

**НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ**

**Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств**

**Методичні рекомендації для підготовки студента**

**до практичних занять**

**з дисципліни «Організаційна поведінка»**

для студентів 3 курсу

спеціальності 073 «Менеджмент»

Укладач: д.е.н., професор Паливода О. М.

Конспект лекцій розглянутий та схвалений  
на засіданні кафедри менеджменту ЗЕДП

Протокол № \_\_\_\_\_ від « \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.  
Завідувач кафедри \_\_\_\_\_ О.Ільченко

**Київ - 2018**

УДК 378.14: 658: 339.5 (076.5)  
ББК У291.21Р  
М 502

Укладач: О.М. Паливода

Рецензент: В.М. Марченко – доктор економічних наук, професор  
Національного технічного університету «КПІ»

Затверджено на засіданні науково-методично-редакційної ради  
Навчально-наукового інституту економіки та менеджменту НАУ (протокол  
№ \_\_\_\_, від «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_р.)

### **М 502 Організаційна поведінка.**

Методичні рекомендації до практичних занять для студентів  
спеціальності 8.03060104 «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності» /  
Уклад. О. М. Паливода– К.: НТУУ «Політехнічний університет», 2018. – 35с.

У методичних рекомендаціях надаються загальні вказівки щодо  
виконання практичних завдань та задач з основних розділів дисципліни  
«Організаційна поведінка» та методичні рекомендації до розв'язання  
ситуаційних завдань.

Призначені для студентів денної та заочної форм навчання  
спеціальності 8.03060104 «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності».

Розраховано на студентів вищих навчальних закладів, що навчаються  
за програмою спеціалістів та магістрів при впровадженні модульно-  
рейтингових технологій у навчальний процес.

## ВСТУП

Дисципліна «Організаційна поведінка» викладається для студентів спеціальності 7/8.03060104 «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності».

Вона входить до блоку вибіркових дисциплін, що відповідає державному стандарту підготовки фахівця.

Предметом навчальної дисципліни є сутність, головні теоретичні та практичні аспекти управління організаційною поведінкою в сучасних компаніях.

Особливістю викладання дисципліни «Організаційна поведінка» є вивчення організаційної поведінки людей як окремої галузі досліджень, яка розглядає вплив менеджерів, управлінських структур на ефективність праці, на місію кожного співробітника в колективі.

Розуміння людської поведінки відіграє велику роль у визначенні організаційної ефективності, що є причиною розробки і включення відповідної сукупності методик у навчальні програми з підготовки фахівців. Організаційні питання, проблеми розвитку колективу набувають в сучасних умовах великого значення, як і поведінка людей у всіх типах організацій, а тому потребують окремого ретельного вивчення. Саме тому метою викладання дисципліни є формування у майбутніх менеджерів сучасного управлінського мислення та системи спеціальних знань з організаційної поведінки і прийняття адекватних управлінських рішень.

Навчальний матеріал дисципліни структурований за модульним принципом і складається з двох навчальних модулів, а саме:

- навчального модуля №1 "Організація в системі менеджменту",
- навчального модуля №2 "Особистість та організація", кожен з яких є логічно завершеними, відносно самостійними, цілісними частинами навчального плану, засвоєння яких передбачає проведення модульних контрольних робіт та аналіз результатів їх виконання.

Навчальна дисципліна "Організаційна поведінка" базується на знаннях таких дисциплін, як: «Інформаційні системи в менеджменті», «Міжнародні економічні відносини» та є базою для вивчення таких дисциплін, як: «Організаційна поведінка», «Міжнародні валютно-кредитні відносини» та інших.

Ситуаційні завдання та типові і специфічні задачі вирішуються на основі методик, розроблених викладачам и кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств НАУ.

## Модуль №1 «Організація в системі менеджменту».

У результаті засвоєння матеріалу першого навчального модуля «Організація в системі менеджменту» студенти повинні:

- Знати теоретичні основи поведінки особистості в організації, методи управління індивідуальною і груповою поведінкою в організації;
- Уміти розв'язувати ситуаційні завдання що стосуються управління організаційними змінами та організаційною культурою;
- Використовувати весь арсенал теоретичних та практичних знань для ідентифікації можливостей та загроз в організаційному оточенні та поведінці персоналу організації.

### Практичне заняття 1.1

#### Організація та організаційне оточення

1. Поняття організації. Розвиток організацій та їх загальні характеристики.
2. Організаційне оточення.
3. Формування організації.
4. Організаційний розвиток як об'єкт управління.

**Мета заняття:** закріпити та перевірити знання щодо закономірностей функціонування та розвитку організації, особливостей її підприємницького оточення та формування внутрішнього потенціалу.

#### Теоретична частина:

**Організація** - це група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної мети або спільних цілей.

В українському законодавстві організації, які мають статус юридичної особи, називають підприємствами, товариствами, асоціаціями, об'єднаннями тощо. На практиці використовують терміни «фірма», «корпорація» тощо.

Класифікація організацій:

1. **За способом і метою утворення** організації поділяють на формальні і неформальні.

2. **За кількістю цілей** виділяють прості організації ( мають одну ціль ) і складні організації ( ставлять перед собою комплекс взаємопов'язаних цілей ), яких в економіці переважна більшість.

3. **За величиною** відокремлюють великі, середні та дрібні організації. У великих організаціях працюють тисячі працівників, у середніх – сотні, а в дрібних – десятки. Офіційно зареєстровані організації отримують статус юридичної особи (офіційне визнання, атрибути державної реєстрації, рахунок у банку, форма підприємства). Усі інші організації є неюридичними особами.

**4. За формами підприємництва** організації поділяються на підприємства, господарські товариства, банки, страхові компанії, інвестиційні фонди тощо.

**5. За характером адаптації** до змін виділяють механічні організації (характеризуються консерватизмом, негнучкою організаційною структурою управління, автократизмом у контролі та комунікаціях, фетишизацією стандартизації тощо) і органічні (характеризуються динамічністю, гнучкістю організаційних структур управління, розвинутим самоконтролем, демократизацією комунікацій тощо).

Усі організації мають **загальні для них характеристики**.

1. усі організації використовують чотири основних види ресурсів: людські ресурси; фінансові ресурси; фізичні ресурси (сировина, устаткування тощо); інформаційні ресурси.

2. будь-яка організація є відкритою системою. Ресурси, які організація використовує для виробництва продукції (надання послуг) вона бере із зовнішнього середовища. В свою чергу продукція, що виробляється організацією також реалізується у зовнішньому середовищі. Отже організація може існувати лише у взаємодії з оточуючим середовищем. Це означає, що будь-яка реально існуюча організація є відкритою системою.

3. розподіл праці в організації. Якщо навіть дві людини працюють спільно для досягнення єдиної мети вони повинні розподілити роботу поміж собою.

Ситуаційний підхід потребує врахування не лише факторів внутрішнього, а й зовнішнього середовища - чинників, які впливають на діяльність підприємства ззовні, їх поділяють на фактори прямої: постачальники, споживачі, конкуренти, закони (державні органи), суспільні організації (профспілки) всі вони безпосередньо впливають на діяльність організації та залежать від цієї діяльності. Фактори непрямой дії: економіка, політика, міжнародний стан, соціокультурний фактор, науково-технічний прогрес, які впливають не безпосередньо, а через певні механізми й взаємовідносини. При оцінці факторів зовнішнього середовища слід враховувати такі характеристики: взаємозалежність усіх факторів зовнішнього середовища (зміна одного фактора може спричинити зміну інших); складність зовнішнього середовища (значна кількість факторів, великий спектр способів впливу); рухомість зовнішнього середовища (швидкість зміни оточення організації); динамічність зовнішнього середовища (змінність оточення організації); невизначеність зовнішнього середовища (обмеженість інформації); взаємозалежність факторів внутрішнього і зовнішнього середовищ.

#### **Завдання:**

- З'ясувати сутність організації та її основні характеристики;
- Закріпити знання понять «організаційне оточення», «організаційний розвиток», «зовнішні чинники», «внутрішні чинники»,

- «механістична організація», «підприємницька організація», партисипативна організація», «едхократична організація»;
- Вивчити основні підходи до класифікації організацій;
  - Перевірити знання чинників зовнішнього та внутрішнього впливу на розвиток сучасних організацій.

#### Література:

1. Громова О.Н., Латфуллин Г.Р. *Организационное поведение*. – СПб.: Питер, 2008. – 432 с.
2. Мостенська Т.Л., Новак В.О., Луцький М.Г., Міненко М.А. *Менеджмент: Підручник*. – К.: Сузір'я, 2007. – 690 с.
3. Новак В.О., Макаренко Л.Г., Луцький М.Г. *Інформаційне забезпечення менеджменту. Навчальний посібник* – К.: Кондор, 2006. - 462 с.
4. Райгородский Д.Я. *Организационное поведение*. – М.: БАХРАХ-М, 2006. – 752 с.
- 3.1.5. Роббинз С.П. *Основы организационного поведения*. – С.-Пб.: Вильямс, 2006. – 448 с.

#### Тести для самостійної роботи

##### 1. Які головні складові будь-якої організації:

- а) внутрішнє та зовнішнє середовище;
- б) люди, завдання, управління;
- в) організаційна культура та ресурси;
- г) технологія, стратегія.

##### 2. До чого слід віднести організаційну культуру?

- а) до чинників внутрішнього середовища організації;
- б) до чинників безпосереднього оточення організації;
- в) до чинників загального зовнішнього оточення організації;
- г) до чинників культурного оточення.

##### 3. До чого слід віднести споживачів продукції малої (середньої) організації:

- а) до чинників внутрішнього середовища організації;
- б) до чинників безпосереднього оточення організації;
- в) до чинників загального зовнішнього оточення організації;
- г) до чинників культурного оточення.

##### 4. Яка головна сучасна тенденція у розвитку малих (середніх) організацій:

- а) зростання значимості ієрархій;
- б) зниження організованості;
- в) орієнтація графіків роботи на споживачів;
- г) організація великих регіональних мереж.

##### 5. Що лежить в основі функціонування організації?

- а) ієрархія влади;
- б) управління;
- в) матеріальна зацікавленість;

г) синергетичний ефект.

**6. Який рівень управління організацією має розробляти та впроваджувати політику взаємодії із зовнішнім середовищем?**

- а) низовий;
- б) вищий;
- в) середній;
- г) всі рівні.

**7. Який тип управління характерний для малих (середніх) організацій, що чинять спротив змінам і мають негнучкі оргструктури та стійкі завдання:**

- а) едхократичний;
- б) механістичний;
- в) органічний;
- г) авторитарний.

**8. Яка сучасна організація заснована на участі працівників в управлінні:**

- а) партисипативна;
- б) орієнтована на ринок;
- в) едхократична;
- г) підприємницька.

**9. Суб'єктами малого підприємництва згідно з вітчизняним законодавством вважаються підприємства, в яких:**

- а) середньооблікова чисельність працюючих не перевищує 50 осіб та обсяг річного валового доходу не перевищує 10 млн євро;
- б) середньооблікова чисельністю до 70 осіб та обсяг річного валового доходу до 300 млн євро;
- в) чисельність працівників від 11 до 50 осіб;
- г) середньооблікова чисельність працюючих не перевищує 50 осіб та обсяг річного валового доходу не перевищує 500 тис. євро;

**10. Які з перелічених критеріїв визначення малих організацій вважаються головними:**

- а) вартість фондів організації та річний розмір прибутку;
- б) чисельність працюючих в організації та річний валовий дохід від реалізації продукції та послуг;
- в) вартість використаної енергії та кількість транспортних засобів;
- г) річний валовий дохід від реалізації продукції, послуг і розмір статутного фонду.

**11. Мікропідприємством вважається підприємство, на якому чисельність працюючих**

- а) від 1 до 10 осіб;
- б) до 5 осіб;
- в) від 1 до 15 осіб;
- г) від 1 до 7 осіб.

**12. До головних чинників, що впливають на розвиток організації не можна віднести:**

- а) екологічну ситуацію в країні;
- б) загальний стан економіки;
- г) державне регулювання економічних процесів;
- в) правове забезпечення бізнесу;

**13. Суб'єктами середнього підприємництва згідно з вітчизняним законодавством вважаються організації, в яких:**

- а) середньооблікова чисельність працюючих перевищує 50 осіб та обсяг річного валового доходу не перевищує 100 млн євро;
- б) середньооблікова чисельність від 50 до 250 осіб та обсяг річного валового доходу від 10 до 50 млн євро;
- в) чисельність працівників від 50 до 100 осіб;
- г) середньооблікова чисельність працюючих від 50 до 100 осіб та обсяг річного валового доходу від 300 до 500 тис. євро.

**14. В якій з перелічених сфер економічної діяльності малі та середні організації є домінуючими:**

- а) хімічна промисловість;
- б) легка промисловість;
- в) машинобудування;
- г) металургійна промисловість.

## **Практичне заняття 1.2**

### **Управління організаційними змінами**

1. Природа організаційних змін.
2. Зовнішнє середовище та внутрішні змінні організації.
3. Ефективність та моделі організаційних змін.
4. Опір організаційним змінам.

**Мета заняття:** засвоїти знання щодо сутності організаційних змін, їх основних характеристик та моделей подолання опору персоналу організаційним змінам.

#### **Теоретична частина:**

Важливою проблемою сучасного менеджменту є процедура управління організаційними змінами. Під **організаційними змінами** в менеджменті прийнято розуміти введення інновацій в управлінні персоналом, необхідність яких викликається постійним процесом адаптації організації до вимог зовнішнього і внутрішнього середовища.

Всю сукупність **причин організаційних змін** можна умовно розділити на **три великі** групи: зміна зовнішніх умов роботи; поява більш ефективних варіантів виконання управлінських завдань; бюрократизація апарату управління.

*Діагностичними ознаками*, що роблять необхідність змін, є:



- погіршення або стабілізація показників ефективності розвитку організації без видимих зовнішніх причин;
- програш у конкурентній боротьбі;
- пасивність персоналу в питаннях, де він компетентний;
- відсутність опору з боку персоналу неправильних рішень менеджера;
- неаргументованого протест проти будь-яких інновацій;
- в організації не діють процедури скасування неефективних управлінських рішень;
- наявність явного розриву між формальними обов'язками персоналу та його конкретною роботою;
- при високій частоті покарань практично не мають місце заохочення;
- явне небажання здатних працівників займати керівні пости;
- наявність добре відомих в менеджменті стандартних психологічних стереотипів в поведінці керівників (диспетчеризація функцій, використання прецедентів, надцентралізація функцій управління тощо).

Основними **об'єктами** організаційних змін найчастіше є цілі діяльності персоналу, структура управління організацією, технологія трудової діяльності персоналу, склад персоналу.

#### **Завдання:**

- закріпити знання про типи та характеристики організаційних змін;
- розкрити сутність механізму психологічного самозахисту в збереженні особової визначеності;
- охарактеризувати концепції організаційного розвитку;
- засвоїти підходи до формування типових програм організаційного розвитку;
- ознайомитися з позитивними й негативними сторонами організаційного розвитку.

#### **Література:**

1. Громова О.Н., Латфуллин Г.Р. *Организационное поведение*. – СПб.: Питер, 2008. – 432 с.
2. Мостенська Т.Л., Новак В.О., Луцький М.Г., Міненко М.А. *Менеджмент: Підручник*. – К.: Сузір'я, 2007. – 690 с.
3. Новак В.О., Макаренко Л.Г., Луцький М.Г. *Інформаційне забезпечення менеджменту. Навчальний посібник* – К.: Кондор, 2006. - 462 с.
4. Райгородский Д.Я. *Организационное поведение*. – М.: БАХРАХ-М, 2006. – 752 с.
- 3.1.5. Роббинз С.П. *Основы организационного поведения*. – С.-Пб.: Вильямс, 2006. – 448 с.

#### **Тестові завдання для самостійної роботи**

1. Під найбільш повним визначенням поняття «зміни» слід розуміти:
  - а) перетворення організації між двома моментами часу;

- б) освоєння організацією нових ідей або моделей поведінки;
- в) послідовність подій, які призвели, до змістовної зміни організації;
- г) емпіричне спостереження відмінностей у формі, якості, або стані якого-небудь організаційного елемента протягом певного часу.

**2. В яких значеннях діловий світ розглядає поняття «зміни»?**

- а) для визначення зовнішніх змін;
- б) для визначення внутрішніх змін;
- в) для визначення програм реорганізації і перебудови;
- г) всі відповіді вірні.

**3. Реалізація системного підходу при дослідженні та проектуванні змін передбачає оцінку таких основних властивостей і характеристик управлінських систем:**

- а) неадетивність, емерджентність, синергічність;
- б) цілісність, узагальненість, централізованість;
- в) адаптивність, сумісність підсистем і елементів в системі, еквіфінальність;
- г) всі відповіді вірні.

**4. До варіантів практичної реалізації ресурсних теорій при здійсненні змін належить:**

- а) аутсоринг;
- б) аутстафінг;
- в) передача всіх функцій стороннім організаціям;
- г) вірні відповіді «а» і «б».

**5. Аутсоринг – це:**

- а) виведення за межі організації зазвичай непрофільних функцій і видів діяльності, а також тих робіт, які не відповідають прийнятою концепцією бізнесу.;
- б) виведення співробітників із штату організації – замовника в штат організації – підрядника;
- в) передача всіх функцій стороннім організаціям;
- г) всі відповіді невірні.

**6. Управління змінами- це:**

- а) система циклічних і послідовних видів діяльності, в якій засобом управління впливу і з допомогою ресурсів входи трансформуються в виходи тобто в їх результати, які представляють цінність для споживача;
- б) унікальна діяльність, яка має початок і кінець, направлений на досягнення певного результату і цілі, створення певного унікального продукту або послуги, при заданих обмеженнях по ресурсах і термінах, а також вимогам до якості до допустимого рівня ризику;
- в) цілеспрямований вплив на керівництво на внутрішні змінні організації,

визначаючих її цілі, структуру, технологію і людські ресурси в результаті яких одночасно досягається зміна цінностей, прагнень і поведінки людей, а також процесів, методів, стратегій і систем.;

г) досягнення такого гармонічного стану організації, за якого збігаються параметри формальної і неформальної організації і забезпечується гармонія цілей (очікувань) працівників в організації і самої організації, як соціального феномену.

**7. Р.Дафт стверджує, що для досягнення стратегічних переваг менеджеру потрібно зосередитися на таких типах змін:**

- а) товари і послуги;
- б) стратегія і культура;
- в) культура і технологія;
- г) всі відповіді вірні

**8. По Р.Кантеру управління змінами в організаціях проходить на таких рівнях:**

- а) проекти змін;
- б) програми змін;
- в) організації-провідники змін;
- г) на всіх вищезазначених рівнях.

**9. Навчання дає можливість особистостям, організаціям і екосистемам:**

- а) змінити сформовані навички і стати більш адаптивним до змін;
- б) вибрати підходящі інструменти и умови, щоб розвивати свої навички до навчання, мислення і трансформації;
- в) змінити сформовані навички і стати менш адаптивним до змін;
- г) всі відповіді вірні.

**10. Біхевіористичний підхід до змін передбачає:**

- а) визнання першочергової розумової схильності людини і використання ідей талановитих працівників в процесі трансформації;
- б) розуміння поведінки особистості як фізіологічних реакцій на стимули, що очікують її при ефективних перетвореннях організації;
- в) використання особливостей взаємозв'язку і взаємодії властивостей психіки людини в процесі управління змінами;
- г) вірні відповіді «а» і «в».

**11. Процес спонукання себе і інших для досягнення відповідних цілей називається:**

- а) сприйняттям;
- б) установкою;
- в) мотивацією;
- г) комунікацією.

**12. Сприйняття особою спонукання до дій?**

- а) мотив;
- б) потреба;
- в) мотивація;
- г) сприйняття.

**13. Неформалізоване (неявне) знання – це:**

- а) особисте знання, що залежить від ситуації і важко піддається формалізації і розповсюдженню;
- б) кодифіковане знання, що може бути передано засобами формальної, систематичної мови;
- в) знання, виражене словами і числами;
- г) вірні відповіді «б» і «в».

**14. Що є результатом знань в організації?**

- а) концептуальне знання (загальні інтелектуальні моделі і технічні навички);
- б) системне знання (тобто створення прототипів нових технологій);
- в) подружнє знання (загальні інтелектуальні моделі і технічні навички);
- г) операційні знання (про управління проектами, виробничим процесом, використання нової лінії продукту).

**15. Визначте особливості, що притаманні дійсним лідерам перетворень:**

- а) спроможність до встановлення системоутворюючих зв'язків;
- б) вміння впливати на вище і нижчестоящих співробітників;
- в) талант і спроможність до змін стилю лідерства;
- г) всі відповіді вірні.

**16. Група – це:**

- а) об'єднання різних спеціальних сфер, працюючих одночасно на д рішенням тої чи іншої проблеми для досягнення загальної для них мети;
- б) відносно відокремлене об'єднання осіб, для досягнення конкретних цілей, взаємопов'язаних між собою, які виконують різні обов'язки, координуючих спільну діяльність і які розглядають себе частиною єдиного цілого.;
- в) об'єднання вищого керівництва, працюючих спільно над рішенням проблем з якими інші співробітники не справляються;
- г) вірні відповіді «а» і «в».

**17. Групи, створені по рішенням керівництва в структурі організації, називаються:**

- а) формальними.;
- б) неформальними;
- в) управлінськими;
- г) цільовими.

**18. Групи, які створені для досягнення певних цілей, називаються:**

- а) формальними;
- б) неформальними;
- в) управлінськими;
- г) цільовими.

**19. Визначте основні відмінності команди від звичайної групи:**

- а) особи об'єднання розділяють загальну ціль і загальні обов'язки по її досягненню;
- б) результат роботи залежить від вкладу кожного її учасника, управління їх діяльність здійснюється за результатами;
- в) особи об'єднання розділяють загальну ціль, управління за цілями;
- г) вірні відповіді «а» і «б».

**20. Процес формування команди включає наступні етапи:**

- а) підготовка, створення робочих умов, формування, сприяння в роботі.;
- б) формування, бурління, виконання роботи, розформування;
- в) формування, бурління, становлення норм поведінки, виконання роботи, розформування;
- г) формування, становлення норм поведінки, виконання роботи, розформування.

**21. Визначте дії, що не слід виконувати при формуванні команди на стадії «Підготовка»:**

- а) прийняти рішення, щодо роботи, яку необхідно виконати;
- б) визначити цілі команди, її структуру управління.;
- в) забезпечити необхідними матеріалами і обладнанням для виконання роботи;
- г) визначити правила поведінки, які повинні виконувати всі члени команди.

**22. Теорію «О» організаційних змін використовує керівник, що має наступні цінності організації та стиль лідерства:**

- а) орієнтований на економічні цінності;
- б) автократичний лідер;
- в) соціальноорієнтований керівник, що є демократичним лідером.;
- г) вірні відповіді «а» та «б».

**23. Яка форма влади може викликати у працівників негативну реакцію щодо змін в організації:**

- а) примус.;
- б) винагорода;
- в) еталонна;
- г) експертна.

**24. Індивідуальна готовність керівника до змін в організації вимірюється:**

- а) його компетентністю;
- б) засобами і методами діяльності, які він може застосовувати;
- в) індивідуальною підготовленістю до управління людськими відносинами;
- г) всі відповіді вірні.

**25. До психологічної групи лідерських якостей відносяться:**

- а) об'єктивність;
- б) прагнення до постійного вдосконалення;
- в) здатність керувати емоціями;
- г) панорамність мислення.

**26. Який стиль керівництва сприяє до активної участі членів колективу в проведенні змін:**

- а) експлуататорсько-авторитарний;
- б) добробажано-авторитарний;
- в) демократичний;
- г) ліберальний.

**27. Стиль керівництва, що використовується на етапі життєвого циклу організації «народження» - це:**

- а) авторитарний.;
- б) консультативно-демократичний;
- в) партисипативно-демократичний;
- г) бюрократично-ліберальний.

**28. Для проведення швидких змін в кризових ситуаціях необхідна наступна політика:**

- а) переговорів;
- б) директивна.;
- в) досягнення загальних цілей;
- г) проб та помилок.

**29. Попередження колективного опору запропонованим змінам проводять на основі політики:**

- а) переговорів.;
- б) директивна;
- в) досягнення загальних цілей;
- г) проб та помилок.

**30. Швидке проведення змін забезпечується методом:**

- а) регресивних змін;
- б) «шокової терапії»;
- в) «землетрусу»;
- г) «черехахи».

**31. Якщо опір змінам значний, але їх проведення необхідно, то:**

- а) їх впроваджують в обмежених масштабах, як експериментальний «пілотний» проект.;
- б) їх впроваджують через деякий час;
- в) здійснюють заміну персоналу, який чинить опір змінам;
- г) проводять роз'яснювальні заходи.

**32. При недостатньому об'ємі інформації або неточної інформації в аналізі використовується така група методів подолання опору змінам:**

- а) допомога і підтримка;
- б) інформованість та спілкування.;
- в) переговори та погодження;
- г) маніпуляції та кооптації.

**33. Використання при подоланні опору змінам неприпустимих з позиції моральності прийомів спору, дискусії та помилки, що засновані на психологічному впливі на співрозмовника для введення його в стан роздратованості, сорому тощо – це:**

- а) кооптація;
- б) маніпуляції.;
- в) моббінг;
- г) буллінг.

### **Практичне заняття 1.3 Організаційна культура**

1. Поняття, структурні елементи і властивості організаційної культури.
2. Функції організаційної культури.
3. Класифікація організаційної культури.
4. Система методів підтримки культури організації.

**Мета заняття:** розглянути природу організаційної культури, її виникнення і значення для сучасної організації; визначити основні ознаки і характеристики організаційної культури у взаємозв'язку з організаційною поведінкою; виробити навички аналізу сутності організаційної культури.

**Теоретична частина:**

**Організаційна культура** – це соціальне явище, яке виникає на будь-якому підприємстві і є системою цінностей, переконань, а також норм, ролей, правив, які направляють діяльність організації (підприємства), формує стосунки і зв'язки між працівниками і підрозділами організації.

Організаційна культура має ряд специфічних рис, які виділяють цю організацію серед інших і є, як правило, продуктом історичного розвитку організації:

- традиції, мова (сленг), гасла, звичаї,

- все те, що сприяє передачі культурних цінностей, переконань, норм і змісту ролей іншим поколінням працівників, прийоми адаптації і об'єднання (інтеграції) працівників цього підприємства.

Організаційна культура є результатом багатократної взаємодії працівників, їх індивідуальних цінностей, переконань, пошуку прийнятних норм поведінки, розподілу ролей, вироблення прийомів і методів взаємодії (ефективній комунікації).

З одного боку, організаційна культура є продуктом людських відносин працівників підприємства, пов'язаних спільною метою, з іншого боку, культура знаходиться над людьми - направляє і коригує поведінку людей відповідно до загальноприйнятих норм і цінностей.

Організаційна культура формується лідерами (формальними - керівниками організацій, і неформальними), в той же час організаційна культура чинить сильну дію на мотивацію працівників.

Ієрархія організаційної культури - це певні рівні сходинки, на яких послідовно формується організаційна культура. Перший рівень організаційної культури - культура індивіда - працівника організації. Другий рівень - культура структурних підрозділів. Третій рівень - культура організації. **Функції організаційної культури:** 1. Формування, накопичення, передача, зберігання цінностей організації. 2. Формування системи знань. 3. Формування системи внутрішніх комунікацій, і зв'язків усередині організації по вертикалі і горизонталі. 4. Формування системи зовнішніх комунікацій і зв'язків організації. 5. Формулювання цілей. 6. Формування культури трудового, виробничого і інших матеріальних процесів.

**Структура організаційної культури має два виміри: горизонтальне і вертикальне.** Горизонтальний вимір характеризується різноманіттям культурних форм, з яких можна виділити чотири:

1. *Економічна культура організації* - результат її економічного мислення. Економічна культура включає: 1) культуру виробництва - культура організації праці, культура умов праці, культура засобів праці і так далі; 2) культуру розподілу; 3) культуру споживання; 4) культуру обміну.

2. *Соціально-психологічна культура* обумовлена механізмом мислення співробітників. Соціально-психологічна культура включає безліч компонентів, найбільш явні з них: 1) культура керівників, співробітників; 2) етична і естетична культура; 3) культура поведінки (мотивації); 4) культура комунікацій; 5) культура вирішення конфліктів. У свою чергу, кожен з елементів культури може ділитися на інші складові.

3. *Правова культура*; 4. *Політична культура*. Вертикальний вимір характеризується трьома рівнями: 1) поверхневим - вивчаються зовнішні прояви культури; 2) підповерхневим - аналізуються цінності і вірування, сприйняття яких носить свідомий характер; 3) глибинним - базові припущення, що важко усвідомлюються навіть членами колективу, приховані, такі, що приймаються на віру припущення, що допомагають



сприйняти атрибути (артефакти, що проголошуються цінності і базові уявлення), що характеризують культуру.

### **Завдання:**

- перевірити знання щодо особливостей формування та управління організаційною культурою;
- закріпити знання щодо структури та складових організаційної культури;
- вивчити взаємозв'язок, що існує між організаційною поведінкою та особливостями організаційної культури;
- освоїти основні управлінські інструменти формування організаційної поведінки з врахуванням культурних особливостей компанії.

### **Література:**

1. Громова О.Н., Латфуллин Г.Р. *Организационное поведение*. – СПб.: Питер, 2008. – 432 с.
2. Мостенська Т.Л., Новак В.О., Луцький М.Г., Міненко М.А. *Менеджмент: Підручник*. – К.: Сузір'я, 2007. – 690 с.
3. Новак В.О., Макаренко Л.Г., Луцький М.Г. *Інформаційне забезпечення менеджменту. Навчальний посібник* – К.: Кондор, 2006. - 462 с.
4. Райгородский Д.Я. *Организационное поведение*. – М.: БАХРАХ-М, 2006. – 752 с.
- 3.1.5. Роббинз С.П. *Основы организационного поведения*. – С.-Пб.: Вильямс, 2006. – 448 с.

## **Практичні завдання**

**Завдання 1.** Дайте відповіді на поставлені запитання.

1. Дати визначення поняття «культура». Яке значення вона має у людському суспільстві? Чи впливає культура на поведінку особистості або соціальної групи?
2. Культуру суспільства можна уявити як систему, що складається з декількох рівнів. Які це рівні? Зобразіть схематично їх взаємозв'язок.
3. Які функції виконує культура на рівні організації? У чому полягають її особливості?
4. Дайте визначення поняття «організаційна культура». У якому співвідношенні на Ваш погляд знаходяться поняття «культура» і «організаційна культура»?
5. Як співвідносяться поняття «організаційна культура», «корпоративна культура», «культура управління»?
6. Чим викликана цікавість науковців до феномену організаційної культури?
7. Яка роль організаційної культури в управлінні сучасною організацією? Чи має вона вплив на співробітників?
8. Перелічіть основні ознаки і якості організаційної культури.

9. Як на Вашу думку можна підвищити ефективність управління персоналом організації завдяки формуванню належної організаційної культури?

10. Розкрийте сутність горизонтального і вертикального виміру у структурі організаційної культури.

11. Охарактеризуйте складові горизонтального виміру організаційної культури: економічну, соціально-психологічну, правову, політичну культуру організації.

12. Охарактеризуйте зміст поверхневого, під поверхневого і глибинного рівня вертикального виміру організаційної культури.

13. Організаційна культура має ряд специфічних рис, які виділяють певну організацію серед інших і є, як правило, продуктом історичного розвитку організації. Які це риси? Наведіть приклад (конкретної організації).

## **Завдання 2: Ситуація для аналізу «Бізнес вимагає змін»**

### *Опис ситуації*

Катерина Клименко працювала у великій проектній компанії, яка знаходилася у фешенебельній офісній споруді у центрі міста. Компанія регулярно отримувала великі замовлення та вигравала тендери. У кожного співробітника було зручне робоче місце, облаштоване найсучаснішою технікою. Навколо була надзвичайна чистота, навіть картини висіли на стінах. Правда, зарплата співробітників була не високою. Інша компанія запропонувала Катерині зарплату у двічі більшу, ніж ту, що вона отримувала. Вона погодилася перейти на нове місце роботи. Перше, що кинулося у очі Катерині, коли вона прийшла на нову роботу: офіс і кабінети співробітників нагадували смітник. Кругом валялася пластикова тара з-під води, папір, фантики, на робочих столах і підвіконні був пил, брудний посуд. Споруда не ремонтувалась років двадцять. Люди за віком були ті ж самі, що Катерина, профіль роботи також був дуже схожим з попереднім місцем роботи, але у неї виникло відчуття, що вона немов потрапила у інший світ. Зарплатня була у співробітників тут у середньому вище, ніж у попередній організації. Перед Світковою як HR- директором було поставлено завдання щодо зміни вже існуючої стратегії компанії з управління персоналом. Компанія існувала за рахунок інвестицій від керуючої компанії, сама не заробляла, на самоокуповування не вийшла за три роки. Керуюча компанія була не задоволена таким результатом. Основну причину не успіхів керівництво вбачало у неправильній роботі з персоналом і поставило перед Катериною завдання розробити план змін, необхідних для покращення якості і ефективності роботи персоналу. Проаналізувавши ситуацію, вона збагнула, що питання лежить не у професійній площині. Всі співробітники достатньо компетентні і освічені люди.

**Запитання 1.** Як Ви можете охарактеризувати організаційну культуру компанії, в яку прийшла працювати Катерина? **2.** Чи можливо підвищити ефективність роботи компанії за рахунок зміни організаційної культури? **3.**

*Яким чином пов'язані між собою зміна стратегії фірми і трансформація організаційної культури? 4. З чого треба почати перебудову? Дайте поради Катерині.*

**Завдання 3.** Визначте, які з наведених нижче тверджень вірні, а які ні. Обговоріть свої відповіді у групі, обґрунтовуючи свою думку.

Твердження: 1. Організаційна культура відрізняє одну організацію від іншої.

2. Серед причин, що сприяли розробці концепції організаційної культури у кінці 70-х років ХХ століття можна виділити наступні: економічні, кроскультурні, раціональні (наукові).

3. Культура на рівні організації регулює діяльність людей.

4. Підтримання культури залежить від неформальних лідерів.

5. Засвоєння працівниками організаційної культури залежить від їх адаптації в організації.

6. Організаційна культура відноситься до факторів зовнішнього середовища.

7. Базові установки культури бездоказово сприймаються і поділяються членами організації.

8. Перехід від однієї стадії життєвого циклу організації до іншої – це передбачувана зміна.

9. Місія організації, як правило, формулюється на стадії росту.

10. На стадії спаду організації посилюється централізація управління.

**Завдання 4. Проаналізувати конкретну ситуацію, дати відповіді на питання**

#### *Прояви організаційної культури*

1. Мережа готелів **Ritz-Carlton** відома у всьому світі. Її керівникам вдалося створити унікальну атмосферу і забезпечити високий рівень обслуговування, що дозволяє їй успішно розвиватися в умовах жорсткої конкуренції, мати впевнену позицію на ринку. У Ritz-Carlton кожен працівник вважає себе членом команди і робить все можливе, що якнайкраще задовольнити клієнта. У цьому співробітникам допомагає збірник правил, що отримав назву «Золотий стандарт». Ще більш важливим є те, що політика компанії, практика і процедури спрямовані на підтриманні інтересу працівників до ефективної праці (відповідна система стимулювання, винагороди). Співробітники відчувають свою цінність для організації. Їх девіз: «Ми – леді і джентльмени – пропонуємо свої послуги леді і джентльменам». Гості і співробітники отримують однаково гарне обслуговування. Атмосфера і культура Ritz-Carlton повністю відповідають одна одній.

2. Головна мета компанії **McDonald's** – надавати своїм покупцям якість, обслуговування, зручність і споживчу цінність. Засновник компанії хотів створити мережу ресторанів, яка була б відома своєю якістю і єдиним

методом приготуванні їжі. Він створив університет «Гамбургер», де кожний бажаючий міг отримати знання в області «гамбургерології», це стало елементом організаційної культури компанії. McDonald's цінує у своїх співробітниках лояльність і відданість. Політика і процедури McDonald's детально регламентують обов'язки співробітників і їх поведінку на роботі. Наприклад, у відповідних інструкціях регламентується наскільки часто повинні прибиратися сантехнічні приміщення і яким лаком для нігтів треба користуватися. McDonald's проводить різні змагання і церемонії нагородження переможців, тих хто краще всіх виконує свої обов'язки. Компанія активно використовує практику франчайзингу (це форма співпраці між юридично та фінансово незалежними сторонами (компаніями та/або фізичними особами), в рамках якої одна сторона (франчайзер), що володіє успішним бізнесом, відомою торговою маркою, ноу-хау, комерційними таємницями, репутацією та іншими нематеріальними активами, дозволяє іншій стороні (франчайзі) користуватися цією системою на певних умовах). Ключовими елементами нового підходу є: франчайзі зобов'язані отримувати щорічне погодження фінансових планів, для всіх продуктів встановлюється єдина цінова політика. Франчайзі, що не задовольняють вимоги компанії ризикують втратити франшизу після закінчення строку дії.

**Завдання: 1.** *Визначте загальні елементи організаційної культури Ritz-Carlton і McDonald's. 2. Яка організація спирається у більшому ступені на контроль і/або конкуренцію?*

#### **Тематика реферативних робіт:**

1. *Культура як умова і продукт розвитку цивілізації.*
2. *Особливості менеджменту XXI століття і організаційна культура.*
3. *Виникнення і еволюція науки і практики організаційної культури.*
4. *Організаційна культура як частина потенціалу організації та вирішальний чинник організаційної поведінки.*
5. *Організаційна культура та імідж організації.*
6. *Функції організаційної культури.*
7. *Культура управління і її складові.*

## **2. Модуль №2 «Особистість та організація»**

У результаті засвоєння матеріалу другого навчального модуля «Особистість та організація» студенти повинні:

- розробляти технології прийняття та реалізації управлінських рішень в області управління організаційною поведінкою;
- аналізувати та узагальнювати матеріал у певній системі, порівнювати факти на основі здобутих з різних джерел знань;
- робити посильний внесок в гармонізацію людських відносин; налагоджувати ефективні комунікації в процесі управління;
- обирати відповідні моделі модифікації організаційної поведінки.

## Практичне заняття 2. 1

### Теоретичні основи поведінки особистості в організації

1. Основні теорії поведінки особистості в організації.
2. Персональний розвиток в організації.
3. Поведінка людини в організації.
4. Моделі організаційної поведінки особистості.

**Мета заняття:** закріпити знання основних форм поведінки людини в соціальній групі, ознайомити з основними підходами становлення взаємодії людини та організації, способів запобігання та розв'язання конфліктів між індивідом та організацією.

#### **Теоретична частина:**

**Поведінка** - це форма взаємодії особистості з оточуючим середовищем, яка визначається природними властивостями особи та її індивідуальністю.

**Індивідуальність** - це сукупність особливостей, які відрізняють одну людину від іншої. Вони залежать від умов життя і діяльності людини; системи потреб, інтересів та мотивів; системи управління особистості та її "я в уяві".

**Особистість** - це соціальне явище. Вона є продуктом спілкування людей. Щоб зрозуміти людину як особистість, а, значить, ефективно керувати нею, потрібно скласти картину її особливого сприйняття світу. Така картина формується в еталонній групі: родині, серед друзів по навчанню і роботі та під їх впливом. Людина сформує свою картину світу в спілкуванні з іншими людьми.

**Термін "організаційна поведінка"** виник на початку 60-х років ХХ ст. , коли об'єдналися декілька напрямів наукових дисциплін, що займаються поясненням процесів, які відбуваються в організації, між організаціями, а також між внутрішнім і зовнішнім середовищем організації.

Поведінка - сукупність взаємопов'язаних реакцій, які здійснює людина для пристосування до зовнішнього середовища. Існує п'ять основних форм поведінки людини в соціальній групі:

- «ангельська», настроєна на образи неприродного заперечення зла. Дуже мало людей в суспільстві можуть бути віднесені до даної форми поведінки;

- «високоморальна», проголошує людську доброзичливість, дотримання тільки високих принципів поведінки (чесність, порядність, щедрість, мудрість та ін.). У всіх державах носіями високої моралі вважаються аристократія, священики, інтелігенція;

- «нормальна», побудована на виконанні принципів суспільної моралі, яка допускає відхилення та недоліки, яка визнає діалектичну єдність добра та зла. В зоні нормальної поведінки знаходиться більша частина суспільства та трудового колективу;

- «аморальна» поведінка притаманна людям, які постійно порушують моральний кодекс суспільства. Особисті Інтереси, мотиви та потреби люди даного типу ставлять вище норм, які склалися в даній соціальній групі, вони не відчують почуття провини при порушенні закону та релігійних заповідей. Аморальна поведінка притаманна відсталій частині колективу (з часом дехто звідси «поповнює» кримінальне);

- «диявольська», тобто абсолютно аморальна, протиправна, яка виключає дотримання суспільної моралі. Таку поведінку показують деякі представники кримінального світу.

До критеріальної основи поведінки людини відносять ті стійкі характеристики її особистості, які визначають вибір, прийняття рішень людиною з приводу її поведінки.

Критеріальна база поведінки будь-якої людини складається з її прихильності до людей, подій та процесів, сукупності цінностей, які поділяє ця людина, набір вірувань, яких дотримується людина, та принципів, яких вона дотримується в своїй поведінці. Всі ці складові критеріальної бази поведінки знаходяться в тісній взаємодії, взаємовпливу та взаємопроникненні. Але не дивлячись на значну взаємозалежність, їх можна розглядати як відносно відокремлені характеристики особистості людини, які впливають на її поведінку.

Прихильність має три компоненти.

По-перше, це та частина, яка відображає почуття людини по відношенню до об'єкта: чи подобається він людині, чи ні. Ця частина називається впливовою частиною прихильності.

По-друге, це знання про об'єкт, якими володіє людина.

По-третє, це наміри з приводу того, як поводити себе по відношенню до об'єкта. Об'єднуючись разом, ці три частини формують прихильність людини до об'єкта, в якій знаходять динамічний зв'язок між знаннями людини про об'єкт, її почуттями по відношенню до цього об'єкта і її намірами у зв'язку з цими об'єктами.

Прихильність людини по відношенню до явищ, процесів та людей формується на основі навчання, яке базується на життєвому досвіді. Зазвичай позитивне або негативне відношення до об'єкта формується в результаті того, чи викликав даний об'єкт задоволення, чи ні.

Важливими для ефективного управління, встановлення добрих відносин в організації є три типи прихильності:

- задоволеність працею;
- захопленість працею;
- прихильність організації.

Те, наскільки розвинуті у працівників ці види прихильності, суттєво визначають результати їх роботи, кількість прогулів, плинність кадрів тощо.

**Завдання:**

- перевірити знання щодо основних форм поведінки людини в соціальній групі;
- закріпити знання щодо способів встановлення взаємодії в організації;
- указати критеріальної основи поведінки людини;
- оволодіти теоретичними підходами до розв'язання конфліктів, що виникають між особистістю та організацією у процесі економічної взаємодії.

**Література:**

1. Громова О.Н., Латфуллин Г.Р. *Организационное поведение.* – СПб.: Питер, 2008. – 432 с.
2. Мостенська Т.Л., Новак В.О., Луцький М.Г., Міненко М.А. *Менеджмент: Підручник.* – К.: Сузір'я, 2007. – 690 с.
3. Новак В.О., Макаренко Л.Г., Луцький М.Г. *Інформаційне забезпечення менеджменту. Навчальний посібник* – К.: Кондор, 2006. - 462 с.
4. Райгородский Д.Я. *Организационное поведение.* – М.: БАХРАХ-М, 2006. – 752 с.
- 3.1.5. Роббинз С.П. *Основы организационного поведения.* – С.-Пб.: Вильямс, 2006. – 448 с.

## **Практичне заняття 2.2**

### **Формування групової поведінки в організації**

1. Основи групової поведінки. Формальні та неформальні групи.
2. Ефективність робочих груп.
3. Ефективність командної праці.

**Мета заняття:** закріплення, поглиблення і систематизація знань про групи і їх типи; характеристики формальних і неформальних груп; формування груп і етапи розвитку; управління формальними і неформальними групами.

**Теоретична частина:**

*Група* – це дві особи або більше, які тісно взаємодіють одна з одною, при цьому кожна усвідомлює своє членство у групі, приналежність до неї інших, свою позитивну залежність одна від одної для досягнення загальних цілей.

Традиційно групи поділяються на два типи:

- формальні групи;
- неформальні групи.

*Формальні групи* – це робочі колективи, які формуються організацією, мають конкретно встановлені службові обов'язки і виконують конкретні завдання. Формальні групи зазвичай виділяються як структурні підрозділи в організації. Вони мають формально призначеного керівника, формально визначену структуру ролей, посад і позицій усередині групи, а також формально закріплені за ними функції та завдання.

В організації існують три основні типи формальних груп: групи керівників (командні та супідрядні групи), робочі (виробничі) групи і цільові групи.

*Неформальні групи* створюються не розпорядженнями керівництва і формальними постановами, а членами організації відповідно до їх взаємних симпатій, спільних інтересів, однакових захоплень, звичок тощо. Дані групи існують в усіх організаціях, хоча вони не представлені у схемах, що відображають будову організації, її структуру. Неформальні групи, як правило, мають свої неписані правила і норми поведінки, люди добре знають, хто входить до складу неформальної групи, а хто ні. У неформальних групах складається певний розподіл ролей і позицій. Звичайно ці групи мають явно або неявно вираженого лідера. У багатьох випадках неформальні групи можуть такою ж мірою або навіть більше впливати на своїх членів, ніж формальні структури.

Розвиток групи включає п'ять етапів: формування, збентеження, упорядкування, виконання роботи, розформування.

Перший етап, *формування*, характеризується двома аспектами. Спочатку люди об'єднуються у групу або в результаті службового призначення (формальна група), або внаслідок прагнення до одержання яких-небудь вигід і переваг (неформальна група).

Після того як люди об'єдналися у групу (тобто стали її членами), починається друга стадія етапу формування: визначення мети групи, її структури і стилю керівництва. Для цієї фази характерний високий ступінь невизначеності. Члени групи ніби «зондують ґрунт», щоб визначити, які типи поведінки прийнятні в даному колективі. Цей етап закінчується після того, як члени групи починають відчувати себе членами єдиного колективу.

Етап *збентеженість* характеризується виникненням і наявністю внутрішньогрупового конфлікту. Члени групи визнають його існування, однак чинять опір контролю та обмеженням, які накладає на особистість робота в колективі. Згодом виникають конфлікти й протиріччя з питань управління групою. По завершенні цього етапу всередині групи формується досить «прозора» ієрархія розподілу влади та узгоджується її загальний напрям.

На третьому етапі – *упорядкування* – усередині групи формуються тісні зв'язки, і її члени проявляють згуртованість. У цей період вони відчують сильне почуття єдності зі своїми колегами і дух товариства. Етап



упорядкування закінчується після того, як внутрішня структура групи закріплюється, і її члени приймають і визнають загальний набір норм і уявлень про те, який тип поведінки вважається для них правильним.

Четвертий етап – це *виконання роботи*. До його початку структура групи чітко й остаточно визначена, і група стає повністю функціональною. Енергія людей, яка раніше була спрямована на прагнення краще пізнати і зрозуміти один одного, направляється на виконання поставлених перед ними завдань.

Щоб краще зрозуміти поведінку формальної робочої групи, її варто розглядати як підсистему великої системи – організації в цілому.

*Зовнішні фактори.* На групову поведінку впливають такі зовнішні фактори, як стратегія, структура владних повноважень, офіційні правила й норми, наявність або відсутність організаційних ресурсів, критерії відбору працівників, система оцінки продуктивності, прийнята в організації, система винагород, організаційна культура та загальна схема робочого простору групи.

*Особисті ресурси членів групи.* Потенціал продуктивності праці групи значною мірою залежить від ресурсів, якими володіє кожен її член окремо. Мова в цьому випадку йде про індивідуальні здібності й особистісні характеристики членів групи.

*Структура групи.* Робоча група являє собою організоване об'єднання людей. Вона має свою структуру, яка формує поведінку її членів і дозволяє багато чого пояснити та перебачити дії окремих особистостей усередині групи, а також прогнозувати продуктивність групи в цілому.

Ефективний керівник повинен взаємодіяти з неформальними групами. Прийоми управління неформальними групами такі:

1. Керівники повинні визнати неформальну організацію, працювати з нею і не загрожувати її існуванню.
2. Необхідно вислуховувати думки членів і лідерів неформальних груп.
3. Перед тим, як розпочати які-небудь дії, необхідно проаналізувати їх негативний вплив на неформальну організацію.
4. Щоб зменшити опір змінам з боку неформальної групи, необхідно залучати і заохочувати участь членів групи у прийнятті рішень.
5. Вчасно інформувати співробітників і в такий спосіб перешкоджати поширенню чуток.

### **Завдання:**

- перевірити знання щодо особливостей функціонування формальних груп;
- закріпити знання щодо структурних характеристик групи;
- навчитися оцінювати командну роботу та оволодіти алгоритмами прийняття групових рішень.

Література:

1. Громова О.Н., Латфуллин Г.Р. *Организационное поведение*. – СПб.: Питер, 2008. – 432 с.
2. Мостенська Т.Л., Новак В.О., Луцький М.Г., Міненко М.А. *Менеджмент: Підручник*. – К.: Сузір'я, 2007. – 690 с.
3. Новак В.О., Макаренко Л.Г., Луцький М.Г. *Інформаційне забезпечення менеджменту. Навчальний посібник* – К.: Кондор, 2006. - 462 с.
4. Райгородский Д.Я. *Организационное поведение*. – М.: БАХРАХ-М, 2006. – 752 с.
5. Роббинз С.П. *Основы организационного поведения*. – С.-Пб.: Вильямс, 2006. – 448 с.

## **Практичні завдання**

### **Завдання № 1**

Важливе завдання менеджера – забезпечити такий рівень згуртованості, що буде сприяти підвищенню ефективності роботи колективу. Для цього у менеджера є наступний діапазон дій:

1. Пропонувати працівникам роботу, що сприяє їх спілкуванню.
2. Забезпечувати взаємодію між підрозділами підприємства (наприклад, формулювання завдання, що передбачає спільну роботу працівників різних функціональних підрозділів).
3. Зберігати неформальні групи в колективі, що не заважають його функціонуванню.
4. Створювати умови для соціальної активності працівників.
5. Забезпечувати працівникам зворотний зв'язок.
6. Оцінювати і заохочувати усі позитивні колективні досягнення.
7. Залучати працівників до формулювання цілей підприємства і розробки рішень.

*Дайте відповідь на наступні питання:*

1. Які дії менеджера щодо формування згуртованості колективу слід вважати головними і чому?
2. Які ще заходи, з Вашої точки зору, повинен здійснювати менеджер, щоб досягти зростання рівня згуртованості трудового колективу?
3. Чи в усіх випадках високий рівень згуртованості забезпечує ефективність роботи колективу? Наведіть приклади, що підтверджують Вашу відповідь.

### **Завдання №2**

Чи можна вважати Вашу студентську групу згуртованим колективом? Поясніть свою точку зору. Охарактеризуйте умови формування згуртованої групи.

### **Завдання № 3**

У Японії в основі управління організацією лежить феномен «групізму». Обов'язок менеджера полягає в тому, щоб формувати атмосферу взаємодопомоги, взаємодії серед підлеглих. Які з перерахованих мір є ефективними для культивування такої атмосфери?

А: Будь то сфера виробництва або сфера торгівлі, на підприємстві слід створювати свого роду атмосферу співробітництва між робочими групами.

Б: Визначити обсяг роботи в межах підприємства, розподілити її між усіма підлеглими, зробити так, щоб кожен не виходив за межі своєї компетенції. Одночасно з цим здійснювати керівництво так, щоб гарантувати успішне виконання роботи кожним працівником і щоб ніхто не заважав один одному.

В: Провести неофіційні заходи (зустрічі, екскурсії), у ході яких працівники могли б із задоволенням невимушено поспілкуватися один з одним. Поряд з цим треба за допомогою зборів і інших заходів сприяти тому, щоб працівники стали розуміти характер роботи один одного.

#### **Завдання № 4**

Визначте, яку соціальну роль виконує кожен студент Вашої групи. Які типи відносин між студентами властиві Вашій групі?

### **Тестові завдання для самостійної роботи**

**1. Визначення: «Одноланкова структура управління, єдина виробнича територія, безпосередній особистий контакт та міжособистісні відносини у процесі праці, де керівник одночасно входить до складу виконавців» характеризує:**

- а) згуртований колектив;
- б) колектив на стадії інтеграції;
- в) основний колектив – підприємство в цілому;
- г) первинний (контактний) колектив.

**2. Якій категорії відповідає наведений перелік: особистісні якості співробітників, стиль керівництва?**

- а) внутрішні (суб'єктивні) фактори, які визначають розвиток колективу;
- б) зовнішні (об'єктивні) фактори, які визначають розвиток колективу;
- в) елементи структури колективу;
- г) суб'єкт управління.

**3. Якій стадії розвитку колективу відповідають характеристики: «Завершується взаємне вивчення, на основі якого відбувається зближення людей у групі (найбільш ініціативні, менш ініціативні, індиферентні, дезорганізуючі). Вступає в силу саморегуляція колективу»?**

- а) диференціація;
- б) формування;
- в) інтеграція;
- г) згуртованість.

**4. Стабільність складу колективу, підтримка дружніх контактів у роботі та вільний час, високий рівень трудової дисципліни, високі виробничі показники характерні для колективів:**

- а) роз'єднаних;

- б) згуртованих;
- в) жіночих;
- г) розчленованих.

**5. Перелік, інформування працівників, психологічний клімат колективу, стиль керівництва, сумісність членів, групова емоційна ідентифікація, особисті якості керівника, визначає:**

- а) організаційно-технічні фактори згуртованості;
- б) економічні фактори згуртованості;
- в) соціально-психологічні фактори згуртованості;
- г) загальний рівень згуртованості колективу.

**6. Для визначення рівня згуртованості використовують показники:**

- а) фактичної та потенційної плинності працівників;
- б) кількості внутрішніх конфліктів;
- в) кількості випадків порушення трудової та виробничої дисципліни;
- г) стабільності колективу, кількості конфліктів, кількості випадків дезорганізації.

**7. Психофізіологічна сумісність пов'язана з розвитком таких процесів, як:**

- а) професійна та освітня підготовка працівників, організація праці на підприємстві;
- б) сприйняття, увага, мислення, злагодженість сенсомоторних реакцій;
- в) рівень організації торговельно-технологічного процесу на підприємстві;
- г) статево-віковий склад, рівень дисциплінованості.

**8. На психологічну сумісність впливають:**

- а) рівень співвідношення між різними категоріями робітників;
- б) характеристики формальної структури колективу;
- в) індивідуальні якості робітників апарату управління;
- г) індивідуальні особливості кожного члена колективу.

**9. Узагальнюючою характеристикою колективу, що свідчить про рівень його розвитку є:**

- а) внутрішньоколективна згуртованість;
- б) рівень освітньо-професійної підготовки працівників;
- в) соціально-демографічний поділ;
- г) ціннісно-орієнтована поведінка працівників.

**10. Конформізм, схильність до чуток, емоційна нестійкість, схильність до конфліктів характерні для:**

- а) розчленованих та роз'єднаних колективів;
- б) згуртованих колективів;
- в) колективів на етапі зрілості;
- г) роз'єднаних колективів.

**11. Психологічна сумісність може бути зумовлена:**

- а) як подібністю, так і відмінністю характеристик членів групи;
- б) подібністю характеристик членів колективу;
- в) відмінністю характеристик членів групи;

г) специфікою діяльності підприємства.

**12. Основні принципи побудови "здорових" соціально-психологічних відносин у трудовому колективі:**

- а) ініціативність, солідарність, інформованість, взаємоповага;
- б) дисципліна, децентралізація управління;
- в) взаєморозуміння, внутрішньокolleктивна сумісність;
- г) принциповість, об'єктивність, стратегічна спрямованість.

**13. Згуртованість – єдність поведінки членів колективу, побудована на:**

- а) поєднанні колективних та індивідуальних цінностей норм поведінки, інтересів у загальному процесі діяльності;
- б) спільності мети робітників;
- в) спільності методів діяльності;
- г) спільності інтересів цінностей, норм поведінки у вільний від роботи час.

**14. Розвиток персоналу буває:**

- а) загальний та професійний;
- б) тільки професійний;
- в) спеціалізований та загальний;
- г) немає правильної відповіді.

**15. Відповідальність за розвиток персоналу несуть:**

- а) управлінські працівники;
- б) працівники відділу кадрів;
- в) самі працівники;
- г) тільки керівники.

**16. Створення та застосування системи винагород належить до:**

- а) структурних методів подолання конфлікту;
- б) міжособистісних стилів вирішення конфліктів;
- в) критеріїв оцінки праці персоналу;
- г) функцій менеджменту.

**17. До характеристик групового мислення і групового тиску не належать:**

- а) відсіювання неприємної або неугодної інформації;
- б) негативна стереотипізація сторонніх;
- в) відсутність соціального тиску на незгодних;
- г) ілюзія постійної єдності.

**18. До психологічних характеристик колективу належать:**

- а) характер внутрішнього психологічного клімату психологічний стан членів колективу, ступінь згуртованості членів колективу;
- б) групові норми, цінності, правила поведінки;
- в) згуртованість, рівень конфліктності, статус членів групи;
- г) морально-психологічний клімат, групові норми, цінності.

**19. Сукупність індивідуальних якостей членів групи, що забезпечують злагодженість і ефективність їхньої діяльності, – це:**

- а) згуртованість групи;
- б) необхідна умова командної роботи;

- в) соціально-психологічна сумісність працівників;
- г) психологічна сумісність членів групи.

**20. Відповідність темпераментів членів колективу складає основу:**

- а) соціальної сумісності працівників;
- б) психологічної сумісності працівників;
- в) групової згуртованості;
- г) соціально-психологічної сумісності працівників.

**21. Відносно постійна система поведінки згідно встановленому еталону – це:**

- а) норма поведінки;
- б) роль;
- в) система цінностей;
- г) статус.

**22. Відповідність професійних і моральних якостей працівників складає основу:**

- а) соціальної сумісності працівників;
- б) психологічної сумісності працівників;
- в) групової згуртованості;
- г) соціально-психологічної сумісності працівників.

### Практичне заняття 2.3

#### Лідерство в організації

1. Сутність лідерства в організації.
2. Розвиток лідерського потенціалу.
3. Особисті якості лідера та стилі лідерства.
4. Управління лідерством в організаціях.

**Мета заняття:** закріпити знання сутності лідерства в організації та умов ефективного управління лідерством в організаціях.

#### Теоретична частина:

##### Завдання:

- перевірити знання щодо сутності лідерства;
- закріпити знання щодо використання методів управління лідерським потенціалом;
- навчитися оцінювати лідерські якості працівників.

##### Література:

1. Громова О.Н., Латфуллин Г.Р. *Организационное поведение*. – СПб.: Питер, 2008. – 432 с.

2. Мостенська Т.Л., Новак В.О., Луцький М.Г., Міненко М.А. Менеджмент: Підручник. – К.: Сузір'я, 2007. – 690 с.
3. Новак В.О., Макаренко Л.Г., Луцький М.Г. Інформаційне забезпечення менеджменту. Навчальний посібник – К.: Кондор, 2006. - 462 с.
4. Райгородский Д.Я. Организационное поведение. – М.: БАХРАХ-М, 2006. – 752 с.
5. Роббинз С.П. Основы организационного поведения. – С.-Пб.: Вильямс, 2006. – 448 с.

### **Тестові завдання для самостійної роботи**

#### **1. Лідерство у менеджменті – це:**

- а) здатність розпоряджатися всіма ресурсами в організації;
- б) здатність впливати на менеджерів підрозділів і на окремих працівників;
- в) здатність впливати на індивідумів і групи людей з метою досягнення цілей організації;
- г) здатність впливати на людей для отримання запланованих прибутків.

#### **2. Одна з характеристик лідера:**

- а) обмежений внутрішньо груповими стосунками;
- б) призначається офіційно;
- в) несе відповідальність перед законом за стан справ у групі;
- г) нема правильної відповіді.

#### **3. Що таке стиль керівництва (управління)?**

- а) це манера поведінки керівника з підлеглими;
- б) це узвичаєна манера поведінки керівника щодо підлеглих, яка впливає на них і спонукає до досягнення цілей організації;
- в) це манера поведінки спеціалістів апарату управління;
- г) Це манера поведінки керівника в процесі виконання своїх функцій.

#### **4. Поведінка керівника, який надає своїм підлеглим майже повну волю у виборі завдань та контролю за ними, характерна для:**

- а) ліберала;
- б) автократа;
- в) демократа;
- г) економіста.

#### **5. Що слід розуміти в менеджменті під "потребою у владі"?**

- а) бажання працівника впливати на іншого працівника (або групу працівників);
- б) вплив однієї групи працівників на іншу групу працівників;
- в) вплив керівника на підлеглих працівників;
- г) нема правильної відповіді.

#### **6. Підхід до управління з позицій особистих якостей ґрунтується на:**

- а) пошуку характеристик, притаманних менеджерам основних підрозділів організації;

- б) пошуку характеристик, притаманних менеджерам і провідним спеціалістам організацій;
- в) пошуку характеристик, притаманних усім ефективним менеджерам;
- г) пошуку характеристик, притаманних менеджерам середньої ланки організації.

**7. Поведінковий підхід до управління ґрунтується на:**

- а) дослідженні манери поведінки менеджерів і досвідчених спеціалістів щодо підлеглих;
- б) дослідженні манери поведінки керівників вищої ланки щодо підлеглих;
- в) дослідженні поведінки менеджерів щодо досвідчених спеціалістів;
- г) дослідженні манери поведінки менеджерів щодо підлеглих.

**8. Що покладено в основу ситуаційного підходу до управління?**

- а) особисті якості персоналу;
- б) особисті якості керівників і спеціалістів;
- в) особисті якості спеціалістів;
- г) визначення стилів поведінки і особистих якостей, що найбільше відповідають конкретним ситуаціям.

**9. До ситуаційних теорій лідерства відноситься:**

- а) теорія ФредіФідлера;
- б) теорія Мак Грегора;
- в) теорія Лайкерта;
- г) теорія Блейка та Моутона.

**10. Ліберальне керівництво базується на:**

- а) повній свободі у визначенні виробничих завдань;
- б) повній свободі у визначенні своїх цілей і контролі своєї власної роботи;
- в) повній свободі у визначенні форм оплати праці;
- г) повній свободі у розподілі прибутків.

**11. До психологічної групи лідерських якостей належить:**

- а) об'єктивність;
- б) прагнення до постійного самовдосконалення;
- в) здатність керувати емоціями;
- г) панорамність мислення.

**12. До когнітивних лідерських якостей належать:**

- а) професійна предметність;
- б) прагнення до постійного самовдосконалення;
- в) здатність керувати емоціями;
- г) здатність до екстраполяції.

**13. Лідери, які ведуть за собою — це:**

- а) особи, які здатні приймати рішення самостійно, під власну відповідальність;
- б) особи, які добре знають психологію своїх послідовників;
- в) раціональний тип лідера, основні якості якого: енергійність, цілеспрямованість, особистий приклад, вміння долати бар'єри, здатність створювати згуртований колектив;



г) лідери, які активно та розумно-критично реагують на ідеї інших, що дає можливість зробити з них послідовників.

**14. Тип лідерів — організатори груп, це:**

а) особи, які здатні приймати рішення самостійно, під власну відповідальність;

б) особи, які добре знають психологію своїх послідовників;

в) раціональний тип лідера, основні якості якого: енергійність, цілеспрямованість, особистий приклад, вміння долати бар'єри, здатність створювати згуртований колектив;

г) лідери, які активно та розумно-критично реагують на ідеї інших, що дає можливість зробити з них послідовників.

**15. Тип лідерів — «виконавці», це:**

а) особи, які здатні приймати рішення самостійно, під власну відповідальність;

б) особи, які добре знають психологію своїх послідовників;

в) раціональний тип лідера, основні якості якого: енергійність, цілеспрямованість, особистий приклад, вміння долати бар'єри, здатність створювати згуртований колектив;

г) лідери, які активно та розумно-критично реагують на ідеї інших, що дає можливість зробити з них послідовників.

**16. Тип лідерів — «генератори ідей», це:**

а) особи, які зорієнтовані на нові завдання, сприяють впровадженню інновацій. До основних якостей належать: інтуїція, синтез знань, самокритичність;

б) особи, які добре знають психологію своїх послідовників;

в) раціональний тип лідера, основні якості якого: енергійність, цілеспрямованість, особистий приклад, вміння долати бар'єри, здатність створювати згуртований колектив;

г) лідери, які активно та розумно-критично реагують на ідеї інших, що дає можливість зробити з них послідовників.

**17. Тип лідерів — «синтезатори», це:**

а) особи, які зорієнтовані на нові завдання, сприяють впровадженню інновацій. До основних якостей належать: інтуїція, синтез знань, самокритичність.

б) особи, які можуть виокремлювати головне з великого обсягу інформації, що дозволяє їм приймати вірне управлінське рішення, формувати стратегію організації, впроваджувати інновації;

в) раціональний тип лідера, основні якості якого: енергійність, цілеспрямованість, особистий приклад, вміння долати бар'єри, здатність створювати згуртований колектив;

г) лідери, які активно та розумно-критично реагують на ідеї інших, що дає можливість зробити з них послідовників.

**18. Тип лідерів — «реактори», це:**

- а) особи, які орієнтовані на нові завдання, сприяють впровадженню інновацій. До основних якостей належать: інтуїція, синтез знань, самокритичність;
- б) особи, які можуть виокремлювати головне з великого обсягу інформації, що дозволяє їм приймати вірне управлінське рішення, формувати стратегію організації, впроваджувати інновації;
- в) раціональний тип лідера, основні якості якого: енергійність, цілеспрямованість, особистий приклад, вміння долати бар'єри, здатність створювати згуртований колектив;
- г) лідери, які активно та розумно-критично реагують на ідеї інших, що дає можливість зробити з них послідовників.

### **Основні кроки по становленню керівника як лідера**

*(Матеріал для обговорення проблемної ситуації)*

Ви отримали посаду, проаналізували всі складні проблеми, відкоригували місію і стратегію. Тепер саме час мобілізувати ресурси - гроші, персонал, час, поради, доброзичливість - все, щоб втілити вашу ідею. По суті, ви повинні створити в компанії (і часто поза компанією) коаліцію, яка розуміла б важливість ваших завдань і могла б в будь-який час надати вам потрібні ресурси. Беріться за пошуки людей, здатних надати вам підтримку, озброївшись довірою, впливом і політичним чуттям. Це може бути:

- Підтримка зверху. Прихильник на високому рівні - джерело грошей, персоналу і часу, необхідного вам для втілення стратегії. Він також може допомогти переконати інших у важливості додаткових коштів та усунути обставини, що Вам заважають.

- Підтримка збоку. Союзники, що працюють в інших відділеннях компанії, можуть допомогти Вам, що винятково важливо для втілення стратегії.

- Підтримка ззовні. Залежно від того, яка Ваша мета, може бути важливим залучення постачальників і покупців. Створіть команду і адаптуйтеся до її потреб. Команда - це відносини в компанії, засновані на довірі, яка дозволяє лідеру отримати увагу союзників.

Ви можете створити команду, яка дозволить співробітникам почувати себе захищеними і працювати на повну силу:

- Ставтеся до людей з однаковою увагою і повагою, незалежно від їх положення у службовій ієрархії. Ставтеся з повагою до ідей кожного.

- Будьте завжди уважні, добрі і ввічливі.

- Ніколи не принижуйте. Будьте чесні. Зізнайтеся, якщо допустили помилку чи у вас немає відповіді на якесь питання. Захищайте Вашу групу від зовнішнього втручання. Сміливо вступаєте в битву за ресурси для своїх людей.

- Не дозволяйте робити «цапа відбувайла» з когось з членів команди.

- Використовуйте можливості для того, щоб допомогти іншим вирости професійно. Будьте гнучкі, намагайтеся з кожною людиною обходитися так, щоб це відповідало саме їх інтересам і потребам. Ваші співробітники мають різні можливості, потреби, потенціал.

- Направляйте людей, які поки освоюють нове для себе поле діяльності. Їм потрібні спеціальні інструкції та підтримка.

- Підтримуйте людей, які це поле діяльності вже освоїли, а тепер набирають досвід. Їх потрібно підбадьорити і направити, але в той же час надати деяку свободу, навіть якщо при цьому не уникнути помилок. Підбадьорюйте людей, які, можливо, дуже компетентні, але невпевнені в собі. Допоможіть їм відкрити в собі нові можливості.

- Передайте повноваження досвідченим людям з високим рівнем мотивації. Тільки не передавайте їм роботу просто тому, що знаходите її неприємною. Подумайте, чий саме досвід може допомогти у виконанні роботи, надайте цій людині певну свободу і допомагайте в міру необхідності. Звичайно, між членами команди можуть скластися теплі стосунки, але це необов'язково. Швидше, нормою є деякий рівень конфлікту і до цього слід бути готовим. Є кілька чинників, що допомагають залагодити конфлікт. Але спочатку потрібно визначити конструктивним або деструктивним є конфлікт. Для цього вам потрібно уважно слухати і аналізувати.

Деструктивний конфлікт підриває довіру, необхідну в нормальній роботі. Він включає в себе особисті випадки - прямо або через плітки, спробу зробити з людини «козла відпущення», безпідставні сварки, що стосуються якихось чинників поза роботою компанії. Визнайте проблему і постарайтеся залагодити конфлікт, використовуючи метод переконання, або використовуючи владу та зв'язку. Конструктивний конфлікт - це зовсім інша справа. Це результат складних адаптивних проблем. Часто члени вашої команди неохоче говорять про причини свого невдоволення. Ваше завдання як лідера переконати їх, що немає необхідності розмахувати кулаками, пропонуючи корисну пораду. З'ясуйте в чому справа і винесіть ці питання на відкрите обговорення. Конструктивний конфлікт може бути небезпечний, якщо напруга досягла такого рівня, коли воно заважає людям працювати. Лідер повинен балансувати на певному рівні конфлікту, при необхідності змінюючи обставини і ролі людей, щоб не дозволяти конфліктної ситуації зайти надто далеко. Для цього корисно регулювати інформацію, що отримується співробітниками.

Особиста сторона лідерства. Принципово лідер займається ключовими питаннями і перспективами, але це також має особисту сторону. Нехтуючи нею, ви ризикуєте вибудувати на своєму шляху багато перешкод:

- коли Ви регулярно говорите про ваші сумніви, що стосуються роботи з людиною, якій ви довіряєте (наставником, з дружиною або близьким другом або подругою).

- Якщо у вас немає наставника, виправте цей прорахунок. У вас повинен бути впливовий ментор, пораді якого ви могли б довіритися без коливань.
- Знайдіть собі притулок, в якому ви час від часу могли б відпочити і поглянути на свою роботу з боку.
- Скористайтеся можливістю відвідувати професійні семінари, які допоможуть вам вдосконалити свої якості лідера.
- Пам'ятайте: Передавати свої повноваження іншому - не означає проявляти слабкість. Це допоможе вам зберегти свій потенціал лідера, збільшить потенціал вашого персоналу, і не дасть вам «перегоріти».

## **Практичне заняття 2.4**

### **Мотивування та результативність організації**

1. Сучасні підходи до матеріальної мотивації.
2. Внутрішні та зовнішні мотиви і мотивація трудового колективу.
3. Сучасні підходи до мотивування співробітників організації.

#### **Мета заняття:**

закріпити знання щодо зв'язку мотивації з проблемою особистого зростання та розвитку; освоїти підходи до використання систем мотивації персоналу та управління результативністю організації.

#### **Теоретична частина:**

Матеріальне стимулювання праці полягає у формуванні та використанні системи матеріальних стимулів праці і розподілу заробітної плати відповідно до закону розподілу за кількістю та якістю праці.

Система матеріальних стимулів - це система різноманітних взаємодоповнюваних спонукальних мотивів, пов'язаних єдиним процесом створення матеріальної зацікавленості у здійсненні трудової діяльності [42, с. 165].

Система матеріального стимулювання повинна включати: систему оплати праці; систему додаткового заохочення.

Стимулювання розглядається як процес впливу на людину шляхом значущого для нього зовнішнього предмета (об'єкта, умов, ситуації), що спонукає людину до певних дій. З цих позицій мотивація може розглядатися як процес емоційно-чуттєвого співставлення образу власної потреби з образом зовнішнього предмета, або - це внутрішній психологічний механізм людини, який забезпечує впізнання предмета, який відповідає потребі та запускає спрямовану поведінку на привласнення цього предмета.

Можна визначити основні бар'єри, які виникають на шляху впровадження ефективної системи мотивації. Серед них можна визначити ті, що відіграють першочергову роль і пояснюються:

- розмитістю кінцевих результатів діяльності підприємства;
- відсутністю чітких критеріїв оцінки результатів праці;

- закритістю інформації щодо оплати праці різних виконавців в організації;
- помилковістю думки щодо необхідності обов'язкового підвищення фонду оплати праці.

Мотивація до високоефективної праці співробітників - актуальне питання менеджменту будь-якої організації. У керівництва є за сутністю лише три методи впливу на підлеглих:

- заставити (примусити);
- домовитись (купівля-продаж якісної праці);
- зацікавити (створити умови, в яких співробітник самотивується).

Сучасні підходи в мотивації ґрунтуються на всіх трьох методах впливу, але найбільш результативний, у більшості випадків, є останній.

Основною ідеєю сучасних теорій мотивації є те, що система мотивації має бути спрямована:

- на підтримку продуктивності праці на тому рівні, який необхідний організації;
- на удосконалення організації праці.

Мотиваційні умови всередині організації повинні сприяти:

- культивуванню професійно-функціонального духу працюючих;
- розумінню працюючими власної частини задач як частини загальної задачі (мети) організації;
- створенню рівних умов моральних та матеріальних можливостей для виконавців різних функцій з метою уникнення професійної дискримінації;
- впорядкуванню міжфункціональної взаємодії.

Мотивація - це внутрішня складова характеру людини, яка пов'язана з її інтересами та визначає поведінку людини в організації. Стимул - це певний вплив на людину, метою якого є спрямування її діяльності, коригування її поведінки в організації. Існує два класи мотивації: унікаюча та досягаюча. Унікаюча мотивація - це клас мотивації, при якому людина намагається уникнути небажаних для себе наслідків своєї поведінки. Досягаюча мотивація спрямована на досягнення певних цілей, які перед собою ставить людина.

Розрізняють такі чисті класи мотивацій: люмпенізований, інструментальний, професійний, патріотичний, господарський.

Люмпенізований клас мотивацій мінімізує зусилля та відноситься до унікаючого типу мотивації і характеризується такими рисами:

- погоджується на низьку оплату праці з тим, щоб інші не одержували більше;
- не має надання переваг при виконанні роботи;
- має низьку кваліфікацію та не намагається її підвищити;
- має низьку активність та виступає проти активності інших;
- має низький рівень відповідальності зі схильністю перекласти відповідальність на інших.

Інструментальний клас мотивації відноситься до досягаючого класу мотивації та характеризується такими рисами:

- цікавить ціна праці, а не її зміст (праця - інструмент для задоволення інших потреб);
- важлива обґрунтованість ціни праці;
- важлива здатність забезпечити своє життя самостійно.

Професійний клас мотивації відноситься до досягаючого класу мотивації. Для нього характерні:

- цікавить зміст роботи;
- не погоджується на нецікаві роботи, незалежно від суми оплати;
- цікавлять складні завдання як можливість самовираження;
- вважає важливою свободу в оперативних діях;
- важливе професійне визнання.

Патріотичний клас мотивації відноситься до досягаючого. Основні його характеристики:

- потребує ідеї;
- необхідне суспільне визнання в успіху;

головна винагорода - загальне визнання високого рівня професіоналізму.

Господарський клас мотивації також відноситься до досягаючого і має такі риси:

- добровільно бере на себе відповідальність;
- характеризується вимогою свободи дій;
- не терпить контролю.

Для ефективної мотивації членів організації необхідно:

- визначити рівень винагороди, який би задовольняв працюючих;
- визначити бажаний рівень його продуктивності, який повинен бути досяжним;
- визначити справедливе співвідношення: результати-винагорода;
- окреслити справедливе використання штрафних санкцій та заохочення;
- створити належні умови для самореалізації співробітників;
- формувати ясні та досяжні цілі організації, досягнення яких дозволить зробити працю ще більш мотивованою;
- створити умови збалансованого використання внутрішніх і зовнішніх чинників мотивації праці членів організації.

Зовнішні по відношенню до співробітників системи мотивації можуть працювати з більшою або меншою ефективністю в організації, але жодний мотиваційний захід не буде успішним, якщо у людини відсутня внутрішня мотивація. Внутрішня мотивація - це психологічний стан людини, який визначається позитивними емоціями, викликаними ставленням до роботи, що виконується, до колективу, в якому працює людина, та до оточуючого середовища. Особливістю внутрішньої мотивації є те, що вплив на неї з боку організації в позитивний бік дуже ускладнений, тоді як демотивація з вини

організації зустрічається дуже часто. Демотивація - часткова або повна втрата людиною внутрішньої мотивації до виконання своїх посадових обов'язків.

### **Завдання:**

- перевірити знання щодо основних концепцій мотивації;
- закріпити знання щодо моделей модифікації організаційної поведінки за допомогою мотивації;
- навчитися використовувати різні форми мотивації та стимулювання.

### **Література:**

1. Громова О.Н., Латфуллин Г.Р. *Организационное поведение*. – СПб.: Питер, 2008. – 432 с.
2. Мостенська Т.Л., Новак В.О., Луцький М.Г., Міненко М.А. *Менеджмент: Підручник*. – К.: Сузір'я, 2007. – 690 с.
3. Новак В.О., Макаренко Л.Г., Луцький М.Г. *Інформаційне забезпечення менеджменту. Навчальний посібник* – К.: Кондор, 2006. - 462 с.
4. Райгородский Д.Я. *Организационное поведение*. – М.: БАХРАХ-М, 2006. – 752 с.
5. Роббинз С.П. *Основы организационного поведения*. – С.-Пб.: Вильямс, 2006. – 448 с.

## **Практичні завдання**

### **Завдання 1. Ситуація: Мотиваційна система працівників підприємства**

Співробітникам фірми "П" надається можливість навчання як безпосередньо на робочому місці (на підприємстві), так поза робочим місцем з частковою або повною оплатою за рахунок організації. Для всіх працівників підприємства передбачені пільги – безкоштовний обід, можливість користуватися продукцією (послугами) підприємства за пільговими цінами. У звітному періоді керівниками фірми "П" була розроблена і впроваджена експериментальна програма з розвитку корпоративної культури згуртованості та відповідальності.

В рамках цієї програми службовцям надали право на самостійне ухвалення рішень (в межах компетенції співробітника) з деяких питань. Були проведені заходи, спрямовані на поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі. Був запрошений фахівець, який проводив тренінг з тактики розв'язання конфліктних ситуацій. Організовувалося проведення свят. Проведений аналіз робочих процесів (фотографії), за результатами якого модернізовано 15% робочих місць. В період напруженої роботи сезону

працівникам виплачувалися премії у розмірі 6 % від продажів в наднормовий час, а також надбавки до зарплати за напружені умови праці.

По закінченні року була розглянута книга відгуків клієнтів фірми і видані премії трьом співробітникам за відзначені в ній відгуки-подяки. За порушення корпоративних правил і трудової дисципліни (розпорядку) накладалися штрафи в розмірі, визначеному внутрішніми документами фірми. За звітний період були зареєстровані стягнення у вигляді штрафів за спізнення і нез'явлення на роботу із неповноважних причин, а також штрафи за зростання рекламацій з боку клієнтів. За результатами поточної атестації один співробітник був понижений в посаді, одному співробітнику була знижена заробітна платня, двом підвищена. За незадовільне виконання посадових обов'язків оголошені догани трьом співробітникам, двох співробітників було позбавлено щорічних премій, що розраховуються за результатами року.

**Завдання:**

1. Які з перелічених методів є складовими елементами: а) системи моральної/матеріальної мотивації; б) системи заохочувального/примусового стимулювання; в) які потреби задовольняються даною системою мотивації

2. Які з представлених методів спрямовані на підвищення ефективності поточної діяльності підприємства, які - на результати в довгостроковому періоді? 3. Якими є переваги та недоліки запропонованої системи мотивації? Що доцільно вдосконалити в представленій системі мотивації?

**Завдання 2. Вплив працівників на рішення, що стосуються їх роботи**

*Ознайомтеся з запропонованою нижче ситуацією і, використовуючи знання про мотивацію і стимулюванні персоналу, дайте відповідь на питання і обґрунтуйте свої відповіді.*

• *Які способи стимулювання застосував майстер? Наскільки вони виявилися ефективними?*

• *Охарактеризуйте позицію інженера з точки зору впливу на мотивацію персоналу.*

• *Які управлінські проблеми породило досягнення високого рівня мотивації працівниць?*

• *Що може зробити менеджмент у ситуації, що змінилася? Розробіть свої пропозиції.*

Група робітниць розписувала ляльки на іграшковій фабриці. Кожна жінка брала іграшку з лотка, розписувала її і вішала на пропливаючий повз гачок. Жінки отримували погодинну оплату, групову премію і премію за майстерність. Хоча керівництво не відчувало будь-яких труднощів з такою системою, продуктивність була низкою, а моральний дух ще гірше. Робітниці скаржилися, що в кімнаті дуже жарко, а гачки рухаються занадто швидко.

Майстер неохоче виконав пораду консультанта і зустрівся віч-на-віч з працівниками. Вислухавши скарги, майстер погодився поставити



вентилятори. Всупереч очікуванню майстра та інженера-технолога, який розробляв такий виробничий процес, це значно поліпшило моральну атмосферу. Однак дискусії тривали, і після декількох зборів працівники вийшли з радикальною пропозицією: дозволити їм самим контролювати швидкість приводного ременя. Інженер заперечував; як йому здавалося, він ретельно розрахував оптимальну швидкість. Майстер теж був налаштований скептично, але всупереч протестам інженера дозволив працівникам випробувати свою пропозицію. Був розроблений складний виробничий графік: повільний рух приводного ременя на початку дня, поступове нарощування швидкості, коли вони розігріються, уповільнення перед обідом і т.д.

Результати цього експерименту були карколомними. Моральний дух різко зріс. Виробництво далеко перевищило найоптимістичніші розрахунки інженера. Премії жінок зросли настільки, що вони стали заробляти більше, ніж багато робітників зі значно більш високою кваліфікацією і досвідом. З цієї причини експеримент закінчився нещасливо. Продуктивність праці жінок і висока заробітна плата перетворилися на проблему, оскільки висококваліфіковані робітники в інших цехах протестували. Щоб відновити гармонію, керівництво повернулося до старої рекомендації інженера: фіксована швидкість приводного ременя. Виробництво знизилася, моральний дух стрімко впав, і більшість жінок звільнилися.

### ***Завдання 3. Вплив програми групових заохочень***

*Проаналізуйте кейс "Вплив програми групових заохочень" і поясніть феномен ефективно працюючого співробітника з точки зору його мотивації.*

Компанія перейшла від індивідуальних заохочень до групових, кращі працівники стали працювати гірше або звільнилися. Із понад двохсот працівників, які демонстрували показники роботи вище середнього, тільки один продовжував працювати ефективніше в умовах програми групових заохочень. Решта відчували себе обдуреними, бо винагорода за високу індивідуальну ефективність тепер ділилося між усіма членами групи.

***Завдання 4.*** Прочитайте кейс "Знижки співробітникам як засіб мотивації" і дайте відповідь на такі питання.

- "Наявність знижок істотно підвищує лояльність співробітників, допомагає при наборі персоналу і дозволяє поліпшити продажі, оскільки люди краще ознайомлені з товаром і послугою, який вони продають". Чи згодні ви з цим твердженням американських фахівців?

- Порівняйте знижки з іншими можливими елементами компенсаційного пакета - преміями, подарунками, регулярним підвищенням заробітної плати, бонусами і участю в прибутках.

- Які умови ефективного застосування знижок як засобу мотивації?

- Чи буде відрізнятися використання знижок в якості мотиватора в столичних містах і на периферії?

### ***Знижки співробітникам як мотивації***

Знижки для співробітників при купівлі продукції своєї фірми стають помітним засобом мотивації на Заході. Даний елемент компенсаційного пакета важливий не тільки з менеджерської, а й з економічної точки зору - таким чином компанія розширює свій збут.

У компанії *Chambers&ChambersWineMerchants*, Сан-Франциско, кожен п'ятницю пополудні, весь персонал збирається разом, щоб покуштувати хліба з сиром і вином. Клуб "4:45", в який входить 85 співробітників компанії, надає їм можливість спробувати вина, які позиціонуються на ринку як нові, або ті марки вин, які "Chambers" пропонує в категорії "особливих". "І, що ще більш приємно, співробітники можуть придбати вина за спеціальною, зниженою ціною", - відзначає Кріс Карей, старший асистент з продажу.

Знижки для співробітників забезпечують чудову можливість ближчого знайомства з реалізованою продукцією. А якщо персонал використовує продукцію компанії і займається її обслуговуванням, він стане більш переконливим представником компанії на ринку. Карей розповідає про те, що *ChambersWine* продає дорогі сорти вин, а це підвищує значущість тісного знайомства співробітників з реалізованим ними товаром. "Оскільки ми можемо купити вина за пільговою ціною, ми пробуємо різні сорти і ділимося своїми враженнями", - відзначає вона.

Магазини *Sears* пропонують всім своїм співробітникам, а їх налічується близько 300 тис. чол., 20% -ву знижку на одяг і 10% -ву знижку на всю іншу продукцію компанії. Деякі тимчасові співробітники *Sears* теж отримують 10% -ву знижку на популярну продукцію, наприклад інструменти.

Досвід користування товарами та послугами компанії формує у співробітників нове уявлення про власній фірмі, оскільки вони виступають у ролі споживачів. Готелі *Starwood* і *Resorts Worldwide Inc*, розташовані в Нью-Йорку, надають 120 тис. Співробітників суттєві знижки на проживання у своїх готелях по всьому світу. Зупиняючись в готелях, співробітники виступають в ролі наших споживачів. Вони оцінюють рівень сервісу, зазвичай пропонований відвідувачам. І крім набуття гордості за компанію, отримують унікальну можливість для навчання, яка розширює уявлення про їх роль у процесі обслуговування клієнтів.

У подібному підході міститься і тонкий ділової розрахунок: кімната - це товар, і якщо вона не зайнята, компанія втрачає гроші. Тому знижки для співробітників компанії можуть бути вигідними навіть з економічної точки зору. Розширення збуту є головною економічною вигодою у разі надання знижок. У автоіндустрії всі великі виробники надають своїм співробітникам знижки на купівлю та оренду автомобілів. Як показує досвід Детройта, люди зазвичай не прагнуть шукати щось на стороні, якщо можуть придбати продукцію своєї компанії. Тому, пропонуючи співробітникам хорошу знижку, яка дійсна для членів їх сімей та друзів, компанії розраховують на те, що їхні машини стануть відомі в цих районах.

У даному випадку відіграє свою роль і конкуренція на ринку трудових ресурсів. Оскільки більшість компаній пропонують ту чи іншу форму знижок, щоб залучити хороших співробітників, всім доводиться впроваджувати у себе подібні системи мотивації. Це той різновид винагороди, яку очікують потенційні співробітники і яку активно використовують компанії.

У компанії **Ford** службовці отримують знижку на придбання чотирьох машин на рік для себе та членів своєї сім'ї (тарифний план **A**), їм також дозволяється внести трьох осіб в список друзів компанії і сімейний план (тарифний план **X**), що теж дає право на знижки, хоча і не на такі великі, як для родичів. **Ford** навіть пропонує особливий тарифний план **Z** для співробітників, що вийшли на пенсію. Співробітники зазвичай отримують право на пільги вже з першого дня служби в компанії. Міллер стверджує, що ідея про негайне надання знижок - це дотепна ідея. "Якщо ми приймаємо на роботу службовця, звиклого до водіння **Honda**, ми докладаємо трохи зусиль, і він переходить до марки **Ford**."

Коли роботодавці розглядають питання про надання знижок своїм службовцям, іноді виникає занепокоєння, що вони невірні використовують отримані пільги. Ця проблема виникає досить рідко, існує кілька простих способів, що дозволяють захистити компанію. Якщо ви працюєте на **Hallmarkcards** і службовці раптом починають тонами скуповувати листівки та обгортковий папір, користуючись наданими вами знижками, ви можете перевірити, чи не відкрили вони власний магазинчик з продажу листівок, що живе за рахунок цього. Але знижка на дорогий товар не доставить вам таких проблем, просто тому, що ціна залишається занадто високою, щоб співробітник міг дозволити собі численні покупки.

Більшість компаній мають той чи інший механізм відстеження, як службовці використовують надані їм пільги. Найчастіше він може бути настільки ж простим, що і методи, що використовуються компанією **Sears**, яка випускає спеціальні картки для своїх службовців і членів їх сімей, які мають право на знижку. Або можна визначити верхню межу, подібно **Starwood** або компанії **Ford**.

Знижки, що надаються співробітникам, необтяжливі для компанії в грошовому відношенні і в сенсі тимчасових витрат, оскільки вимагають мінімальних зусиль, необхідних для складання каталогу товарів і відстеження їх обігу. Фактично такі знижки являють собою, крім іншого, неформальний спосіб контролю якості. Компанія може досить чітко визначити, наскільки хороший продукт вона виробляє. Адже якщо товари та послуги компанії не будуть користуватися попитом у співробітників, які отримують знижки, це однозначно вкаже на серйозні проблеми у сфері маркетингу і виробництва.

### Тестові завдання для самостійної роботи

**1. Мотивація - це:**

- а) процес спонукання себе та інших до діяльності в досягненні особистої мети;
- б) процес спонукання себе та інших до діяльності в досягненні особистої мети або мети організації;
- в) примушування до досягнення спільної мети;
- г) покарання підлеглих через силу примусу.

**2. Найпершим методом мотивації, який згадується ще в біблії та античних міфах, був:**

- а) метод особистого прикладу керівника;
- б) метод винагороди;
- в) метод «батога і пряника»;
- г) метод примусу.

**3. Ефективніше метод «батога та пряника» розробив:**

- а) Тейлор;
- б) Маслоу;
- в) Туган-Барановський;
- г) Форд.

**4. Усі теорії мотивації поділяють на:**

- а) процесійні та змістовні;
- б) процесійні та теорії очікувань;
- в) змістовні та комплексні;
- г) всі відповіді вірні.

**5. Змістовні теорії мотивації ґрунтуються на:**

- а) аналізі розподілу людиною зусиль для виконання різних завдань і виборі нею конкретної поведінки;
- б) ідентифікації внутрішніх потреб людини, що змушують її діяти так, а не інакше;
- в) вивченні фізичних та психологічних якостей працівника;
- г) всі відповіді вірні.

**6. До вторинних потреб відносяться потреби в:**

- а) їжі, воді;
- б) диханні, сні;
- в) повазі, успіху;
- г) саморозвитку.

**7. Спонування - це:**

- а) відчуття нестачі в чому-небудь, що має певну спрямованість;
- б) те, що людина вважає цінним для себе;
- в) неусвідомлена потреба в чомусь;
- г) дискомфорт від нестачі чогось.

**8. Внутрішні винагороди дає:**

- а) просування по службі;
- б) сама робота;
- в) похвала, додаткові виплати;

г) всі відповіді правильні.

**9. До п'яти основних категорій потреб Маслоу належать:**

- а) фізіологічні, статеві, симптоматичні, альтруїстичні, потреби практичного характеру;
- б) фізіологічні, потреби в безпеці та впевненості в майбутньому, соціальні, потреби в повазі, в самовираженні;
- в) фізіологічні, симптоматичні, альтруїстичні, соціальні, психологічні;
- г) фізіологічні, соціальні, емоційні, пізнавальні, умовні.

**10. Для задоволення соціальних потреб співробітників згідно теорії Маслоу необхідно:**

- а) давати співробітникам таку роботу, яка б дозволила їм спілкуватися;
- б) пропонувати підлеглим змістовну роботу;
- в) давати підлеглим складну та важку роботу, яка вимагає від них повної віддачі;
- г) влаштовувати корпоративні заходи.

**11. Деофакторна теорія Герцберга спирається на дві великі категорії:**

- а) фізіологічні та мотиваційні фактори;
- б) гігієнічні та психологічні фактори;
- в) гігієнічні та мотиваційні фактори;
- г) фізіологічні та соціальні фактори.

**12. Для того, щоб мотивувати працівників до продуктивної праці, згідно теорії Герцберга, необхідно :**

- а) зосередитися на мотиваційних факторах, не звертаючи увагу на гігієнічні;
- б) забезпечити, передусім, присутність гігієнічних факторів;
- в) забезпечити наявність не лише гігієнічних, а й мотивуючих факторів;
- г) забезпечити сприятливий психологічний клімат у колективі.

**13. Метою системи матеріальних стимулів є:**

- а) відтворення затрачених зусиль працівників незалежно від обсягів виконаних робіт;
- б) забезпечення співвідношення заробітної плати працівників із кількістю та якістю праці;
- в) прискорити виробничий цикл та збільшити прибутковість;
- г) зменшити кількість персоналу за рахунок більш продуктивної праці.

**14. Фактори, що зумовлюють трудовий внесок працівника, поділяються на:**

- а) постійні та змінні;
- б) ті, що визначають внесок у поточні та кінцеві результати;
- в) психологічні та матеріальні;
- г) внутрішні та зовнішні.

**Практичне заняття 2.5**  
**Управління поведінкою особистості в організації**

1. Соціально-психологічні характеристики особистості та управління її поведінкою в організації.
2. Управління конфліктами в організації. Класифікація конфліктів.
3. Робота з людьми зі складним характером.

#### **Мета заняття:**

закріпити знання щодо соціально-психологічних характеристик особистості та управління конфліктними ситуаціями в організації.

#### **Теоретична частина:**

Особистість слід розглядати як цілісну систему.

Індивід - це кожна людина як одинична природна істота, тобто одиничний представник роду людського.

Індивідуальність - це найвужче за змістом поняття. Воно містить в собі лише ті особистісні якості людини, таке їх поєднання, яке відрізняє дану людину від інших.

Поняття особистості тісно пов'язане з поняттям індивіда та індивідуальності. Особистість - це людина, взята в системі таких її психологічних характеристик, які соціально обумовлені, виявляються в суспільних за природою зв'язках і відносинах, є стійкими, визначають етичні вчинки людини, що мають істотне значення для неї самої і оточуючих.

Інтегральні якості кожного працівника, як особистості, визначають значний діапазон його організаційної поведінки. Дослідження показують, що існують три найважливіші психологічні характеристики будь-якої особистості:

- стійкість вияву якостей особистості, що дає можливість передбачити поведінку працівника у виробничих і побутових ситуаціях;
- єдність та взаємопов'язаність рис особистості, що утворює певну цілісність особистості;
- активність виявляється в багатогранній діяльності особистості, спрямованій на всебічне пізнання, перетворення себе та навколишнього світу.

Основою життя та діяльності будь-якої людини є пізнавальні психічні процеси. До пізнавальних психічних процесів особистості відносять відчуття, сприйняття, мислення, свідомість, мову, увагу, пам'ять, уяву та уявлення.

Серед основних рис особистості, що складають характер, виділяють:

- властивості особистості, які визначають вчинки людини у виборі мети діяльності (наприклад раціональність);
- риси, які відносяться до дій, спрямованих на досягнення цілей (наприклад, наполегливість, цілеспрямованість тощо);
- інструментальні риси, безпосередньо пов'язані з темпераментом (стриманість - імпульсивність, спокійність - тривожність тощо).
- Структура рис характеру визначається тим, як людина ставиться:

- до інших людей, демонструючи уважливість, принциповість, прихильність, комунікативність, миролюбність, лагідність, альтруїзм, дбайливість, тактовність, коректність або протилежні риси;

- до справ, виявляючи сумлінність, допитливість, ініціативність, рішучість, ретельність, точність, серйозність, ентузіазм, зацікавленість або протилежні риси;

- до речей, демонструючи при цьому бережливість, економність, акуратність, почуття смаку або протилежні риси;

- до себе, виявляючи розумний егоїзм, впевненість у собі, нормальне самолюбство, почуття власної гідності чи протилежні риси.

Конфлікт - це стан, який виявляється у вигляді специфічних реакцій людей один до одного.

За значенням для організації конфлікти поділяються на конструктивні і деструктивні.

Причини, що призводять до конструктивних конфліктів:

- невдоволення оплатою праці;
- несприятливі умови праці;
- недоліки в організації праці;
- незабезпеченість завдань відповідними ресурсами;
- неритмічність роботи;
- незручний графік роботи;
- невідповідність між правами і обов'язками співробітників;
- недосконалість в технологіях;
- відсутність чіткості в розподілі обов'язків;
- низький рівень трудової і виконавської дисципліни;
- недосконалість організаційної структури управління;
- суперечливі цілі технологічних і економічних служб підприємства тощо.

Причинами деструктивних конфліктів можуть бути:

- неправильні дії керівника;
- неправильні дії підлеглих;
- неправильні дії і керівника і підлеглих.

Помилкові дії керівника можуть проявлятися у наступному:

- порушення службової етики;
- прояв грубості, надмірності, неповажного ставлення до підлеглих;
- невиконання обіцянок;
- нестерпність до думок, відмінних від власних; утиск критики;
- обмеження прав підлеглих;
  - зловживання службовим положенням керівника;
  - ігнорування субординації щодо підлеглих різних рівнів управління;
  - невміле використання інформаційного менеджменту;
  - критика, що принижує гідність людини;
  - свідоме провокування конфліктів між підлеглими ("поділяй і пануй")

та ін.;

2. порушення трудового законодавства, наприклад несправедливе звільнення з посади співробітника;

3. несправедлива оцінка керівником підлеглих і результатів їхньої праці, наприклад:

- помилки в застосуванні заохочень і покарань;
- недоліки в розподілі робіт між виконавцями;
- встановлення посадового окладу, не еквівалентного виконуваній роботі;
- болісна реакція на авторитет підлеглого;
- нечітке формулювання завдань підлеглого;
- відсутність інформації;
- недооцінка значення переконання;
- психологічна несумісність.

У залежності від особливостей конфлікуючих сторін прийнято виділяти:

- *внутрішньособовий конфлікт* - сутичка між приблизно рівними за силою, але протилежно спрямованими за інтересами, потребами, потягами однієї людини;

- *міжособистісний конфлікт* - два або більше членів однієї групи переслідують несумісні цілі і реалізують суперечливі цінності, або одночасно в конфліктній боротьбі прагнуть досягнення однієї і тієї ж цілі, що може бути досягнута лише однією зі сторін;

- *між особистістю і групою* - сутичка суперечливих інтересів, потреб, цінностей, цілей між окремою особистістю і групою людей;

- *міжгруповий конфлікт* - копи конфлікуючими сторонами виступають соціальні групи, які переслідують несумісні цілі і перешкоджають один одному на шляху їх здійснення.

Динаміка розвитку конфлікту. Конфлікт як процес характеризується конкретними етапами. А саме:

1. Передконфліктна ситуація фіксує виникнення реальних протиріч в інтересах, потребах і цілях сторін. А оскільки це ще не усвідомлено і немає ніяких контактних дій, дана ситуація - це потенційний конфлікт.

2. Усвідомлення передконфліктної ситуації пов'язане з сприйняттям реальності як конфліктної, з розумінням необхідності ухвалення рішення на дії. На цій стадії в поведінці людини в більшій мірі виявляється дратівливість, ворожість, агресивність, а часом і неврівноваженість. Людина замислюється і виробляє модель своєї поведінки. Отже усвідомлення об'єктивної конфліктної ситуації є поштовхом до конфліктної поведінки.

3. Конфліктна взаємодія - найбільш гостра й емоційно напружена стадія конфлікту (інцидент). Стержнем конфліктної поведінки є блокування досягнення цілі іншою стороною (серед засобів такого блокування можуть бути перекручування інформації, апеляція у вищі органи й ін.). Якщо у вигляді міжособистісної взаємодії обрано протиборство (а не переговори), то



в поведінці сторін можуть спостерігатися явні погрози, склоки, моральні образи і навіть фізичне насильство.

4. Вирішення конфлікту. Дана стадія може і повинна починатися, минаючи конфліктну взаємодію. Досить часто одна зі сторін або обидві зважають елементи конфліктності на перших двох стадіях і роблять усе можливе для усунення об'єктивних причин запобігання конфліктної ситуації.

5. Післяконфліктна ситуація характеризується глибокими переживаннями сторін. Відбулася розрядка напруги, і учасники "виплеснули" емоції. Часто в них виникає почуття провини, жалі і навіть каяття. На цій стадії відбувається корекція їхніх самооцінок, домагань і відношень.

Попередження конфлікту. Всім відомо, що хворобу легше попередити, ніж лікувати. Так і конфлікти. їхнє зародження треба вміти розпізнати з самого початку. Треба заздалегідь заблокувати ті місця, де вони можуть виникнути, ліквідувати ті причини, що можуть призвести до них.

### **Завдання:**

- з'ясувати специфіку управління поведінкою окремої людини в організації;
- ознайомитися з методами визначення типу особистості і моделювання програм індивідуальної поведінки;
- вивчити основні підходи до управління конфліктами в організації.

### **Література:**

1. Громова О.Н., Латфуллин Г.Р. *Организационное поведение*. – СПб.: Питер, 2008. – 432 с.
2. Мостенська Т.Л., Новак В.О., Луцький М.Г., Міненко М.А. *Менеджмент: Підручник*. – К.: Сузір'я, 2007. – 690 с.
3. Новак В.О., Макаренко Л.Г., Луцький М.Г. *Інформаційне забезпечення менеджменту. Навчальний посібник* – К.: Кондор, 2006. - 462 с.
4. Райгородский Д.Я. *Организационное поведение*. – М.: БАХРАХ-М, 2006. – 752 с.
5. Роббинз С.П. *Основы организационного поведения*. – С.-Пб.: Вильямс, 2006. – 448 с.

### **Практичні завдання**

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

1. Судовий розгляд з приводу розподілу спадщини. 11
2. Суперечки між радою директорів і рядовими акціонерами за внесення змін у статутні документи.
3. Протистояння між вкладниками комерційного банку та його керівництвом з приводу невиплати коштів з рахунків.
4. Внутрішній опір працівника на пропозицію керівництва працювати у вихідні дні над закінченням річного звіту.
5. Суперництво двох працівників за вакантну посаду керівника.

**Завдання 2.** Визначте природу конфлікту в такій ситуації, сформулюйте правила його розв'язання. Спілкуючись з претендентом на вакантну посаду керівник дає обіцянку в подальшому підвищити його в посаді. Працівник жваво починає працювати, виявляє високу працездатність і добросовісність. При цьому керівництво постійно підвищує навантаження, не збільшуючи заробітної плати і не підвищуючи на посаді. Через деякий час працівник починає виявляти невдоволення. Назріває конфлікт.

**Завдання 3.** Визначте алгоритм діяльності керівника з управління конфліктною ситуацією в такому прикладі. Ви - керівник виробничої дільниці, на якій є «одиниця», яка стала «баластом» для колективу. Практично забезпечити роботою цю людину неможливо, а звільнити - немає юридичних підстав. Вона негативно впливає на працівників, особливо на молодь. У колективі створюється атмосфера бездіяльності, виникають конфлікти.

**Завдання 4.** Побудуйте модель прийняття науково обґрунтованого рішення з управління конфліктом у таких ситуаціях.

1. Ви – керівник відділу кадрів виробничого підприємства. До Вас на роботу влаштовується працівник, якому Ви пообіцяли певні пільги в разі якщо він проявить себе з кращого боку. Уже через півроку він продемонстрував свою високу кваліфікацію. Настала черга розподілу відпусток і цей працівник поскаржився майстру, що йому запропонували для відпочинку найменш підходящий для його сім'ї місяць. Потім Ви забули внести його до наказу про подяку, а путівку до будинку відпочинку, яку він просив виділити, отримав Ваш заступник. Ви просто забули про свої обіцянки щодо цього працівника. Працівник написав заяву на звільнення.

2. Визначте найбільш раціональні персональні методи управління конфліктами в такій ситуації. Ви критикуєте свою співробітницю, вона реагує на це дуже емоційно. Ви змушені кожного разу припиняти бесіду, не доводячи розмову до кінця. Ось і зараз після ваших зауважень вона розплакалася. Як донести до неї свої думки?

**Завдання 5.** Проаналізуйте організаційний конфлікт в наведеній ситуації і визначте зміст можливих варіантів його розв'язання.

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

інженера викликала опір збоку начальника цеху і начальника дільниці, що підлягає реорганізації.

**Завдання 6.** Визначте найбільш раціональні персональні методи управління конфліктом в такій ситуації. Під час ділової зустрічі з вами ваш співробітник з відділу реклами дуже роздратувався, не сприймаючи ваших зауважень з приводу чергового рекламного проекту. Ви не можете дозволити підлеглому так поводитися, адже він підриває ваш авторитет. Якими будуть ваші дії?

**Відповісти на такі контрольні запитання:**

1. Перелічіть важливі соціально-психологічні характеристики особистості, які відіграють ключову роль в організаційній поведінці індивіда.
2. Які основні проблеми виникають у менеджерів при організації управління поведінкою особистості в організації?
3. Що таке конфлікт? Які основні види конфліктів виникають в організації?
4. Перелічіть основні причини деструктивних конфліктів в організації.
5. Які основні моделі робота з людьми зі складним характером Вам відомі?

**Методичні рекомендації для підготовки студента  
до практичних (лабораторних) занять**

**з навчальної дисципліни  
«МІЖНАРОДНІ КРЕДИТНО-РОЗРАХУНКОВІ ТА ВАЛЮТНІ  
ОПЕРАЦІЇ»**

для студентів спеціальності 7/8.03060104 «Менеджмент  
зовнішньоекономічної діяльності»