Х, Ц, Ч	8
Ш, Щ	9
Ю, Я	10

## **ВАРІАНТИ КОНТРОЛЬНИХ РОБІТ**

### **Варіант 1**

1 Індивідуальні цінності, які впливають на поведінку індивіда в організації.

2 Методи соціального впливу та морального стимулювання.

3 Які, на ваш погляд, навички, виходячи з класифікації Г. Мінцберга, найбільше необхідні менеджеру? Відповідь обґрунтуйте.

### **Варіант 2**

1 Модель Мак-Кінсі «7-S».

2 Планування особистого розвитку та кар'єри в організації.

3 Які складові організації роботи найбільше впливають на поведінку виконавців у сучасних ринкових умовах? Проілюструйте свою відповідь прикладами з вашої організації.

### **Варіант 3**

1 Структура особистості. Темперамент, характер, спрямованість особистості.

2 Групи і команди в організації.

3 Чи може поведінка окремої людини впливати на розвиток організації? Проаналізуйте механізм такого впливу на конкретному прикладі.

### **Варіант 4**

1 Сучасні теорії розвитку особистості.

2 Процес навчання в системі організаційної поведінки.

3 Якими знаннями і навичками повинен володіти менеджер, щоб запобігти перекрученню інформації в процесі комунікації?

### **Варіант 5**

1 Самоменеджмент та його основні функції.

2 Основні відмінності формальних та неформальних груп.

3 Чи мають знати виконавці, які фінансові винагороди отримують їхні колеги за результати роботи? Який вплив ця інформація справляє на поведінку?

### **Варіант 6**

- 1 Мотиви та потреби людини.
- 2 Культура і методика проведення ділових переговорів, виробничих нарад.
- 3 Наведіть приклади конкретних ситуацій ефективного використання менеджером таких стилів поведінки в конфлікті, як компроміс, конкуренція, пристосування.

### **Варіант 7**

- 1 Змістовні теорії мотивації.
- 2 Види групових ролей: цільові, підтримувальні, негативні ролі.
- 3 В яких ситуаціях керівник залежить від підлеглих? Наведіть приклади.

### **Варіант 8**

- 1 Процесні теорії мотивації.
- 2 Стадії становлення та розвитку колективу.
- 3 Які чинники і яким чином визначають поведінку людей? Наведіть приклади.

### **Варіант 9**

- 1 Теорія біхевіоризму. Основні категорії біхевіоризму.
- 2 Групове ухвалення рішення в організаціях.
- 3 В яких, на ваш погляд, ситуаціях згідно із ситуаційною теорією лідерства Ф. Фідлера має бути орієнтація на задачу, а в яких на персонал?

### **Варіант 10**

- 1 Мотиваційні засоби менеджера.
- 2 Дії менеджера щодо запобігання та вирішення конфлікту.
- 3 Які дії може вжити менеджер, щоб підвищити або послабити групову згуртованість? Наведіть приклади.

## **Вимоги до оформлення та захисту контрольної роботи**

Контрольна робота студентів безвідривної форми навчання напряму «Менеджмент» з дисципліни «Організаційна поведінка» виконується на стандартних аркушах формату А4 обсягом не менше 12 аркушів, має відповідати встановленим вимогам та містити таку інформацію:

- на титульному аркуші – про шифр залікової книжки студента;

- на другій сторінці – інформацію про зміст контрольної роботи;

- далі – відповіді на поставлені теоретичні питання, що треба навести у стислому вигляді та з посиланнями на джерела, які були використані під час проведення дослідження за темою питань;

- остання сторінка – список літератури, що було використано під час написання контрольної роботи.

Робота вважається такою, що допущена до захисту, за умов, якщо вона:

- оформлена згідно зі встановленими вимогами та відповідає варіанту;

- містить вищезазначену інформацію у повному обсязі;

- містить відповіді на поставлені теоретичні питання;

- містить перелік літератури, яку було використано для виконання контрольної роботи;

- подається до захисту на електронному носії та у паперовому вигляді.

Робота вважається захищеною за умов, якщо студент вільно володіє основними поняттями організаційної поведінки.

## Список літератури

1 Бабаєв В. М., Шаранова Н. В. Організаційна культура керівника: навч. посіб. Харків: НТУ, 2005. 260 с.

2 Гірняк О. М., Лазановський П. П. Менеджмент: теоретичні основи і практикум: навч. посіб. для студ. вищ. закл. освіти. Київ: «Магнолія плюс». 2003.

3 Градінарова О. О. Теорія організацій: конспект лекцій. Донецьк: ДонНУЕТ, 2014. 172 с.

4 Друкер П. Як забезпечити успіх у бізнесі. Київ. 1994.

5 Кузьмін О. Є, Мельник О. Г. Основи менеджменту: підручник. Київ: Академвидав, 2003. 145 с.

6 Маслоу А. Мотивация и личность. Москва: Директмедиа Паблшинг, 2008. 257 с.

7 Молчанова А. О., Воляник І. В., Кондратьєва В. П. Організаційна поведінка: навч. посіб. Івано-Франківськ: Лілея-НВ, 2015. 176 с.

8 Новак В. О., Мостенська Т. Л., Ільєнко О. В. Організаційна поведінка: підручник. Київ: Кондор, 2013. 498 с.

9 Організаційна поведінка: навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. / Л. М. Савчук, Н. Ю. Бутенко А. М. Власова та ін. Київ: КНЕУ, 2001. 249 с.

10 Організаційна поведінка: навч.-метод. посібник / Л. М. Савчук, Н. Ю. Бутенко, А. Н. Власова та ін. Київ: КНЕУ, 2001. 249 с.

11 Організаційна поведінка / Д. Гелрігел, Дж. В. Слоум молодший, Р. В. Вудмен, Н. С. Бренінг; пер. з англ. І. Тарасюк, М. Зарицька, Н. Гайдукевич. Київ: Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2001. 726 с.

12 Русинка І. Конфліктологія. Київ: Професіонал, 2007. 334 с.

13 Савельєва В. С., Єськов О. Л., Вакуленко В. М. Організаційна поведінка: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2012. 240 с.

14 Скібіцька Л. І. Лідерство та стиль роботи менеджера: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2009. 192 с.

15 Столяренко О. Б. Психологія особистості. Київ: Центр навчальної літератури, 2012. 280 с.

16 Шавкун І. Г. Сучасна організаційна культура: сутність, структура, атрибути і функції. *Гілея: науковий вісник: зб. наук. праць*. Київ: ВІР УАН, 2011. Вип. 47 (5). С. 326-334.

17 Шавкун І. Г. Організаційна культура: ціннісний аспект *Гілея: науковий вісник: зб. наук. праць*. Київ, 2012. Вип. 57 (2) С. 425-431.

## МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

до практичних занять, самостійної та контрольної робіт з дисципліни

*«ОРГАНІЗАЦІЙНА ПОВЕДІНКА»*

Відповідальний за випуск Лук'янова О. М.

Редактор Буранова Н. В.

---

Підписано до друку 19.06.20 р.

Формат паперу 60x84 1/16. Папір писальний.

Умовн.-друк. арк. 1,75. Тираж 5. Замовлення №

Видавець та виготовлювач Український державний університет  
залізничного транспорту,

61050, Харків-50, майдан Фейербаха, 7.

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 6100 від 21.03.2018 р.