

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
КАФЕДРА ДІЛОВОЇ КОМУНІКАЦІЇ

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

ОРГАНІЗАЦІЙНА ПОВЕДІНКА

(назва навчальної дисципліни)

підготовки бакалавра
денної та заочної форм здобуття освіти
освітньо-професійної програми
«Менеджмент організацій і адміністрування»,
спеціальності 073 Менеджмент
галузі знань 07 Управління та адміністрування

Укладач : І.Г. Шавкун, д-р філос.н., професор, професор кафедри ділової комунікації

Теми практичних занять

№ ЗМ	Назва теми	Кількість годин	
		о/д ф.	з/дист ф.
1	2	3	4
1	Тема 1. Організаційна поведінка як галузь знання	2	
	Тема 2. Організація як суб'єкт управління	2	1
2	Тема 3. Особа і група в організації	2	1
	Тема 4. Мотивація як чинник організаційної поведінки	2	1
3	Тема 5. Стимулювання праці	2	1
	Тема 6. Змістовні та процесуальні теорії мотивації	2	1
4	Тема 7. Влада і авторитет в організації	2	
	Тема 8. Лідерство в організації.	2	
5	Тема 9. Командоутворення: управлінський аспект організаційної поведінки	2	1
	Тема 10. Ефективне управління організаційними змінами	2	
6	Тема 11. Організаційна культура	2	11
	Тема 12. Маркетингова поведінкова культура організації	2	
Разом		24	8

Види і зміст поточних контрольних заходів

Зміст та методичні рекомендації до виконання оформлення завдань містяться на сторінці курсу в Moodle <https://moodle.znu.edu.ua/course/view.php?id=11615>

Практичне заняття 1.

Тема: Організаційна поведінка як галузь знання

План

1. . Організаційна поведінка як об'єкт наукового аналізу.
2. . Генеза науки про організаційну поведінку.
3. . Організаційна поведінка у системі наукового знання.
4. . Основні моделі поведінки в організації..

Основні поняття:

організація, поведінка, організаційна поведінка, сутність організаційної поведінки, організаційна поведінка як система, моделі організаційної поведінки

Питання для обговорення

1. 1. Дайте визначення поняття «організаційна поведінка» із зазначенням предмета, об'єкта і цілей вивчення організаційної поведінки?
2. Які функції виконує організаційна поведінка?

3. Як ви вважаєте, наскільки важливою є дисципліна «Організаційна поведінка» у практичній діяльності організацій?

4. Як відбувалося становлення організаційної поведінки як наукової дисципліни?

5. На яких принципах ґрунтується система організаційної поведінки?

6. Які основні моделі формують організаційну поведінку?

7. У чому Ви бачите необхідність використання наукових знань під час вирішення практичних управлінських завдань? Наведіть приклади, коли здоровий глузд і інтуїція допомогли Вам вирішити проблему і, навпаки, призвели Вас до помилкових рішень.

8. Які уявлення про природу людини Вам ближчі: теорія Х чи теорія Y? Яка філософія управління реалізується у відомих Вам організаціях?

9. Наука про організаційну поведінку сприяє як ефективному функціонуванню організації, так і благополуччю окремих співробітників. Чи сумісні ці цілі?

10. Хто має керувати організаційною поведінкою?

Практичне завдання: 1.

Міжнародна корпорація Холдинг "R&D" – одна з провідних компаній світу. Почавши зі створення міцних матеріалів на початку поточного століття, холдинг «R&D» сьогодні випускає майже 50 тис. найменувань товарів. Річний обсяг її продажів 14 млрд. дол. Її філії розташовані у 57 країнах, у компанії працюють близько 80 тис. осіб. Холдинг "R&D" – одна з 25 компаній світу, які володіють найбільшою кількістю патентів. Третина обсягу продажів посідає нову продукцію, яка випускалася ще п'ять років тому. Успіхи корпорації багато в чому визначаються стратегією. При формулюванні стратегії на перший план висувуються науково-дослідні та дослідно-конструкторські розробки та диверсифікація у нові для компанії сфери бізнесу.

Особливості організаційної структури та виробництва:

1. Корпоративний бізнес орієнтований на кілька ключових параметрів: створення нових виробів, обмін та передачу технологій усередині фірми, самостійність господарських відділень в інноваційній діяльності та розширення повноважень новаторів у творчому пошуку.

2. Організаційна структура будується за продуктовим принципом з урахуванням спільності застосовуваних технологій. Безперервний процес організаційного розвитку передбачає створення нових відділень, орієнтованих перспективну продукцію та ринки збуту. Залежно від успіху нововведення змінюється статус відповідного підрозділу, його безпосереднього керівника та його підлеглих.

3. Широко розвинена мережа зв'язків та угод Холдингу «R&D» з іншими фірмами.

Політика управління трудовими ресурсами:

Кадрові служби Холдинг «R&D» мають високий статус і мають широкі повноваження при прийнятті рішень щодо персоналу, а також при вирішенні спільних питань, пов'язаних з розвитком бізнесу. Корпорація вірить у необхідність таких організаційної структури та клімату, в основі яких – повага до гідності людей, цінності індивіда, заохочення ініціативи та розкриття творчого потенціалу, надання рівних можливостей для розвитку та винагороди з праці.

Кадрові служби Холдинг «R&D» мають високий статус і широкі повноваження при прийнятті рішень щодо персоналу, а також при вирішенні загальних питань, пов'язаних з розвитком бізнесу. Корпорація вірить у необхідність таких організаційної структури та клімату, в основі яких – повага до гідності людей, цінності індивіда, заохочення ініціативи та розкриття творчого потенціалу, надання рівних можливостей для розвитку та винагороди з праці.

Працівників називають головним ресурсом корпорації. Характерна риса корпорації – тісне ув'язування інноваційних стратегій та політики управління людськими ресурсами. Для корпоративного управління центральною проблемою є активізація новаторської діяльності персоналу. Розроблено особливі заходи щодо підтримки інноваційних ініціатив, стимулювання творчого пошуку, винагороди новаторів. Велика увага приділяється розвитку професійного та творчого потенціалу співробітників, формуванню підприємницької етики, підтримці високої відповідальності за якість роботи та долю корпорації загалом.

1. Сформулюйте місію та девіз організації.
2. Назвіть конкретні цілі, які відображають місію у взаємодії з іншими організаціями.
3. Охарактеризуйте потенційних партнерів організації.
4. Опишіть бажаного співробітника та керівника організації. Які мають бути в них навички для роботи в цьому інноваційному підприємстві?
5. Сформулюйте основні вимоги до системи управління та організаційної структури.
6. Запропонуйте програму кадрових заходів.

Практичне заняття 2.

Тема: Організація як суб'єкт управління

План

1. Організація як система соціальних зв'язків.
2. Зовнішнє мікро- і макросередовище організації.
3. Принципи забезпечення ефективності функціонування системи управління організації.
4. Управління поведінкою в організації-суб'єкті зовнішньоекономічної діяльності.

Основні поняття:

система соціальних зв'язків, зовнішнє мікро- і макросередовище організації, управління соціальним розвитком організації, ефективності функціонування системи управління, джерела ефективності, норма керованості.

Питання для обговорення

1. Що таке організація?
2. Які три показники характеризують зовнішнє середовище організації?
3. На які дві групи діляться зовнішні чинники?
4. Що таке структура управління?
5. Що необхідно для існування організаційної структури управління?
6. Які відносини вирізняються в структурі управління організації?
7. Що таке норма керованості?
8. Які є основні види організаційних структур, дайте їм коротку характеристику?
9. Які фактори міжнародного середовища впливають на організаційну поведінку та організаційну культуру компаній?

Практичні завдання

Завдання 1.

Ваша компанія відкриває торгову філію в Об'єднаних Арабських Еміратах. Які аспекти культурного середовища, пов'язані з релігійним фактором, необхідно обов'язково взяти до уваги?

Визначте, які аспекти вашого бізнесу в ОАЕ релігійні догми мають прямий чи опосередкований вплив, у яких формах і наскільки інтенсивно може проявитися цей вплив.

Сформулюйте можливі шляхи вирішення проблем. Що таке «ісламська етика бізнесу», у чому її особливості? Перерахуйте обмеження для ведення бізнесу в мусульманській країні.

Завдання 2.

Заповніть таблиці та дайте короткі характеристики культур країн за визначеними параметрами.

Модель Г. Хофштеде

Параметри \ Країна	Дистанція влади	Індивідуалізм - колективізм	Уникнення невизначеності	Мужність - жіночість
США				
Франція				
Японія				
Швеція				
Китай				
Арабські країни				
ФРН				
Україна				

Модель Ф. Тромпенаарса — Ч. Хемпден-Тернера

країна	параметри						
США							
Франція							
Японія							
Швеція							
Китай							

Арабські країни							
ФРН							
Україна							

Параметри:

- універсалізм / партикуляризм;
- орієнтація на досягнення / орієнтація на статус;
- дифузність / специфічність;
- індивідуалізм / колективізм;
- емоційність / нейтральність;
- ставлення до часу;
- ставлення до навколишнього середовища.

Практичне заняття 3.

Тема: Особа і група в організації.

План

1. Особа як сукупність соціально-психологічних властивостей.
2. Типологія особи в організації.
3. Теорії поведінки людини в організації.

Основні поняття:

особа, особа як об'єкт управління організаційною поведінкою, типологія особи в організації, теорії поведінки особи.

Питання для обговорення

1. У чому полягає взаємозалежність понять «особистість» і «особа»?
2. Які є принципи вивчення особи?
3. Назвіть основні типи особи.
4. На чому ґрунтується типологія поділу особи Майєрс-Бріггс?
5. Які типи поведінки людини в організації можна виокремити?
6. Скільки ступенів свободи побудови своєї поведінки в організації присутні у людини?
7. Що передбачає управління особою?
8. На які три групи діляться індивідуальні відмінності людей?
9. Які є основні теорії поведінки людини в організації?

Практичні завдання.

Завдання 1.

Мета завдання – визначити атрибуцію стосовно поведінки працівників, використовуючи три критерії Келлі для позначення диспозиційної чи ситуаційної атрибуції: узгодженість (низька, висока); незвичайність (низька, висока); послідовність (низька, висока) поведінки та заповнити таблицю.

Припустимо, у менеджера три працівники: Грін, Браун та Блек. Їхня поведінка коротко характеризується так:

Грін. Наразі показує добрі результати. Колеги мають результати середні. Його послужний список свідчить про високі результати.

Браун. Наразі показує добрі результати. Колеги також мають високі показники. У минулому його результати були середніми чи невисокими.

Блек. Наразі показує добрі результати. Колеги також мають високі показники. У минулому його репутація бездоганна, а показники були найкращими.

Критерії та атрибуція

робітник	узгодженість	незвичайність	послідовність	атрибуція
Грін				
Браун				
Блек				

Завдання 2.

Прочитайте ситуації, запропонуйте поради найбільш прийнятної поведінки в кожній із них, звірте свої відповіді з порадами фахівців, попередньо визначивши відповідну пораду для запропонованих ситуацій.

Ситуація 1. Ви, молодий та успішний менеджер, прийшли на роботу в організацію, якою керує жінка. Як налагодити добрі стосунки з босом та не зловживати з компліментами?

Ситуація 2. Ви, новачок і не знайомі зі стилем спілкування, прийнятим у компанії. Як зарекомендувати себе у колективі? Звертатися до колег на «ти»?

Практичне заняття 4.

Тема: Мотивація як чинник організаційної поведінки

План

1. Мотиви і стимули.
2. Модель мотивації.
3. Структура і види мотивів трудової дії.
4. Етапи мотивації як процесу.
5. Базові теорії мотивації.

Основні поняття:

Мотиви, мотивація, структура і види мотивів трудової дії, види мотивації, закони мотивації, модель мотивації, етапи мотивації

Питання для обговорення

1. Чим відрізняється стимул від мотиву?
2. Як тип стратегії підприємства впливає на вибір мотиваційних засобів?
3. Чому в процесі вивчення особливостей поведінки індивіда в організації важливу роль відіграє мотивація працівників?
4. Що вбачається як завдання управління мотивацією праці?
5. У чому «плюси» і «мінуси» матеріального і нематеріального стимулювання?
6. За якими критеріями можна класифікувати моделі стимулювання?
7. Які складові входять до моделі мотивації?

Практичні завдання

Завдання 1.

Складіть посадові інструкції для сучасних підприємств: малого торгового підприємства, середнього банку, страхової організації, промислового підприємства у стані кризи, платного медичного центру, державного підприємства за такими категоріями персоналу: допоміжний персонал, виконавчий, відповідальний виконавець, бригадир (старший групи), керівник середньої ланки, заступник директора та директор.

Використовуйте психологічний портрет сучасного працівника та інструменти дослідження мотивації. Ваше завдання – активізувати потенціал працівників, розвинути у них сумлінне ставлення до праці, відповідальність на кожному робочому місці, здатність до співвідношення витрат праці з результатом та розуміння необхідності якісного виконання обов'язків.

Проаналізуйте ефективність складених інструкцій з погляду керівника та виконавця даної роботи.

Орієнтовна процедура розробки посадових інструкцій включає наступні етапи:

1. Встановлюється перелік основних обов'язків працівника, що включає функції, що виконуються працівником, і цільові заходи разового характеру на запланований термін (квартал, рік).

2. Визначається сфера відповідальності керівника: кожна функція у складі цільових показників конкретизується з допомогою економічних (чи інших) категорій (прибуток, витрати, обсяг, терміни, якість).

3. Вибираються одиниці виміру кожної категорії (відсотки, дні, гривні тощо) і система показників, що відбивають результати діяльності управляючих (зростання прибутку у відсотках стосовно минулого року тощо).

4. За кожним показником встановлюються індивідуальні стандарти виконання. Вони повинні враховувати всі резерви працівника, але з реальних передумов. Часто за кожним показником передбачаються два стандарти: перший характеризує гарне виконання, другий – визначне.

На цьому розробка показників закінчується.

Практичне заняття 5.

Тема: Стимулювання праці.

План

1. Трудовий процес: сутність, завдання, мета.
2. Стимул і стимулювання. Функції стимулювання.
3. Система нематеріального і матеріального стимулювання праці.

Основні поняття:

трудовий процес, стимул, стимулювання, функції стимулювання, система нематеріального стимулювання праці, система матеріального стимулювання праці.

Питання для обговорення

1. У чому полягає сутність трудового процесу?
2. Охарактеризуйте завдання і мету трудового процесу?

3. У яких формах відбувається стимулювання персоналу з метою підвищення ефективності трудової діяльності?

4. Що означає система нематеріального і матеріального стимулювання праці?

5. Розкрийте зміст і вимоги до ефективного матеріального стимулювання праці.

6. Що передбачає компенсаційний пакет як елемент системи матеріального стимулювання?

7. Що означає компенсаційна політика організації?

8. У яких формах практикується нематеріального стимулювання?

9. Як виявляється творче стимулювання праці?

10. У чому роль організаційної культури як чинника ефективного стимулювання праці?

11. У чому «плюси» і «мінуси» матеріального і нематеріального стимулювання?

Практичні завдання

Завдання 1.

Прочитайте наведені нижче десять способів заохочення працівників, запропонуйте методи їх реалізації та поясніть, як вони дозволяють зберегти, підвищити мотивацію працівників та їхню зацікавленість у роботі.

1. Цікава робота.

2. Громадське визнання.

3. Надання вільного часу.

4. Залучення до процесу прийняття рішень.

5. Надання інформації.

6. Зворотній зв'язок.

7. Незалежність.

8. Святкування.

9. Гнучкість у визначенні працівниками власного робітника часу та робочого місця.

10. Підвищення відповідальності.

Практичне заняття 6.

Тема: Змістовні та процесуальні теорії мотивації

План

1. Змістовні теорії мотивації:

ієрархія потреб Маслоу

теорія причетності Альдерфера

теорія набутих потреб МакКлеланда

двофакторна модель Герцберга

2. Процесуальні теорії мотивації:

теорія очікування Врума
теорія справедливості Адамса
модель мотивації Портера-Лоулера
теорія партисипативного управління

Основні поняття:

змістовні теорії мотивації, процесуальні теорії мотивації, концепція партисипативного управління, завдання менеджера

Питання для обговорення

1. За яким критерієм теорії мотивації поділяються на змістовні і процесуальні?
2. Охарактеризуйте основні змістовні теорії мотивації на предмет спільного і окремого.
3. Охарактеризуйте основні процесуальні теорії мотивації на предмет спільного і окремого.
4. У чому полягає концепція партисипативного управління?
5. Які завдання менеджера за висновками теорій мотивації?
6. Чому теорія набутих потреб Девіда Макклелланда вважається новим кроком у розвитку управлінської науки?

Практичні завдання.

Завдання 1. Ознайомтеся із ситуацією та дайте відповідь на запитання до неї.

Мета аналізу: розвинути навички ухвалення управлінських рішень з використанням теорій мотивації.

Ситуація. Керівництво комерційного банку у зв'язку з низкою об'єктивних та необ'єктивних причин (причому останні переважали) вирішило змінити систему та форму оплати праці працівників фондового управління: якщо раніше його співробітники отримували фіксований оклад плюс 10% від суми комісії за проведену угоду, то тепер оклад ліквідувався, а за відрядну роботу збільшилася до 40% від комісії за операцію.

У зв'язку з цим нововведенням більшість провідних фахівців (без яких роботу фондового управління буде паралізовано відразу, а всього банку – згодом, оскільки це управління було провідним у даному банку і найрентабельнішим) подали заяву про звільнення.

Опитування, проведене менеджером з управління персоналом, виявило такі причини такого вчинку: невпевненість в отриманні справедливої оплати за несприятливої ситуації на ринку; сприйняття вчинку керівництва як незаслуженого покарання; відсутність урахування думки самих працівників.

За рекомендацією менеджера керівництво запропонувало спочатку провести експеримент з впровадження нової форми оплати на зацікавлених працівниках. Однак, ці заходи дозволили повернути лише частину співробітників фондового управління; решта звільнилася.

Запитання для аналізу:

1. Поясніть причини провалу нововведення, пов'язаного із змінами у заробітній платі, з позицій різних змістовних та процесуальних теорій мотивації:

1.1. Які групи потреб були розвинені у співробітників відділу до нововведення та які стали актуальними після його впровадження (за теоріями Маслоу та Альдерфера). Як зміна структури та пріоритетів потреб вплинула на сприйняття нововведення?

1.2. Проаналізуйте запропоновану систему оплати праці з точки зору теорії очікування. Оцініть її потенційну здатність впливати на ефективність діяльності і за яких умов дана ефективність може бути досягнута, враховуючи ситуацію, що склалася на даний момент у відділі?

1.3. Оцініть з позицій теорій справедливості (дистрибутивної, процедурної справедливості і справедливості взаємодії) стару і нову систему оплати праці, процес впровадження нововведення та продемонстровані керівництвом ставлення до співробітників відділу.

2. Грунтуючись на рекомендаціях теорій мотивації, коротко опишіть найкращий план дій керівництва банку щодо підвищення мотивації співробітників відділу.

Завдання 2.

Розгляньте наступний приклад і дайте відповідь на поставлені питання.

У вас є два працівники: працівник А, який неймовірно талановитий, та працівник В – простий виконавець. Ви даєте обом працівникам подібні завдання. Працівник А справляється із завданням достроково та повертає звіт, що не містить помилок. Оскільки А вже закінчив роботу, ви даєте йому два додаткові завдання.

Тим часом працівник В не тільки спізнився, але коли він, нарешті, повернув звіт, який ви від нього вимагали, у ньому було повно помилок. Оскільки час вас уже спливав, ви прийняли звіт працівника В, а потім виправили помилки самі. Проаналізуйте ситуацію на предмет наступних питань:

1. Який працівник у цьому прикладі заохочений, покараний?
2. Які принципи розподілу було порушено?
3. До чого приведе такий стиль роботи?
4. За що слід заохочувати працівників?

Практичне заняття 7.

Тема: Влада і авторитет в організації

План

1. Поняття влади.
2. Основні форми і тактичні способи влади в організації.
3. Авторитет як компонент соціальної влади
4. Влада і авторитет: спільне і відмінне.

Основні поняття:

Влада, авторитет, види авторитету, види влади, основні тактичні способи влади, делегування повноважень

Питання для обговорення

1. У чому сутність влади як явища і влади як організаційного процесу?
2. Що означає авторитет як компонент соціальної влади?
3. Порівняйте поняття авторитету і сили?
4. У чому головна відмінність авторитету від влади?
5. Охарактеризуйте види авторитету за М. Вебером (Легальний харизматичний традиційний).
6. Які основні форми влади можна виділити? Охарактеризуйте кожна.
7. Розкрийте основні тактичні способи влади.
8. Що передбачає делегування повноважень?

Практичні завдання

Ситуація 1.

Під час виконання завдання необхідно відповісти на такі запитання.

1. У чому полягає завдання керівника у кожній конкретній ситуації?
2. Який рівень зрілості групи у співвідношенні з поставленими завданнями?
3. Який стиль поведінки у цій ситуації найбільш раціональний?

Ситуація 1. Вас призначили на нову посаду. Попередній керівник не втручався у справи групи. Група адекватно слідувала своєму напрямку роботи та виконувала поставлені завдання. Внутрішні відносини групи знаходяться на хорошому рівні.

Можливі способи впливу:

- робіть кроки, спрямовуючи підлеглих до роботи, визначеної належним чином;
- залучайте підлеглих у процес прийняття рішень, надаючи підтримку слухним пропозиціям;
- обговоріть продуктивність праці групи у минулому, а потім розгляньте необхідність нової практики;
- надайте групі самостійність.

Ситуація 2.

Отримана вами інформація вказує на деякі труднощі у відносинах підлеглих однієї з груп. Група має гарну виробничу репутацію. Члени групи ефективно виконували складні завдання та успішно справлялися з роботою протягом усього минулого року. Всі вони мають достатню кваліфікацію.

Можливі способи впливу:

- розгляньте необхідність впровадження нової практики та обговоріть ваше рішення з підлеглими;
- надайте членам групи можливість самим вирішити проблеми, що виникли;
- дійте швидко та твердо, коригуючи та спрямовуючи;
- беріть участь у обговоренні проблеми, надаючи підлеглим підтримку, не порушуючи відносин співпідпорядкування.

Ситуація 3.

Продуктивність праці вашої групи знижується протягом кількох місяців. Члени групи не надто переймаються своєчасним виконанням завдань. Їм завжди необхідно нагадувати про це. У минулому допомагав перерозподіл ролей та відповідальності.

Можливі способи впливу:

- дозвольте групі самій визначити напрямок своєї роботи;
- врахуйте рекомендації групи, але слідкуйте за виконанням завдань;
- перерозподіліть ролі та відповідальність та введіть чіткий контроль;
- залучіть групу до перерозподілу ролей та відповідальності, але не будьте надмірно директивними.

Ситуація 4. Ви намічаєте зміни в структурі, нові для вашої групи. Члени групи внесли свої пропозиції щодо запланованих змін. Група працювала продуктивно, у своїх діях демонструючи гнучкість.

Можливі способи впливу:

- визначте необхідні зміни та ведіть уважний контроль;
- беріть участь у роботі групи над змінами, але дозвольте членам групи самими організувати їх впровадження;
- будьте готові прийняти зміни у рекомендованому групою вигляді, але контролюйте їх впровадження;
- уникайте конфронтації, залишайтеся осторонь.

Практичне заняття 8.

Тема: Лідерство в організації

План

1. Поняття лідерства в організації. Види лідерів.
2. Основні теорії і концепції лідерства
3. Взаємозв'язок менеджменту і лідерства в організації.

Основні поняття:

Лідерство, види лідерів, формальне лідерство, неформальне лідерство, елементи лідерства, теорія атрибуції, теорія рис лідерства, ситуаційна теорія лідерства, теорія соціального навчання (поведінкова теорія)

Питання для обговорення

1. У чому сутність феномена лідерства?
2. Порівняйте формальне і неформальне лідерство на предмет спільного і специфічного?
3. Які елементи складають зміст лідерства?
4. Які Види лідерів можна виокремити?
5. У чому полягає ситуаційна теорія лідерства?
6. Які положення теорії атрибуції є засадовими?
7. У чому сутність теорії рис лідерства?

8. Як працює теорія поведінкового навчання?
9. Що таке «нове» лідерство?
10. Як взаємозв'язані керівництво і лідерство в організації?

Проаналізувати ситуацію

Завдання 1.

У таблиці представлені ситуаційні змінні, які уможливають появу заміників лідерства. Замінниками лідерства є такі особливості роботи, організації чи підлеглих, які роблять непотрібним чи зайвим керівництво менеджера. Нейтралізатори перешкоджають керівнику продемонструвати певні зразки поведінки. У таблиці представлені замітники для двох стилів лідерства: орієнтованого на відносини та орієнтованого на завдання. Позначте хрестиком для кожного із названих стилів замітники, які нейтралізують ці стилі.

Таблиця 1. Замінники та нейтралізатори керівництва

Характеристика	Нейтралізатори стилю, орієнтованого на відносини	Нейтралізатори стилю, орієнтованого на задачу
<p>Підлеглого</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Здібності, досвід, підготовка, знання. 2. Незалежність, самостійність. 3. Професіоналізм. 4. Байдужість до організаційних стимулів. <p>Робочих завдань</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. Рутинність, ясність, простота. 6. Відсутність альтернативних методів. 7. Автоматичний зворотний зв'язок щодо результатів. 8. Надає внутрішнє задоволення. <p>Організації</p> <ol style="list-style-type: none"> 9. Чіткість цілей, планів, кола обов'язків (процеси формалізовані). 10. Неможливість гнучкості відносин (Непорушні правила та процедури). 11. Високоспеціалізована підтримка (активні дорадчі та штабні функції). 12. Згуртованість колективу (групи). 13. Відсутність у лідера прав винагороджувати. 14. Просторовий поділ керівника та підлеглих. 		

Практичне заняття 9.

Тема: Командоутворення: управлінський аспект організаційної поведінки

План

1. Команда як спосіб розбудови організації
2. Ознаки і чинники командування.
3. Форми управління команди.
4. Командування як управлінський процес.

Основні поняття:

Команда, принципи командування, переваги та проблеми процесу командування,

Питання для обговорення

1. Які є ознаки і принципи роботи команди?
2. Прокоментуйте основні принципи командування
3. Які є переваги та проблеми процесу командування?
4. У яких формах здійснюється управління командною роботою?
5. Які управлінські завдання постають перед керівником команди?
6. За яких умов робота команди є продуктивною?
7. У чому полягає завдання організації, координації і контролю виконання командної роботи?
8. Які командні ролі можна виокремити?

Практичне завдання.

Завдання 1.

1. Проаналізуйте дані в таблиці щодо функціонування команд у різних сферах діяльності і поясніть причини такої різниці
2. Проілюструйте особливості командування на конкретних прикладах із різних сфер діяльності.

особливості функціонування	виробнича сфера	інтелектуальна сфера
Постановка цільового завдання	високий рівень конкретизації кінцевого результату, умов і термінів виконання робіт, характер забезпечення та формою оплати кінцевого результату	загальне окреслення стратегії розвитку фірми, пошуку раціональних проектних рішень, розробки обґрунтувань нового законопроекту; терміни виконання призначаються приблизно, з проміжними контрольними перевірками
Форми стимулювання	переважно матеріально — грошова форма з елементами суспільного визнання і морального стимулювання	грошова форма — не основна, на відміну від престижно-кар'єрних стимулів і морально-сертифікаційних факторів суспільного визнання
Кваліфікація	за наявності провідних фахівців ключова вимога — підвищена виконавська дисципліна	за наявності справжніх професіоналів ключова вимога — єдність ціннісних орієнтацій і підбір однодумців у стратегії розвитку
Рівень креативності та комунікативної культури членів команди	не є ключовим, якщо рівень матеріальної зацікавленості всіх членів команди досить високий	є базовою умовою успішного функціонування команди, оскільки матеріальні стимули і конкретні терміни можуть бути вельми розпливчастими

Тривалість продуктивного функціонування	високий відсоток тимчасових або разових команд, що обумовлено локальним і короткостроковим характером більшості виробничих завдань	завдання і проблеми, як правило, довгострокові і, відповідно, вимагають формування команд на тривалу перспективу
---	--	--

Завдання 2. Формування команди підрозділу.

Ви менеджер персоналу компанії, чисельність співробітників якої становить 250 осіб. Компанія займається продажем запірної арматури та металопрокату. Після реорганізації створено новий відділ збуту. У складі відділу 8 осіб, і лише один із них зберіг своє робоче місце. Усі інші співробітники – новачки, які перебувають на випробувальному терміні. Начальник відділу також новий співробітник. Керівник компанії вважає, що на етапі формування команди важливу роль мають відігравати форми та методи нематеріального стимулювання працівників.

Питання

1. Які методи нематеріального стимулювання можуть бути використані для досягнення результатів у продажах та згуртування команди.
2. Запропонуйте керівництву компанії план дії із закріплення новачків.

Практичне заняття 10.

Тема: Ефективне управління організаційними змінами.

План

1. Чинники і види основних видів змін у організаціях.
2. Види внутрішньоорганізаційних змін.
3. Моделі управління організаційними змінами.
3. Форми, причини опору організаційним змінам і методи їхнього подолання.

Основні поняття:

сильна бізнес-культура, слабка бізнес-культура, організаційна соціалізація, інноваційна діяльність працівників, цінності інноваційної організації

Питання для обговорення

1. Які зовнішні і внутрішні чинники зумовлюють організаційні зміни?
2. Назвіть основні види організаційних змін
3. Охарактеризуйте найбільш популярні моделі управління організаційними змінами.
4. Які існують методи подолання опору організаційним інноваціям?
5. Що таке управлінський потенціал?
6. Як можна оцінити управлінський потенціал організації?
7. Які є особливості та недоліки традиційних методів управління персоналом в умовах змін?
8. Які чинники впливають на ступінь опору змінам?
9. У чому полягає методика мотивів Дейвіда Глейчера?
10. Яку роль відіграють організаційна культура при вирішенні проблем управління поведінкою організації?

Практичні завдання

Завдання 1. Порівняйте основні форми організації інноваційної діяльності з кількох напрямів, використовуючи спрощений механізм вибору форми організації інноваційної діяльності. При сумі балів нижче 10 слід створювати цільові групи, від 10 до 15 - розробляти внутрішні інноваційні проекти, від 15 до 20 - внутрішні венчурні проекти, при сумі балів вище 20 треба думати про організацію венчурних підрозділів або виділення інноваційних підприємств.

Таблиця – Вибір організаційної форми інноваційної діяльності

Оцінка*	Фактор
	Наскільки важливе для фірми освоєння нових продуктів?
	Наскільки важливою є швидкість освоєння нових продуктів?
	Наскільки під час виробництва будуть використані нові методи?
	Наскільки у маркетингу (збуті) будуть використані нові методи?
	Яка додаткова підготовка (освоєння нового досвіду) буде потрібна функціональним фахівцям для роботи на ринках, на які фірма збирається виходити?
	Якою є потенційна вигода від освоєння нових продуктів?
	Якою є потенційна вигода від освоєння нових продуктів?
	Сума балів

* Використовується шкала оцінок від 1 («зовсім неважливо») до 5 («дуже важливо»)

Завдання 2. Перетворення та зміни в організації.

Мета – отримання уявлення про те, як здійснюються перетворення та зміни в організації, які виникають проблеми в процесі впровадження перетворень і як їх долати.

Практичне завдання виконується студентами в групах. За результатами група готує загальний звіт.

Крок 1. Виберіть організацію, де необхідно провести перетворення:

- магазин побутової техніки;
- майстерня з ремонту одягу;
- велике підприємство, що виробляє взуття;
- стоматологічна клініка;
- будівельна організація;
- туристична агенція;
- будь-яка інша організація.

Крок 2. Визначте можливі проблеми функціонування та розвитку обраної вами організації:

- застаріли технології виробництва та управління;
- недостатня технологічна оснащеність;
- основні напрями діяльності не дозволяють досягти бажаних результатів;
- недостатньо гнучка організаційна структура;
- масштаби організації не відповідають виконуваним завданням;
- конкуренти витісняють із зайнятого організацією сегменту ринку;

- низький рівень кваліфікації працівників;
- є розбіжності у вищому керівництві;
- комунікаційна мережа організації не забезпечує всіх необхідною інформацією;
- неефективний механізм управління;
- інші проблеми.

Крок 3. Розкрийте суть перетворень, змін у організації, які допоможуть вирішити проблеми. Охарактеризуйте мету, рівень, форму, вид передбачуваних перетворень.

Крок 4. Розробіть програму, алгоритм дій з розробки, організації, впровадження перетворення, яка включала б такі етапи.

Таблиця – Програма, алгоритм дій щодо впровадження перетворення

етапи	опис дій, які проводяться на етапі
заходи, передбачувані дії	
початкова діагностика	
збір інформації	
аналіз отриманих даних	
планування та підготовка змін	
здійснення змін	
оцінка результатів та формування рекомендацій	

Крок 5. Висловіть припущення, чи в організації буде опір перетворенням, розкрийте їх причини.

Крок 6. Що ви рекомендуєте зробити керівнику організації для попередження і подолання опору перетворенням, що вводяться?

Крок 7. Виберіть способи залучення членів організації до змін. Обґрунтуйте свій вибір.

Таблиця – Способи залучення членів організації до змін

форма впливу	проблеми
інформування та обговорення	брак точної якісної інформації
залучення до обговорення та участь у плануванні	за великої кількості людей значні витрати часу
допомога та підтримка	значний опір
відсутність інших методів	великі витрати часу на коригування при помилковому шляху
проблеми адаптації до нового	великі витрати часу, невдачі
переговори та угоди	втрати учасників
значні поступки	маніпуляції
примус	втрата довіри під час викриття

Практичне заняття 11.

Тема: Організаційна культура

План

1. Організаційна культура: сутність та зміст
2. Функції та завдання організаційної культури
3. Рівні організаційної культури.
4. Типологія організаційних культур

Основні поняття:

організаційна культура, сутність організаційної культури, функції та завдання організаційної культури, типологія організаційних культур

Питання для обговорення

1. Розкрити сутність організаційної культури.
2. Які завдання вирішує організаційна культура?
3. Які компоненти входять до складу організаційної культури згідно Е. Шейна?
4. На яких рівнях виявляється організаційна культура? Охарактеризуйте кожний.
5. За якими основними функціями працює організаційна культура?
6. Що входить до 5-елементного "зоряного" складу організаційної культури?
7. Порівняйте основні класифікації організаційних культур

Практичне завдання

Завдання 1.

Чинники формування організаційної культури

Фахівець у сфері корпоративної культури Е. Шейн вважає, що її формування зумовлено впливом п'яти первинних і п'яти вторинних чинників). Розділіть наведені нижче десять факторів на ці дві групи.

1. Фокус концентрації уваги вищого керівництва. Об'єкт, про який постійно говорять, обговорюють керівники, поступово перетворюється на предмет уваги більшості співробітників організації та включається до числа норм, на основі яких формується поведінка членів організації.

2. Організаційна структура управління. Залежно від типу структури розподілу робіт між підрозділами, окремими працівниками, делегування повноважень у працівників формується враження про довіру керівництва.

3. Система передачі інформації та інформаційні процедури. У будь-якій організації поведінка співробітників регламентується різними процедурами та нормами. Їх регулярність, повторюваність створюють певний клімат організації.

4. Реакція керівництва на критичні ситуації, що у організації. Від того, як керівники підходять до вирішення проблем та кризових ситуацій, багато в чому залежить формування системи цінностей організації.

5. Ставлення до роботи та стиль поведінки керівників. Керівники займають особливе становище у створенні, ними звернуто підвищену увагу співробітників, отже, стиль їхньої поведінки, ставлення до роботи набувають характеру еталона поведінки у організації.

6. Критеріальна база відбору, призначення, просування та звільнення з організації.

7. «Міфи» та історії про найважливіші події та окремих осіб, які зіграли раніше або відіграють головну роль на певному відрізку життя організації.

8. Система мотивації працівників. Критерії оцінки діяльності, що враховуються під час заохочення співробітників. Співробітники організації

розуміють, внаслідок чого вони отримують винагороду чи покарання, формують собі уявлення про систему пріоритетів і цінностей.

9. Формалізовані положення про філософію, сенс існування організації, сформульовані у вигляді принципів, кредо і належним чином доведені до кожного члена організації, сприяють формуванню корпоративної культури, адекватної місії організації.

10. Зовнішній та внутрішній дизайн приміщення, в якому розташовується організація.

Завдання 2.

Визначте взаємозалежність моделей організаційної поведінки та типу пануючої організаційної культури.

Охарактеризуйте набір владних інструментів, що сприяє реалізації цілей системи організаційної поведінки залежно від типу організаційної культури. Відповідь поясніть на конкретному прикладі.

Типи організаційних культур: органічна; підприємницька; бюрократична; партиципативна (система представництва груп та участі колективу).

Практичне заняття 12.

Тема: Маркетингова поведінкова культура організації

План

1. Репутація організації.
2. Складові та механізми формування репутації організації.
3. Поведінковий маркетинг: сутність, ознаки.

Основні поняття:

репутація організації, формування репутації організації, імідж організації, функції репутації організації, механізм формування ділової репутації, поведінковий маркетинг, маркетингова поведінкова культура

Питання для обговорення

1. Що означає поняття репутації організації?
2. Які чинники формують ділову репутацію організації?
3. Охарактеризуйте загальні характеристики і складові репутації.
4. У чому полягає нове бачення репутації організації?
5. Які функції виконує репутація організації?
6. Як працює механізм формування ділової репутації фірми?
7. Які шляхи формування позитивної ділової репутації?
8. Що передбачає поведінковий маркетинг?
9. Яке головне завдання маркетингової поведінкової культури?
10. Які чинники впливають на поведінковий маркетинг?
11. Як поведінковий маркетинг впливає на організаційну поведінку?
12. Охарактеризуйте основні ознаки маркетингової поведінкової культури.

Практичне завдання

Завдання 1. Сформулюйте завдання формування успішного іміджу організації.

Завдання 2. Визначте різницю між поняттями: "імідж", "авторитет", "репутація". Мотивуйте свою відповідь та наведіть приклади на основі діяльності конкретної організації.

Завдання 3. Сформулюйте загрози позитивній діловій репутації організації.

Завдання 3. Ознайомтесь і прокоментуйте зміст аналізу поведінки споживачів з метою визначення індексу лояльності.

Аналіз поведінки споживачів передбачає вимірювання індексу лояльності - NPS (Net Promoter Score). Щоб зробити це, дотримуйтесь алгоритму.

1. Попросіть оцінити клієнтів ймовірність того, що вони порадять вас за 10-бальною шкалою. Якщо оцінка нижче 10, то запитайте, що потрібно зробити, щоб наступного разу отримати найвищий бал. Вислуховуйте поради навіть цілком задоволених покупців.

2. Розподіліть усіх, хто відповів по 3 групам, і порахуйте кількість осіб у кожній з них.

1 група - критики: поставили від 1 до 6.

2 група - нейтральні: поставили 7-8.

3 група – промоутери: поставили 9-10.

3. Порахуйте NPS за формулою: $NPS = (\text{Кількість прихильників} / \text{загальна кількість опитаних} - \text{кількість критиків} / \text{загальна кількість опитаних}) \times 100$.

Якщо результат не дотягує до 50%, то необхідні кардинальні зміни у роботі компанії: покращення продукту, спеціальна програма лояльності для нейтральних, підвищення корпоративної культури, покращення точок контакту тощо.

Рекомендована література

Основна:

1. Микитюк Н. Є. Організаційна поведінка : конспект лекцій. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2020. 95 с.

2. Мілютіна К. Л., Трофімов А. Ю. Психологія сучасного бізнесу. Київ : Ліра-К. 2020. 168 с.

3. Молчанова А. О., Воляник І. В., Кондратьєва В. П. Організаційна поведінка : навч. посібн. / за наук. ред. А. О. Молчанової. Івано-Франківськ : Лілея-НВ, 2015. 176 с.

4. Монастирський Г. Л. Теорія організації : підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль : Крок, 2019. 368 с.

5. Савельєва В., Єськов О., Вакуленко В. Організаційна поведінка : підручник. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 218 с.

6. Свидрук І. І., Турянський Ю. І., Миронов Ю. Б. Організаційна поведінка : підручник. Львів : Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2022. 352 с.

7. Ситник Н. І. Управління персоналом : навч. посібник для вищ. навч. закл. Київ : ІНК ОС, 2019. 471 с.

8. Шавкун І. Г., Дибчинська Я. С. Організаційна поведінка : навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра спеціальності «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування». Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2024. 203 с.

Додаткова:

1. Батченко Л. В., Бондар І. С., Русавська В. А. Бізнес-комунікації в міжнародному менеджменті : навчальний посібник. Ліра-К, 2021. 304 с.

2. Жигайло Н., Кохан М., Данилевич Н. Психологія бізнесу : навч. посібник. Львів : ВЦ ЛНУ імені Івана Франка, 2019. 308 с.

3. Психологія бізнесу : навч. посібник / Р. А. Калениченко та інші. Ірпінь : ДПУ, 2023. 269 с.

4. Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Островерхов В. М. Управління змінами : навч. посібник. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 148 с.

5. Основи самоменеджменту та лідерства : навчальний посібник / В. М. Лугова та інші. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 212 с.

6. Посібник_з_формування_організаційної_культури URL : https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/human%20resources/Посібник_з_формування_організаційної_культури_1.pdf

7. Етика бізнесу : навч. посіб. / Сушик І. В та інші. Луцьк : РВВ Луцький НТУ, 2019. 268 с.

8. Лукашевич М. П. Соціологія праці : підручник. Київ : Либідь, 2004. 440 с.

9. Шавкун І. Г., Дибчинська Я. С., Волкова В.В. Управління інтелектуальним капіталом : навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра спеціальності «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування». Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2024. 198 с.

Інформаційні ресурси:

1. Інтернет портал для управлінців. URL: <http://www.management.com.ua>.

2. Види комунікацій в організації : теорія організації та організаційна поведінка. URL : <https://goo.su/PI4M7>

3. Carmine Gallo. The 7 Secrets of Inspiring Leaders. Forbes. URL : <https://www.forbes.com/sites/carminegallo/2011/07/06/the-7-secrets-of-inspiring-leaders/?sh=54d044221433>

4. Organizational Behavior. OpenStax textbook/
<https://openstax.org/details/books/organizational-behavior>

5. The Journal of Organizational Behavior. URL : <https://onlinelibrary.wiley.com/journal/10991379>

6. Міжнародний науковий економічний журнал Бізнес Інформ. URL : <https://www.business-inform.net/main/>
7. Журнал Проблеми економіки. URL : <https://www.problecon.com/main/>