

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
МИКОЛАЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ**

**КАФЕДРА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ СПРАВИ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ**

## **Організаційна поведінка**

Методичні рекомендації  
для самостійної роботи з дисципліни  
для здобувачів вищої освіти  
третього освітньо-науково ступеня PhD  
спеціальності 073 «Менеджмент

**МИКОЛАЇВ**

**2020**

УДК 005.32  
О-64

ДРУКУЄТЬСЯ ЗА РІШЕННЯМ НАУКОВО-МЕТОДИЧНОЇ КОМІСІЇ ФАКУЛЬТЕТУ  
МЕНЕДЖМЕНТУ МИКОЛАЇВСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО АГРАРНОГО УНІВЕРСИТЕТУ ВІД  
16.05.2019р., ПРОТОКОЛ №.9

УКЛАДАЧ:

І. О. БАНЄВА - Д.Е.Н., ПРОФЕСОР КАФЕДРИ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ СПРАВИ ТА  
ОРГАНІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ, МИКОЛАЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ.

РЕЦЕНЗЕНТИ:

О. І. КОТИКОВА - Д.Е.Н., ПРОФЕСОР КАФЕДРИ ЕКОНОМІКИ ПІДПРИЄМСТВ,  
МИКОЛАЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ;

І. О. ШАПОВАЛОВА - Д.Е.Н., ДОЦЕНТ КАФЕДРИ ПІДПРИЄМНИЦТВА, МИКОЛАЇВСЬКИЙ  
МІЖРЕГІОНАЛЬНИЙ ІНСТИТУТ РОЗВИТКУ ЛЮДИНИ ВИЩОГО  
НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ «ВІДКРИТИЙ МІЖНАРОДНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
РОЗВИТКУ ЛЮДИНИ «УКРАЇНА».

УДК 005.32  
О-64

© МИКОЛАЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ  
АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ, 2020  
© БАНЄВА І.О., 2020

## 1 МЕТА І ЗАВДАННЯ ДИСЦИПЛІНИ

Організація ефективного управління та взаємодії людей у сучасних організаціях передбачає необхідність планування та координації спільної діяльності. Таким чином, менеджери стикаються з проблемою впливу індивідів, груп, організаційних структур на ефективність та результати роботи.

Дана дисципліна на меті має вивчення індивідуально-психологічних характеристик особистості, її мотивації та ставлення до різних складових трудового процесу, вертикальних і горизонтальних комунікацій та між особових стосунків, тенденцій організаційного розвитку та реакцій на зміни, що дасть можливість ідентифікувати, розуміти та прогнозувати людську поведінку в конкретних ситуаціях.

Вивчення дисципліни проводиться в організаційному зв'язку з такими предметами, як вступ до спеціальності, організація виробництва на підприємствах, менеджмент організацій.

Структура і зміст предмету дозволяють здобувачам ознайомитися з концептуальними засадами організаційної поведінки, з управлінням груповими процесами, проблемами організаційної культури і управління організаційним розвитком.

Метою вивчення дисципліни є придбання здобувачами знань з питань сучасних концепцій організаційної поведінки та оволодіння техніками організаційного розвитку.

Предметом вивчення дисципліни є поведінка людей в організації, дії індивідів, груп та структури в цілому, котрі впливають на процеси ефективної діяльності і розвитку організації.

Завдання курсу полягає в тому, щоб здобувачі оволоділи професійними знаннями і навичками щодо розподілу праці з урахуванням індивідуальних та групових реакцій на структурні зміни, удосконалення середовища, що оточує, розроблення ефективних стратегій розвитку організації та формування політики оптимальної мобілізації людських ресурсів.

У результаті вивчення навчальної дисципліни здобувач повинен

### **знати:**

- основні положення сучасних і класичних теорій управління організаційною поведінкою співробітників;
- мікро- і макropідходи до організаційної поведінки;
- можливості персонального розвитку в організації;
- чинники організаційної поведінки і можливості їх використання для вирішення питань, що стосуються досягнення цілей організації;
- ефективні методи дії керівника на персонал;

- систему поведінкового маркетингу;
- особливості організаційної поведінки в системі міжнародного бізнесу;

**вміти:**

- адаптувати набуті знання до реальних ситуацій;
- адекватно застосовувати моделі і підходи теорії організаційної поведінки для вирішення завдань, пов'язаних з управлінням організаційною поведінкою;
- виробляти власні рекомендації з коригування поведінки співробітників;
- застосувати методи управління поведінкою людей в практиці організаційної діяльності.

## 2. ЗМІСТ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

За кожною з тем курсу “Організаційна поведінка” здобувач повинен виконати наступні завдання:

### Змістовий модуль I. Сутність та особливості організаційної поведінки

#### *Тема 1. Концептуальні основи організаційної поведінки*

#### **Проблемні запитання і завдання до самостійної роботи**

1. Як наука «поведінка в організації» співвідноситься з наукою про управління, психологією, соціологією та іншими дисциплінами?
2. Сформулюйте сучасні проблеми у сфері управління персоналом. Як наука про поведінку людей в організації допомагає вирішити ці проблеми?
3. Які на ваш погляд, навички виходячи з класифікації Г. Мінцберга, більш всього необхідні менеджеру? Відповідь обґрунтуйте.
4. Як Ви вважаєте, що було причиною виокремленню організаційної поведінки як науки?
5. Які фактори і яким чином визначають поведінку людей? Наведіть приклади.
6. Що нового вносить вивчення дисципліни «організаційна поведінка» в підготовку менеджерів?
7. Як впливає ваша організація на поведінку своїх співробітників? Наведіть приклади.

Для використання завдання слід скористатися джерелами зі списку рекомендованої літератури, а також звернути увагу на ряд публікацій іноземних вчених, зокрема:

- 1) Дизель Пол-М., Мак-Кинли У. Поведение человека в организации: пер. с англ. – М.: Фонд за экономическую грамотность, 1993;

- 2) Гибсон Дж., Иваневич Д. М., Доннели Д. Х. Организации: поведение, структура, процессы: пер. с англ. – М., 2000;
- 3) Лютенс Ф. Организационное поведение: пер. с англ. – М., 1999;
- 4) Кантер Р. Рубежи менеджмента (книга о современной культуре): пер. с англ. – М., 1999.

А також можна скористатися матеріалами Internet-сайтів: <http://dis.ru/manag/>, <http://marcus.spb.ru>

*Література [1; 2; 5; 9–12; 16; 34; 37]*

## ***Тема 2. Людина в системі організаційної поведінки***

### **Проблемні запитання і завдання до самостійної роботи**

1. Визначте базові позиції управління поведінкою людей в організації.
2. Визначте індивідуальні цінності, які впливають на поведінку індивіда в організації.
3. Яким чином індивідуальні характеристики особистості впливають на поведінку людини в організації.
4. Які характерні риси особистості пов'язані з її поведінкою в організації?
5. Які об'єкти досліджень організаційної поведінки пріоритетні на індивідуальному рівні організаційної системи?
6. Чи може поведінка окремої людини впливати на розвиток організації? Проаналізуйте механізм такого впливу на конкретному прикладі?
7. Якими знаннями та навичками повинен володіти менеджер, щоб регулювати, прогнозувати та корегувати поведінку своїх підлеглих?
8. Намалюйте (визначте характеристики) індивідуально-психологічний портрет професійного менеджера.

*Література [1; 2; 5; 9–12; 16; 17; 34; 36–37; 39; 42]*

## ***Тема 3. Виконання та оцінка роботи індивіда***

### **Проблемні запитання і завдання до самостійної роботи**

1. Яким чином система оцінки індивідуального виконання роботи впливає на поведінку працівника? Наведіть приклади з досвіду роботи вашої організації.
2. За якими критеріями ви оцінюєте власне виконання роботи? Яке між ними повинне бути співвідношення для того, щоб результатами були більш високими?

3. Як ви вважаєте, менеджер повинен підтримувати гласність щодо оцінки виконання роботи підлеглими? Які форми ви вважаєте більш? Як гласність оцінок виконання роботи впливає на поведінку людини?

### **Методичні вказівки до підготовки відповідей на проблемні питання та завдання до самостійної роботи**

Для виконання завдання слід скористатися джерелами зі списку рекомендованої літератури, а також звернути увагу на публікації у фахових виданнях.

### **Ситуаційно-аналітична задача**

#### **ЗАХІДНЕ ПІДПРИЄМСТВО В УКРАЇНІ: ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

Андрій Борисович важко розмірковував. Він прийшов на шведське підприємство «Бона» близько двох місяців тому, коли попередній менеджер з персоналу (грамотна, шанована колективом співробітниця) звільнилася, як кажуть, «за 24 години», за власним бажанням. Тоді колектив дуже здивувався, керівництво воліло мовчати. Після спроб з'ясувати обставини і обговорити проблему зі співробітниками Андрій Борисович зрозумів, що в «Боні» назріває криза.

Незважаючи на те, що «Бона» пишалася формуванням своєї внутрішньої політики за принципом «ми всі одна велика родина», значна частина колективу вважала себе (за аналогією) «небажаною дитиною». Крім того, спостерігалось різке протиставлення «ми і вони» – «українці» та «шведи».

Перебуваючи (за визначенням) у таборі «українці», Андрій Борисович без розслідувань одержав досить об'ємну й емоційну інформацію про стан справ у «Боні». На думку співробітників, їх явно недооцінювали. Наприклад, заробітна плата у шведів і українців, що працюють на подібних позиціях, відрізнялася в кілька разів.

Українці дуже неохоче брали на керівні посади і практично не допускали до ради – керівного органу підприємства (до ради, що складається з 25 осіб, входили 2 українці. При цьому співвідношення шведських і українських працівників становило 1/50, якщо розглядати все підприємство, і 1/20, якщо говорити про офісних працівників). Українські працівники, що отримали (топ) менеджерські посади, скаржилися, що їм не довіряють. Так, якщо на одній позиції працює швед, то він має право підписувати договори і накази. Українця ж обов'язково «підстраховують», і договір він може підписувати тільки після «візи» вищого за посадою шведа. При цьому не береться до уваги, що цей швед найчастіше зовсім не орієнтується в ситуації й однаково підписує тільки ті договори і накази, що йому рекомендує українець.

Частково з цією ж проблемою пов'язувалося негативне ставлення українців до освітнього рівня шведів. Так, серед українських офісних працівників немає жодної людини без вищої освіти. Багато людей має два, іноді і три дипломи, деякі навіть дипломи закордонних курсів, університетів і бізнес\_шкіл. Серед шведів більшість має середню освіту, але й великий досвід роботи в «Боні». Тому українці люблять кепкувати, коли такий шведський керівник в оголошенні на заміщення вакантної посади у своєму підрозділвіказує, що вища освіта є обов'язковою умовою.

Крім названих суперечностей, у розмові українці називали риси національного характеру шведа, що заважають комунікаціям, або взагалі не відповідають «нашим» уявленням про справжнього керівника. (Наприклад, шведський керівник уявлявся українцям надто м'яким: він ніколи не віддавав прямих наказів, не висловлював своє невдоволення. Разом з тим кілька людей уже було звільнено через те, що «не справилися з обов'язками». Звільнені до останньої хвилини були впевненими, що «жодних проблем немає» і, що вони трохи не найкращі друзі шведського керівництва.) Ця ситуаційна вправа підготовлена для обговорення в аудиторії, а не для опису ефективного чи неефективного вирішення управлінської ситуації.

На запитання Андрія Борисовича про ефективність проведених у «Боні» тренінгів, один з українців просто розповів про останній тренінг, який називався «Ethnical diversity» (етнічне розмаїття). Проводив його німецький тренер для працівників, які багато років працювали в «Боні». Жодного шведа на тренінгу не було. І взагалі, весь тренінг дуже швидко звівся до проблеми культури «Бони». Ця тема вже доволі набридла і сильно нагадувала соціалістичні часи. Швидко усвідомивши причини невдоволення української частини працівників, Андрій Борисович вирішив з'ясувати, як бачать цю ситуацію шведи. Це виявилось справою складнішою. Насамперед тому, що шведи, схоже, взагалі проблеми не бачили. Щодо, зарплати вони говорили, що українці на їхньому підприємстві одержують набагато більше, ніж їхні співгромадяни, що не працюють у «Боні». Крім того, навіть ледачому сьогодні відомо, що низький рівень зарплати в Україні, є одним з чинників розміщення на її території західних підприємств. І якщо вирівняти зарплату, відповідно втрачає сенс робота підприємства! Далі, до ради входять тільки керівні співробітники, а за правилами підприємства ними рідко стають «люди з вулиці», до цієї посади треба «планово» рости. В Україні «Бона» діє тільки 5 років, значить, просто «не прийшов їхній час»? Проблеми відмінності культур взагалі не повинно існувати. Компанія регулярно витрачає великі кошти на проведення тренінгів з толерантності й прийняття іншої культури. Звичайно, набагато більші кошти виділяються на підвищення

корпоративної культури «Бони», адже це і є бізнес... Крім того, якщо вже говорити про відмінність культур, то у Швеції за весь час існування підприємства за крадіжки не була звільнена така кількість співробітників, як за цей час в Україні!..

До кінця першого місяця роботи Андрій Борисович зрозумів, що причиною звільнення попереднього менеджера з персоналу стали, найімовірніше саме розбіжності в оцінці ситуації, що сформувалася, і треба якось діяти. Про те, яку тактику обрати, Андрій Борисович напружено думав до сьогоднішнього дня. Шведське керівництво повідомило йому, що через тиждень планується його виступ на засіданні ради. Обміркувавши всі можливі «теоретичні» обґрунтування причин проблеми (інгруповий фаворитизм, егоцентризм, теорія відносної депривації), відкинувши порівняння «не на користь» українців, проаналізувавши стан справ у «Боні» в інших країнах, новий менеджер з персоналу дійшов висновку.

Проблема полягає не в аксіоматичних негативних проявах, не в тому, що комусь недоплачують тощо, а в тому, що «українці» почувають себе недооціненими. Головне – змінити ставлення, зробити так, щоб «українці» припинили вважати себе «небажаними дітьми» у компанії!

Він вирішив почати вживати відповідні заходи. 1. Обов'язково «донести проблему до керівництва». Андрій Борисович вважав, що раді слід серйозно поставитися до ситуації, яка склалася. 2. Щоб не здаватися голосливим чи таким, що будує свої твердження на емоціях, менеджер з персоналу вирішив провести бліц-діагностику (яка б містила оцінку психологічного клімату, ступінь задоволеності своєю роботою, а також вивчення управлінського стилю й ієрархії цінностей). На цьому етапі кількість опитуваних повинна була бути невеликою – 20–25 осіб «з кожного боку». 3. На засіданні ради Андрій Борисович вирішив запропонувати створення робочої групи (зрозуміло, зі шведів і українців) для вирішення цієї проблеми. 4. З «готових ідей» менеджер запропонував такі: подальша діагностика проблеми протиставлення «ми – вони»; спільне навчання на тренінгу кроскультурної толерантності (з елементами ділової гри і мозкового штурму), обов'язкова оцінка його ефективності, обов'язкове «створення середовища» для формування нового зразка поведінки; постійна комунікація або зворотний зв'язок «верхніх» менеджерів із «середніми» і персоналом у цілому щодо всіх тем, що безпосередньо стосуються співробітників: формування системи компенсації, призначення на посаду, навчання тощо. Крім того, Андрій Борисович хотів запропонувати розглянути можливість збільшити кількість українських представників у раді і обов'язково звернути увагу на делегування повноважень. Для шведських керівників він також хотів би



запропонувати додаткове навчання з метою підвищення їхньої кроскультурної компетентності і поліпшення взаємодії з українськими підлеглими. Андрій Борисович планував: «відшліфувати» «кроскультурну» управлінську майстерність менеджерів на основі вивчення випадків; змінити стратегію і тактику поведінки компанії «Бона» на українському ринку...

#### **Запитання для обговорення**

1. Як ви оцінюєте ситуацію, що склалася на підприємстві «Бона»?
2. Чому пішов попередній менеджер з персоналу?
3. Що, на вашу думку, може (повинен) робити Андрій Борисович?
4. Чи варто Андрію Борисовичу обговорювати ситуацію, що склалась в компанії, на Раді?

*Література [1; 2; 5; 9–12; 16; 26; 34; 37]*

### ***Тема 4. Мотивація поведінки працівника в організації***

#### **Ситуаційна вправа 1**

Отримавши термінове завдання від замовника, що в разі успішного виконання обіцяло суттєві прибутки, керівництво страхової фірми вирішило посилити мотивацію підлеглих, задіяних в цьому проекті. У разі своєчасного та якісного виконання була обіцяна оплачувана за рахунок фірми відпустка разом із сім'ями на два тижні.

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

#### **Запитання:**

Який мотивуючий фактор запропонували би Ви?

#### **Ситуаційна вправа 2**

Спробуйте створити перелік потреб випускника вищого навчального закладу, який ось-ось отримає диплом і шукає роботу за фахом. Які вимоги ставить він до майбутньої роботи?

#### **Запитання:**

Складіть структуру потреб і розподіліть їх за ступенем важливості.

#### **Методичні вказівки до виконання ситуаційної вправи 1–2**

- 1) Визначаючи мотиваційний фактор(-ри), візьміть до уваги потреби, характерні для різних груп людей.
- 2) Для визначення структури та ступеня важливості потреб скористайтеся матеріалом, який наведено далі як приклад.

Протягом багатьох років проводилися дослідження з теорії потреб, присвячені порівнянню критеріїв оцінки питомої ваги тих чи інших потреб у свідомості людей різних країн та регіонів світу. Вони дали деякі цікаві результати, про що свідчить табл. 1. Таблиця показує, які потреби задоволені найбільше, а які найменше.

Потреба поваги найбільше задоволена керівниками Латинської та Північної Європи і країн, що розвиваються. Цілком може бути, що фахова категорія керівника в різних країнах має не однаковий рівень престижу і соціального статусу. Ступені США і Великобританії відповідають тим, що були передбачені теорією Маслоу. Треба зазначити, що ці теорії цілком можуть мати певну культурну упередженість і виявитися непридатними для іншої культури.

*Таблиця 1*

**Ступені задоволення потреб керівниками різних країн**

Потреба	Міра задоволення	США та Великобританія	Латинська Європа	Північна Європа**	Нації, що розвиваються***	Японія
Самореалізація	5	5	5	5	5	3
Автономія	4	4	4	4	4	2
Повага	3	3	1	1	1	4
Товариськість	2	2	3	2	3	5
Безпека	1	1	2	3	2	1

\*Латинська Європа: Іспанія, Італія, Франція, Бельгія.

\*\*Північна Європа: Швеція, Норвегія, Данія, Німеччина.

\*\*\*Країни, що розвиваються: Чилі, Аргентина, Індія.

Модель виявиться іншою, якщо поглянути на результати обстеження керівників різних країн з приводу того, які потреби, на їхній погляд, є найважливішими (табл. 2). Простежується вражаюча відмінність керівників США та Італії, з одного боку, і Німеччини, Швеції та Індії – з другого. Значення поваги найнижче в США, Швеції та Іспанії, але друге за важливістю в Італії. Тому ми можемо зробити висновок, що теорії та їхнє використання в управлінні потрібно розглядати в їх культурному контексті (оточенні).

**Міра важливості для керівників різних країн (5 – найменш важлива;  
1 – найбільш важлива)**

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

*Література* [3; 5; 9–11; 14; 15; 18; 19]

**Тема 5. Організація роботи індивіда**

**Проблемні запитання і завдання до самостійної роботи**

1. Визначте цілі та напрямки організації роботи індивіда у процесі виконавчої діяльності.
2. Дайте загальну характеристику основних стратегій проектування праці індивіда.
3. Визначте чинники, які впливають на вибір стратегії проектування праці виконавця.
4. Яким чином управління за цілями впливає на формування організаційної поведінки працівника?

*Література* [1; 2; 5; 9–12; 16; 27; 34; 37; 40; 41]

**Тема 6. Формування груп та команд в організаціях**

**Проблемні запитання і завдання до самостійної роботи**

1. Як ви розумієте твердження: «Норми в змозі регулювати тільки видиму поведінку людини»? Чи згодні ви з цим?
2. Чому суворо дотримуються норм?
3. Чи існує залежність: великі групи генерують більше ідей, але із збільшенням чисельності групи кількість ідей зменшується? Поясніть цю залежність та назвіть чинники, які сприяють її існуванню.
4. Як на вашу думку, що є головнішим при формуванні групи – організаційний чи особистий фактор? Поясніть вашу точку зору.
5. У чому, в вашому розумінні, різниця між нормами припустимого ідеалу та нормами неприпустимого ідеалу? Наведіть приклади.

## **Ситуаційна вправа**

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

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

### **Запитання:**

- 1) Чим, на Вашу думку, пояснюються успіхи функціонування гуртків якості в Японії?
- 2) Поясніть, як в гуртках якості реалізується позитивна мотивація праці? Які фактори в цій ситуації є пріоритетними: творчий елемент (робота думки), елемент активності (власне праця), соціальний елемент (задоволення)?
- 3) Які Ви знаєте особливості системи навчання персоналу на японських фірмах?

*Література [1–3; 5; 6; 9–12; 14; 16; 19; 32; 34; 37]*

## **Тема 7. Поведінковий аспект прийняття управлінських рішень**

### **Проблемні запитання і завдання до самостійної роботи**

1. Чому сприйняття є ключовим моментом у визначенні кваліфікації менеджера.
2. Розкрийте ситуаційні фактори, що впливають на сприйняття.
3. Що означає, на вашу думку, «організувати отриману інформацію»?
4. У чому полягає основна різниця між стереотипом та ефектом «hallo»? Наведіть приклад, як кожен з них може негативно впливати на взаємостосунки між менеджером та підлеглими.
5. Якими якостями повинен володіти менеджер для того, щоб управляти процесом сприйняття?
6. Поясніть та наведіть приклади «атрибутивної помилки».
7. На які стадії поділяється процес прийняття рішення?
8. У чому полягає головна відмінність між класичною та поведінковою теоріями прийняття рішення? Яким чином сприйняття впливає на їх відмінності?

9. Назвіть причини, яким надається перевага при прийнятті рішень групами. Розкрийте їх суть.

10. Розкрийте суть феномену «групове міркування».

*Література* [1; 2; 5; 9–12; 16; 19; 25; 26; 34; 37; 40; 41]

## ***Тема 8. Поведінковий аспект прийняття управлінських рішень***

### **Запитання для аналізу:**

1. Чи буває суто раціональне рішення, чи всі рішення хоча б частково мають суб'єктивний характер.
2. Наведіть приклади умов ухвалення рішення та опишіть, як можуть змінитись умови, що впливають на рішення.
3. Чи бажання отримати задовільний результат завжди є поганим підходом до ухвалення рішення? За яких умов такий підхід виправданий?
4. За яких умов ви б віддали перевагу груповому ухваленню рішення над індивідуальним, і навпаки? Чому?
5. Що може бути зроблено менеджером для контролю сприйняття та можливої зміни ставлення підлеглих до конкретної робочої ситуації?
6. З'ясуйте, як ефект очікування може вплинути на поведінку студентів в аудиторії. Наведіть приклади, що демонструють, як попередні (первісні) враження викладача від студентів можуть привести до «самовиконуючого пророкування».
7. Обґрунтуйте важливість процесу сприйняття для ефективного використання менеджером різних мотиваційних моделей.
8. Чому процес прийняття рішення не закінчується стадією «Вибір варіанта дії», а його завершальною ланкою є оцінка результатів? Якщо ви маєте свій варіант щодо складових процесу прийняття управлінських рішень, поясніть та обґрунтуйте його.
9. Вважають, що участь підлеглих у прийнятті рішення – це добре, а прийняття менеджером рішення самостійно, одноосібно – це погано. Відреагуйте на таку заяву, спираючись на матеріал цієї лекції та модель Врума-Йеттона.
10. Розкрийте суть прийняття групових рішень у відношенні ступеню ризику. Наводячи приклади, поясніть, як менеджер має проводити популяризацію ідеї виходячи із специфіки направленості членів групи (консерватизм та ризикованість у прийнятті рішення).

*Література* [1–7; 14; 15; 21; 22; 27; 30; 36]

## ***Тема 9. Управління конфліктами та стресами в організації***

### **Аналітична задача “Управління конфліктами в організації”**

Використовуючи матеріали періодичних видань, проаналізуйте різні види конфліктів: міжособистісних, між особою і групою, міжгрупові, між керуючою та керованою системами.

#### **Завдання до аналітичної задачі**

1. Змодельуйте процес управління конфліктом. Який етап найважчий для виконання? Чому?
2. Визначте у якій фазі знаходиться даний конфлікт.
3. Назвіть міжособистісні або структурні методи подолання конфлікту, які можна запропонувати для розв’язання конфлікту, що вже назрів. Які недоліки та переваги кожного з методів?
4. Спрогнозуйте результат від застосування методів розв’язання конфліктів учасниками протистояння.
5. Зробіть висновок про зосередження зусиль менеджерами передусім на стадії попередження конфліктів. Обґрунтуйте чому.

*Література [3; 4; 6; 7; 14–18; 20–24; 29–32; 39; 41]*

### **Тема 10. Влада і лідерство**

#### **Теми рефератів**

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

#### **Аналітична вправа “Визначення стилю керівництва”**

Необхідно визначити стиль будь-кого з керівництва Вашого факультету або вищого навчального закладу. Звичайно, це має бути людина, діяльність якої ви знаєте.

З метою визначення стилю керівництва необхідно проаналізувати обраного вами керівника за 20 твердженнями, наведеними далі. Оцінка проводиться за 5- бальною шкалою: 5 балів – постійно чинить так; 1 бал – ніколи так не чинить.

1. Постійно вказує, як потрібно робити.
2. Вислуховує думки інших людей.
3. Дає можливість студентам приймати участь у прийнятті управлінських рішень.
4. Дає можливість студентам діяти самостійно.
5. Наполегливо пояснює, як потрібно що-небудь робити.

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

#### **Визначення результатів аналізу**

*А. Визначити загальну кількість балів:*

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

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

*Б. Визначити схильність до певного стилю керівництва:*

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

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

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

В кожній групі максимально можна набрати 25 балів.

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

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

*Питання до задачі*

1. Визначте спрямованість керівника до взаємодії з людьми.
2. Визначте стиль керівництва.
3. Обговоріть в групі: “Чи доцільно в усіх випадках дотримуватись одного

стилю керівництва?»

Література [3; 4; 6; 7; 14; 19; 22; 39]

## Тема 11. Організаційна культура

### Теми рефератів

1. Фактори міжнародного середовища, які впливають на організаційну поведінку та організаційну культуру компанії.
2. Моделі міжкультурних відмінностей.
3. Особливості формування організаційної культури українських компаній.
4. Адаптація організацій в міжкультурному середовищі.

### Аналітична вправа

Проаналізуйте стислий набір тлумачень «двозначних» відповідей:

Відповідь керівника	Справжній зміст	Правильна комунікативна поведінка керівника
1. Це питання ми будемо вирішувати в комплексі!	Найближчим часом вирішувати не будемо...	
2. Вважайте, що Ваше питання вирішене!	Залиште мене хоча б ва тиждень, а там побачимо...	
3. Я завжди пам'ятаю про це питання!	Добре, що нагадали...	
4. Побояюсь, що «нагорі» нас можуть не зрозуміти...	Я сам нічого не зрозумів і не зможу пояснити...	
5. Перешліть мені Ваші питання поштою.	Днів десять я на цьому виграю...	
6. Зателефонуйте мені у середу!	В середу мене не буде протягом дня, а в четвер я вилітаю у відрядження...	
7. Вважайте, що Ви мене переконали!	Від цього нічого не зміниться...	
8. Ваше прохання я пам'ятаю, тільки нагадайте мені деякі нюанси...	Можливо щось і пригадаю...	
9. Ваше питання ще не визріло!	У мене ще не визріла відповідь...	
10. Вам необхідно звернутися до мого заступника!	Ходять тут усякі, заважають...	
11. Ви цілком володієте питанням?	Я не в курсі, можливо Ви що-небудь знаєте?	



12. Ми займаємося Вашим питанням!	Мій секретар намагається знайти Вашого минулорічного листа...	
13. Я готовий Вам допомогти, але потрібні реальні підстави.	Реально я Вам нічим не допоможу...	
14. Що ж, дійте на свій розсуд.	Я на себе відповідальність брати не збираюсь!	
15. Ви переконані, що саме я в силі вирішити цю проблему?	До кого ж Вас спровадити?	
16. У мене засідання!	Не дадуть кави випити!	

### **Завдання**

1. Прокоментуйте подані вислови.
2. Чи стикалися Ви у своїй практиці з подібними висловами керівників, що приховували справжній зміст повідомлення ?

*Література [1; 2; 5; 9–12; 16; 32; 34; 36; 37]*

### **СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ**

#### *Основна*

1. Власова А. М. Організаційна поведінка: навч. посіб./ А. М. Власова, Л. М. Савчук, В. Б. Савінова – К.: КНЕУ, 1998. – 96 с.
2. Гірняк О. М. Менеджмент: теоретичні основи і практикум: навч. посіб. для студ. вищ. закл. Освіти / О. М. Гірняк, П. П. Лазановський – К.: Магнолія плюс, Львів: Новий світ, 2000.
4. Дудар Т. Г. Менеджмент: навч. посіб./ Т. Г. Дудар, Р. В. Волошин, В. Т. Дудар – К.: ЦУЛ, 2013. – 336 с.
5. Красовский Ю. Д. Организационное поведение: учеб. пособие для вузов / Ю. Д. Красовский – М.: ЮНИТИ, 2001. – 472 с.
6. Кузьмін О. Є Основи менеджменту: підручник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник – К.: Академвидав, 2003. – 416 с.
7. Новак В. О. Організаційна поведінка: підручник / В. О. Новак, Т. Л. Мостенська, О. В. Ільєнко – К.: Кондор, 2013. – 498 с.
9. Рудінська О. В. Менеджмент. Теорія менеджменту. Організаційна поведінка. Корпоративний менеджмент: навч. посіб./ О. В. Рудінська, С. А. Яромич, І. О. Молоткова – К.: Ельга; Ніка-Центр, 2002. – 336 с.
12. Савельєва В. С. Організаційна поведінка: навч. посіб. / В. С. Савельєва, О. Л. Єськов, В. М. Вакуленко – К.: ЦУЛ, 2012. – 240 с.
13. Спивак В. А. Организационное поведение и управление персоналом / В. А. Спивак – СПб., 2000.

*Додаткова*

14. Бабосов Е. М. Конфликтология: учеб. Пособие / Е. М. Бабосов – 2-е изд., стереотип. – Минск: ТетраСистемс, 2001. – 464 с.
15. Балабанова Л. В. Конфліктологія: навч. посіб./ Л. В. Балабанова, К. В.Савельєва – К.: ВД «Професіонал», 2009. – 280 с.
16. Беляцкий Н. П. Менеджмент: Основы лидерства: учеб. Пособие / Н. П. Беляцкий – Минск: Новое знание, 2002. - 250 с.
18. Дуткевич Т. В. Конфліктологія з основами психології управління: навч. посіб./ Т. В.Дуткевич – К.: ЦНЛ, 2005. – 456 с.
19. Пірен М. І. Конфліктологія: підручник / М. І.Пірен – К.: МАУП, 2003. – 360 с.
20. Резник С. Д. Управление персоналом: учеб.пособие / С. Д.Резник, И. А. Игошина, К. М. Кухарев – М.: Инфра-М, 2006.
21. Свеженцева Ю. Лояльність до організації та організаційна поведінка / Ю. Свеженцева // Соціальна психологія. – 2008. – № 3. – С. 103–117.
22. Скібіцька Л. І. Конфліктологія: навч. посіб./ Л. І.Скібіцька – К.: ЦНЛ, 2007. – 384 с.
23. Щекин Г. В. Визуальная психодиагностика: познание людей по их внешности и поведению: монография / Г. В. Щекин – К.: МАУП, 1995. – 672 с.

Навчальне видання

**Організаційна поведінка**

Методичні рекомендації

Укладач: **Банєва** Ірина Олексіївна

Формат 60x84 1/16. Ум.друк. арк. 4,56

Тираж \_\_\_\_ прим. Зам. № \_\_\_\_

Надруковано у видавничому відділі

Миколаївського національного аграрного університету

54020, м. Миколаїв, вул. Георгія Гонгадзе, 9

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК №4490 від 20.02.2013р.