

МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



МАУП

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ
ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ САМОСТІЙНОЇ
РОБОТИ СТУДЕНТІВ
з дисципліни
“ОРГАНІЗАЦІЙНА ПОВЕДІНКА”
(для бакалаврів, спеціалістів)**

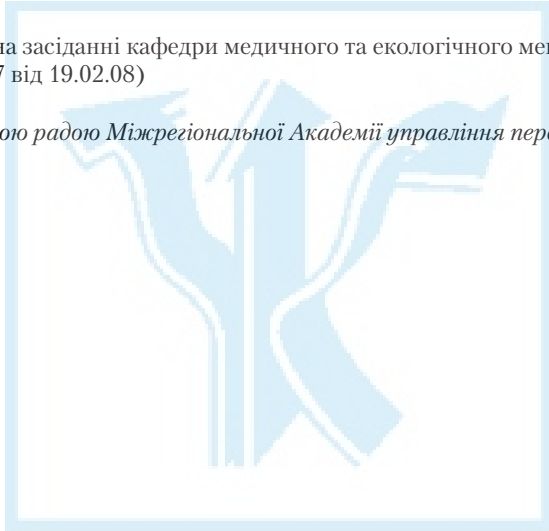
МАУП

Київ
ДП «Видавничий дім «Персонал»
2009

Підготовлено доцентом кафедри медичного та екологічного менеджменту
Н. І. Фетісовою

Затверджено на засіданні кафедри медичного та екологічного менеджменту
(протокол № 7 від 19.02.08)

Схвалено Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом



МАУП

Фетісова Н. І. Методичні рекомендації щодо забезпечення самостійної роботи студентів з дисципліни “Організаційна поведінка” (для бакалаврів, спеціалістів). — К.: ДП «Вид. дім «Персонал», 2009. — 36 с.

Методичні рекомендації містять пояснювальну записку, зміст самостійної роботи з дисципліни “Організаційна поведінка”, методичні вказівки до самостійної роботи, а також список літератури.

- © Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП), 2009
- © ДП «Видавничий дім «Персонал», 2009

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Рекомендації для самостійної роботи з дисципліни “Організаційна поведінка” розроблені для освітньо-кваліфікаційного рівня “бакалавр” і “спеціаліст”.

Головною метою самостійної роботи студентів є активізація систематичної роботи студентів, індивідуалізація навчання, підвищення якості засвоєння навчальної дисципліни.

Мета вивчення дисципліни “Організаційна поведінка” – виробити навички вивчення індивідуально-психологічних характеристик особистості, її мотивації і ставлення до різних складових трудового процесу, вертикальних і горизонтальних комунікацій та міжособистісних стосунків, тенденцій організаційного розвитку та реакцій на зміни, що відбуваються. Це дає змогу ідентифікувати, зрозуміти й спрогнозувати людську поведінку в конкретних ситуаціях та формувати організаційну культуру.

Завданням навчальної дисципліни є оволодіння студентами професійними знаннями і навичками, необхідними для раціональної організації праці, важливими чинниками чого є урахування індивідуальних та групових реакцій на структурні, кадрові і виробничі зміни, вдосконалення навколишнього середовища, розробка ефективної стратегії розвитку підприємства (організації), формування політики оптимальної мобілізації ресурсів.

Міжпредметні зв'язки

Вивчення дисципліни “Організаційна поведінка” передбачає тісні зв'язки з іншими навчальними курсами: “Менеджмент”, “Організаційна культура”, “Психологія” та ін.

Рекомендації для самостійної роботи розроблені для студентів денної та заочної форми навчання та поєднують у собі робочу програму курсу, завдання для самостійної роботи (питання для самостійного опрацювання, реферати, ситуаційні та аналітичні вправи), методичні рекомендації щодо їх виконання та список рекомендованої літератури.

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

I. Успішність підготовки до практичних занять і складання заліку (іспиту) значною мірою залежить від організації самостійної роботи. Грунтовне засвоєння програмного матеріалу потребує опрацювання кількох літературних джерел, наведених у списку рекомендованої

літератури. Для здійснення самостійної роботи студентам рекомендується ознайомитись з навчально-методичною літературою та монографіями, перелік яких наведено в списку рекомендованої літератури, а також публікаціями періодичних видань, зокрема: “Бізнес”, “Деловой журнал”, “Персонал”, “Теория и практика управления”, “Психологический журнал”. Рекомендовану літературу необхідно вивчати систематично, відповідно до списку і в такій послідовності:

- а) ознайомитись за навчальною програмою із змістом кожної теми;
- б) засвоїти навчальний матеріал, що належить до конкретної теми;
- в) дати відповідь на питання для самостійної роботи студентів з кожної теми;
- г) дати відповідь на контрольні запитання відповідної теми;
- д) виписати незрозумілі питання для розгляду їх на консультації.

II. За кожною з тем курсу “Організаційна поведінка” студент повинен виконати завдання змістових модулів.

ЗМІСТ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ *з дисципліни* **“ОРГАНІЗАЦІЙНА ПОВЕДІНКА”**

Змістовий модуль I. Сутність та особливості організаційної поведінки

Тема 1. Концептуальні основи організаційної поведінки

Проблемні питання і завдання

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 розв’язати ці проблеми?
3. Якими навичками, виходячи з класифікації Г. Мінцберга, найбільше має володіти менеджер? Відповідь обґрунтуйте.
4. Як ви вважаєте, що було причиною виділення організаційної поведінки як окремої 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.

Методичні вказівки до підготовки відповідей на проблемні питання і завдання

Для використання завдання слід скористатися джерелами зі списку рекомендованої літератури, а також звернути увагу на низку публікацій зарубіжних учених, зокрема:

- 1) *Дизель Пол-М., Мак-Кинли У.* Поведение человека в организации: Пер. с англ. — М.: Фонд за экон. 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 управления): Пер. с англ. — М., 1999;

Також можна скористатися публікаціями фахових видань, матеріалами Internet-сайтів: <http://dis.ru/manag/>, <http://marcus.spb.ru>

Література [1; 12; 16; 33; 35; 40]

Тема 2. Людина в системі організаційної поведінки

Проблемні питання і завдання

1. Які об'єкти досліджень організаційної поведінки пріоритетні на індивідуальному рівні організаційної системи?
2. Чи може поведінка окремої людини впливати на розвиток організації? Проаналізуйте механізм такого впливу на конкретному прикладі?
3. Якими знаннями та навичками повинен володіти менеджер, щоб регулювати, прогнозувати та коригувати поведінку своїх підлеглих?
4. Визначте характеристики індивідуально-психологічного портрета професійного менеджера.

Методичні вказівки до підготовки відповідей на проблемні питання і завдання

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

Аналітична вправа

Ольга Петрівна – старший майстер, 31 рік. Це дуже енергійна жінка, яка постійно кудись поспішає, біжить, з'являється то тут, то там. Коли вона розмовляє з кимось, постійно змінює позу, крутить щось у руках, відволікається, розмовляє одночасно з кількома людьми. Її легко зацікавити усім новим, однак вона швидко втрачає до цього інтерес. Переважний настрій – веселий, бадьорий. На питання: “Як справи?” – відповідає з посмішкою: “Дуже добре”, – хоча інколи виявляється, що справи і на роботі, і в особистому житті не дуже хороші.

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

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

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

Микола Сергійович – бухгалтер, 40 років. Спокійний, небалакучий. Навколишні вважають, що він не дуже розумний, але працює добре: ніколи не робить помилок в розрахунках.

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

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

Дуже добрий сім'янин.

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

Григорій Іванович — інженер, 37 років. Дуже вразлива людина. Незначна неприємність виводить його зі стану спокою, він хвилюється за кожну дрібницю, засмучується, якщо хтось виявляє до нього не увагу.

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

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

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

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

Завдання

1. Визначте тип особистості кожної особи за кількома типологіями. Опишіть їх психологічний портрет.
2. Які основні потреби у цих людей?
3. Як вони задовольняють свої потреби?
4. Опишіть ваш метод управління кожним із них.

Методичні рекомендації до виконання аналітичної вправи

Сучасні дослідники пропонують безліч ознак, за якими можна надати точну оцінку особистості конкретної людини. Доцільно скористатися наступною класифікацією типологій особистості:

- 1) типологія Хейманса–Ле Сенна (нервова, сентиментальна, дуже діяльна, сангвінік, флегматик, безпечний, апатичний);
- 2) типологія Майєрс–Бриггс (екстраверт або інтроверт, сенсорний або інтуїтивний тощо).

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

Література [1; 11–13; 16; 29; 33; 35; 40; 46]

Тема 3. Виконання та оцінка роботи індивіда

Проблемні питання і завдання

1. Яким чином система оцінювання 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 має бути співвідношення для того, щоб результати були вищими?
3. Як ви вважаєте, менеджер повинен підтримувати гласність щодо оцінки виконання роботи підлеглими? Які форми найбільш придатні? Як гласність оцінок виконання роботи впливає на поведінку людини?

Методичні вказівки до підготовки відповідей на проблемні питання і завдання

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

Література [5; 10–12; 16; 21; 22; 35; 39; 45; 46]

Тема 4. Мотивація поведінки працівника в організації

Ситуаційна вправа № 1

Отримавши термінове завдання від замовника, що в разі успішного виконання обіцяло істотні прибутки, керівництво страхової фірми вирішило посилити мотивацію підлеглих, задіяних у цьому 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.

Зпитання

Який мотивуючий фактор запропонували б ви?

Ситуаційна вправа № 2

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

Які вимоги ставить він до майбутньої роботи?

Завдання:

Складіть структуру потреб і розподіліть їх за ступенем важливості.

Методичні вказівки до виконання ситуаційної вправи № 1–2

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

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

Дані таблиці свідчать про задоволеність потреб більшою чи меншою мірою. Потреба поваги найбільше задоволена керівниками Латинської та Північної Європи і країн, що розвиваються. Цілком може бути, що фахова категорія керівника в різних країнах має не однаковий рівень престижу і соціального статусу. Ступені США і Великої Британії відповідають тим, що були передбачені теорією Маслоу. Слід зауважити, що ці теорії цілком можуть мати певну культурну упередженість і виявитися непридатними для іншої культури.

Таблиця 1

Ступені задоволення потреб керівниками різних країн

Потреба	Міра задоволення	США та Велика Британія	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).

Таблиця 2

**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

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

Ситуаційна вправа № 3

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

Завдання

1. Якими показниками, на вашу думку, доцільно оцінювати результати діяльності менеджерів операційного рівня даного підрозділу компанії?
2. Розмістіть запропоновані показники за рівнем важливості та аргументуйте свою позицію.
3. Як можна вдосконалити систему винагород з урахуванням запропонованих вами критеріїв оцінки?

Методичні вказівки до виконання ситуаційної вправи № 3

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

підвищення якості продукції, якісне і своєчасне виконання завдання; зменшення плинності кадрів; зменшення випадків порушення трудової дисципліни праці.

Відповідь на 1 та 2 завдання доцільно оформити у вигляді таблиці.

Таблиця 3

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

Література [3; 5; 6; 9–11; 14; 15; 18; 19; 35; 41; 45]

Тема 5. Організація роботи індивіда

Проблемні питання і завдання

1. Що означає термін “організація” в контексті управління поведінкою у процесі спільної діяльності?
2. Які складові організації роботи найбільше впливають на поведінку виконавців? Проілюструйте свою відповідь прикладами з вашої організації.
3. Що ви знаєте про систему планування особистого розвитку кар’єри в Японії? Досвід яких країн з цього питання вам відомий?
4. Чим зумовлюється необхідність управління кар’єрою працівника?
5. Як оцінюється ефективність управління кар’єрою?

Методичні вказівки до підготовки відповідей на проблемні питання і завдання

У процесі підготовки відповідей доцільно скористатися наступними літературними джерелами:

- 1) *Организационное* поведение: Учеб. для вузов / Под. ред. Г. Р. Латфуллина, О. Н. Громовой. — СПб., 2006;
- 2) *Лукьяшко А. В., Райченко А. В.* Жизненный цикл работника как объекта управления // Человек и труд. — 1996. — № 10;
- 3) *Алексеев А. В., Пигалю В. И.* Деловое администрирование на практике. — М., 1998;

- 4) *Якокка Ли*. Кар'єра менеджера. — М., 1999.
- 5) *Стивак В. А.* Организационное поведение и управление персоналом. — СПб., 2000.

Завдання для індивідуальної роботи

Спробуйте скласти проект своєї кар'єрограми, який би ви хотіли запропонувати керівництву фірми, беручи до уваги можливості розвитку підприємництва в Україні?

Методичні вказівки до виконання завдання для індивідуальної роботи

Кар'єрограма (карта соціально-професійного зростання) — це індивідуальний план окремого працівника щодо перспектив своєї діяльності в організації. Кар'єрограма складається з кількох розділів.

У першому розділі в хронологічному порядку вказуються події, етапи зростання (розвитку) працівника. До таких подій належать зміна кваліфікації, посади, умов праці, оплати, окремих благ, що розподіляються на підприємстві. Діапазон подій, які є значущими для людей і викликають у них почуття необхідності зростання, доволі широкий.

Другий розділ стосується вимог, які мають виконуватися працівниками для просування по щаблях кар'єри (наприклад, яку освіту потрібно мати, щоб досягти успіхів у просуванні по службі, які види робіт виконувати для отримання додаткового заохочення тощо).

Третій розділ кар'єрограми фіксує зобов'язання, які несе адміністрація щодо службового зростання працівника.

У четвертому розділі вказуються заходи заохочення або покарання за виконання або невиконання працівником вимог і адміністрацією — зобов'язань.

Література [1; 2; 6; 20; 30; 35; 37; 45]

Змістовий модуль II. Управління організаційною поведінкою

Тема 6. Формування груп та команд в організаціях

Проблемні питання і завдання

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

Методичні вказівки до підготовки відповідей на проблемні питання і завдання

Для виконання завдання слід скористатися джерелами зі списку рекомендованої літератури, а також публікаціями фахових видань.

Література [11; 13; 14; 17; 34; 40]

Тема 7. Управління груповими процесами

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 недоліків на виробництві;
- функціонувати як “ядро” загальної системи управління якістю, що створить підтримку і впровадження безпосередньо в цехах політики президента фірми стосовно забезпечення якості продукції.

Запитання

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

Методичні вказівки до виконання ситуаційної вправи

Для виконання ситуаційної вправи слід ознайомитися з історією виникнення “гуртків якості”, їх характерними особливостями та основними складовими японської моделі менеджменту. Зокрема, слід скористатися нижченаведеним матеріалом.

Гуртки якості — це невелика група працівників фірми (від 6 до 12), які добровільно і регулярно зустрічаються для вирішення проблем, пов'язаних з умовами їхньої роботи. У більшості випадків керівник підрозділу не є керівником групи. Гуртки якості працюють над проблемами, які безпосередньо впливають на результати діяльності працівників фірми. Гурток формується за згодою керівництва для “розшивки” конкретного вузького місця або вирішення конкретної проблеми, виявленої працівниками фірми, і припиняє свою діяльність після остаточного вирішення проблеми.

Основні положення концепції гуртків якості сформулював у 1962 р. Каору Ісікава, професор Токійського університету. Соціально-психологічний аспект концепції гуртків якості заснований на деяких основоположних поняттях. Одне з них — ефект соціальної фацілітації, що виявляється у полегшенні взаємодії і підвищенні індивідуальної активності та працездатності людей при об'єднанні їх у групу, між членами якої встановлюються певні стосунки при виконанні спільного завдання. При дослідженні порівняльної ефективності індивідуальної та групової роботи наприкінці 30-х років ХХ ст. був відкритий “ефект Рінгельмана”, сутність якого полягає в тому, що зі збільшенням кількості членів групи відбувається описане за досить строгою математичною залежністю скорочення середнього внеску кожного учасника в результаті групової діяльності. У США на межі 50–60-х років з'явилися “групи бездефектної праці”, однак масового поширення цей рух не набув. К. Ісікава взяв за основу найважливіші

елементи американських груп бездефектної праці, однак запропоновані ним гуртки якості не стали аналогом американського варіанта, а розвинулися як оригінальна та безпрецедентна для інших країн форма організації праці для інтенсифікації творчих можливостей персоналу.

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

Для гуртків якості характерні такі особливості:

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

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

Аналітична вправа

Складіть порівняльну характеристику 4 видів груп (групи вдосконалення діяльності підрозділів, гуртки якості, групи вдосконалення процесів, цільові групи).

Методичні вказівки до виконання аналітичної вправи

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

Результати опрацювання вправи доцільно оформити у вигляді таблиці.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика груп

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

Література [11; 13; 14; 17; 31; 34; 40]

Тема 8. Поведінковий аспект прийняття управлінських рішень

Проблемні питання і завдання

1. Розкажіть, 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 кожний з них може негативно впливати на взаємини 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 сутність.
10. Розкрийте сутність феномена “групове міркування”.
11. Приведіть у відповідність ефект викривленого сприйняття у лівому стовпчику таблиці до ситуації, що описується в правому.

Таблиця 1

Ефект “hallo”	Загальна оцінка особистості за однією зі складових її характеристики
Проекція	Очікування чого-небудь і досягнення очікуваного ефекту
Стереотип	Вичленування “вигідної” інформації із загальної ситуації
Ефект очікування	Перенесення (наділення) власного бачення проблеми на інших осіб
Селективне сприйняття	Наділення члена групи якостями, що асоціюються з групою загалом

12. Що може бути зроблено менеджером для контролю сприйняття та можливої зміни ставлення підлеглих до конкретної робочої ситуації?
13. 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”.
14. Обґрунтуйте важливість процесу сприйняття для ефективного використання менеджером різних мотиваційних моделей.
15. Чому процес прийняття рішення не закінчується стадією “Вибір варіанта дії”, а його завершальною ланкою є оцінювання результатів? Якщо ви маєте свій варіант щодо складових процесу прийняття управлінських рішень, поясніть та обґрунтуйте його.
16. Вважають, що участь підлеглих у прийнятті рішення — це добре, а прийняття менеджером рішення самостійно, одноосібно — це погано. Поясніть це, спираючись на матеріал лекції та модель Врума-Йеттона.

17. Розкрийте сутність прийняття групових рішень щодо ступеня ризику. Наводячи приклади, поясніть, як менеджер має проводити популяризацію ідеї, виходячи зі специфіки направленості членів групи (консерватизм та ризикованість у прийнятті рішення).

Література [5; 9–11; 14; 15; 36; 41]

Тема 9. Управління конфліктами та стресами в організації

Проблені питання і завдання

1. Схарактеризуйте фактори стресу, які залежать від організації.
2. Опишіть фактори стресу, які залежать від працівників.
3. Чи має стрес якусь користь для особистості?
4. Чи наносить стрес шкоду особистості?
5. Що має знати працівник для попередження негативних наслідків стресу?
6. Який вплив має стрес на продуктивність праці, дисципліну та плинність кадрів?

Аналітична вправа 1

На прикладі будь-якої організації визначте:

- 1) які причини стресових ситуацій найчастіше мають місце в організації?
- 2) які методи управління стресом використовуються в організації?
- 3) що є джерелами стресу?
- 4) які можливі наслідки стресу для працівників організації?

Методичні вказівки до виконання аналітичної вправи

Дослідження можна провести або на прикладі компанії, в якій ви працюєте (працювали) чи працюють ваші знайомі, або організації, в якій ви навчаєтесь чи проходите (проходили) практику, або компанії, інформацію про яку можна отримати в спеціалізованих виданнях (журнал “Бизнес”, “Деловой журнал”) чи мережі Internet.

Ситуаційна вправа № 1

Уявіть звичайний робочий день у банку. Це останній день прийому комунальних платежів без нарахування пені. Працюють три касири. До кожного вікна стоїть велика черга. Атмосфера напружена: всі дуже втомлені. З різних боків час від часу чути незадоволені вислов-

лювання на адресу працівників банку. Неочікувано для черги один із касирів — молода дівчина з приємною зовнішністю — повідомляє про тимчасову нетривалу перерву в роботі у зв'язку з тим, що їй потрібно здати надлишок готівки в касі (вона діє за інструкцією).

Інший касир, жінка 35 років, в присутності клієнтів починає критикувати дії своєї колеги, що підігріває конфлікт. Необгрунтована критика колеги викликає в першого касира обурення та образи, нерозуміння, оскільки вона діє відповідно до встановленого порядку, який забезпечує безпеку клієнтів та працівників банку. Бажаючи загасити конфлікт, молодша дівчина мовчки повертається до клієнтів, вона обурена і втратила трудовий настрій, однак продовжує працювати.

Затитання

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

Ситуаційна вправа № 2

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

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

Директор не раз запрошував до себе і Петренка, і Сидорчука, влаштував “очні ставки”, проте усі ці локальні заходи результату не дали. Ретельно проаналізувавши ситуацію, що склалася, директор вирішив: причина конфлікту —...

Запитання

1. У чому полягає причина (чи причини) конфлікту?
2. Як можна його вирішити?
3. Використовуючи знання, засвоєні на лекціях, зробіть припущення про типи характеру, ставлення до підпорядкування та інших характеристик учасників конфлікту?
4. Які методи вирішення конфліктів використав директор для ухвалення остаточного рішення? Що дали ці методи?
5. Визначте, які позитивні або негативні наслідки матиме цей конфлікт?

Методичні вказівки до виконання ситуаційної вправи № 1–2

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Література [5; 7; 9–11; 14; 15; 28; 36; 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 феномена лідерства.

Методичні вказівки до підготовки рефератів

Добираючи матеріал для підготовки реферату за обраною темою, потрібно врахувати та розкрити наступні питання.

Тема 1 — національна культура тієї чи іншої країни визначає суттєві аспекти поведінки людей в організації, і зокрема поведінку керівників та їх підлеглих. При цьому найбільший вплив має “дистанція влади”. В тих країнах, де вона велика, автократичні форми управління використовуються найчастіше. Демократичні форми управління найбільше розповсюджені в тих країнах, де “дистанція влади” невелика (наприклад, у Норвегії, Фінляндії, Данії, Швеції).

Тема 2 — стать, вік, освіта, досвід роботи також здійснюють певний вплив на специфіку та ефективність роботи керівника.

Тема 3 — лідер організації — це індивід, який гармонійно поєднує в собі лідерські та менеджерські якості. Модель лідера організації (ключові компетенції менеджера та лідера).

Тема 4 — ефективна життєдіяльність організації не можлива без ефективного функціонування в ній системи влади. Існують різні концептуальні підходи, які визначають феномен влади через різноманітні процеси і явища, які відбуваються в організації (наприклад, біхевіоризм, структуралізм, функціональний підхід, вольова концепція, комунікативна концепція).

Тема 5 — управлінський аспект лідерства розглядається у низці специфічних лідерських ролей, які пов’язані з функціями лідерства або з окремими ситуаціями в житті групи. Найпродуктивніший вплив ґрунтується на авторитеті лідера. Механізм впливу при цьому пов’язаний з процесом ідентифікації.

Тема 6 — роль лідерства розглядається як центральний аспект формування організаційної політики та стратегії. Зв'язок стратегії і лідерства досліджується в теорії Р. Майлса та С. Сноу, Д. Данфі та Д. Стейсі, С. Леві та Д. Вілсона.

Ситуаційна вправа № 1

1. Керівник відділу Іван Іванович знає усіх своїх співробітників, їхні життєві турботи і прагнення. Він завжди готовий піти назустріч їх особистим інтересам, крім тих, що зачіпають термін або зміст виробничих завдань. Слово “треба” діє на Івана Івановича магічно, не підлягає ніяким сумнівам і завжди виконується. При цьому він не йде на конфлікт з колегами — “м'яко стеле”, за будь-яких обставин привітний та ввічливий, але ніколи не поступається своїми принципами і готовий покарати за помилку будь-кого з підлеглих. Підлегли ставляться до Івана Івановича з підозрою та побоюванням: чи то він висловлює прохання, чи то доводить наказ? А дехто взагалі вважає Івана Івановича непослідовною, навіть малодушною людиною, яку і не поважають і не прагнуть зачіпати водночас.

2. Петро Петрович не просто керівник лабораторії, він її “душа”. Саме завдяки його зусиллям між співробітниками налагоджені дружні стосунки, без дотримання субординації і суворого розподілу обов'язків — “один за всіх та всі за одного”. Взагалі до формальностей, яких треба дотримуватися, Петро Петрович та його підлегли ставляться вельми зневажливо, за що їм нерідко перепадає від керівництва. Проте це не надто засмучує Петра Петровича, оскільки головним для нього є дружня атмосфера в колективі. Будь-які виробничі успіхи та невдачі завжди розглядаються через призму їх людської значущості. Підлегли люблять та цінують Петра Петровича, хоча й не всім подобається його нездатність організувати роботу, коли цього нагально вимагають зовнішні обставини. Лабораторія частенько залишається без премії через недотримання термінів виконання завдань, але всі заздять її працівникам, оскільки у них існує такий чудовий мікроклімат.

3. Сергій Сергійович — легендарний керівник. Про нього із захопленням розповідають історії, в яких він усе брав на себе і діяв по-своєму навіть тоді, коли ні “зверху”, ні “знизу” його ніхто не підтримував. Сергій Сергійович фанатично відданий справі, яка ним обрана, ні за ким не визнає права завадити її здійсненню. Усі важелі управління та влади він тримає у своїх руках, а його відсутність дуже

дошкуляє стану справ. Співробітники зазвичай не розуміють ухвалених Сергієм Сергійовичем рішень і змушені поклатися лише на віру в те, що “якщо вже сам Сергій Сергійович так вирішив...” Він буває жорстким та байдужим до людей, несподівано для всіх може перекарслити те, що ще вчора здавалося єдино правильним, ні в що не ставить субординацію, заведених порядків та правил для нього не існує. Його побоюються, але високий професіоналізм, компетенція, залізна воля та енергійність викликають повагу колег, яка, щоправда, більше схожа на ідолопоклонство, ніж на дружню симпатію.

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

Завдання

Прокоментуйте стилі керівництва згаданих осіб.

Методичні вказівки до виконання ситуаційної вправи

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

Ситуаційна вправа № 2

Певний комерційний банк — один з багатьох малих комерційних банків, створених у 90-х роках у м. Києві. Банк почав здійснювати свої операції півтора року тому. Увесь штат банку становив 15 осіб, не враховуючи 6 осіб охорони. Банк займав приміщення з 5 кімнат: операційний зал, бухгалтерія, секретаріат, кабінет управляючого і каса.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Оскільки головний бухгалтер була гарним спеціалістом, і крім того заміну їй знайти в короткі строки важко, то управляючий змушений був просити пробачення.

Петренко, вважаючи, що незручно викликати Сидоренко до свого кабінету, сам прийшов в бухгалтерію, де крім Сидоренко знаходилося ще 2 бухгалтери. Сидоренко прийняла пробачення управляючого, і конфлікт було заглажено.

Запитання

1. Чи досить лише наявності професійних навичок, аби призначити людину керівником?
2. Яким чином Сидоренко могла б звернути увагу Петренка до свого питання?
3. Чи коректно підтримувати авторитет керівника за рахунок підлеглих?
4. Чи правильно повів себе Петренко, коли прийшов просити пробачення у Сидоренко.
5. Які наслідки може мати навіть єдиний випадок грубої або неадекватної поведінки в присутності підлеглих? Як це впливатиме на авторитет керівника?
6. Яка роль керівника у створенні сприятливого психологічного клімату в колективі?

Методичні вказівки до виконання ситуаційної вправи

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

Аналітична вправа “Визначення стилю керівництва”

1. Постановка завдання

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

З метою визначення стилю керівництва необхідно проаналізувати обраного вами керівника за наведеними 20 твердженнями. Оцінювання проводиться за 5-бальною шкалою: 5 балів — постійно так робить; 1 бал — ніколи так не вчинює.

1. Постійно вказує, як потрібно робити.

2. Вислуховує думки інших людей.
3. Дає можливість студентам 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 діяти.
14. Іноді надає студентам можливість брати участь в обговоренні проблем факультету.
15. Уважно вислуховує співрозмовників.
16. Якщо втручається у студентські справи, то по-діловому.
17. Думки інших не поділяє.
18. Докладає зусиль для усунення конфліктів (між студентами, між студентами та викладачами).
19. Намагається враховувати різні думки.
20. Якщо надає доручення, то не втручається в хід його виконання.

II. Визначення результатів аналізу

A. 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.

B. Визначити схильність до певного стилю керівництва.

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

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

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

У кожній групі максимально можна набрати 25 балів.

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

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

Завдання

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

Методичні вказівки до виконання аналітичної вправи

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

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

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

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

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

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

2. *Демократичне управління* — стиль управління, за яким керівник мобілізує групу на колективну розробку рішень і колективну їх реалізацію. Він організовує систематичний обмін інформацією, думками, на підлеглих діє переконаннями, порадами, аргументами.

Демократичний стиль керівництва характеризується високим рівнем децентралізації повноважень, вільним прийняттям рішень і виконання завдань, оцінкою роботи після її завершення. Керівник турбується про забезпечення працівників необхідними ресурсами.

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

Жодний із наведених стилів не є універсальним. Частіше за все трапляються змішані стилі.

Стиль керівництва та лідерства впливає на діяльність менеджера. Р. Блейк та Дж. Моутон розробили концепцію підходу до діяльності менеджера. За цією концепцією діяльність менеджера знаходиться у певному “силовому полі”, зумовленому дією двох силових векторів: спрямованому на людину і виробництво.

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 у міжкультурному середовищі.

Методичні вказівки до підготовки рефератів

Добираючи матеріал для підготовки реферату за обраною темою, потрібно врахувати та розкрити наступні питання:

Тема № 1 — до факторів, що впливають на організаційну поведінку та організаційну культуру компаній, які займаються міжнародним бізнесом, належать: соціальні (рівень освіти, кваліфікація, демографічні характеристики), етичні (трудова етика, ставлення в організації до жінок, соціальних груп, меншин), юридичні (правові системи країни), політичні (ступінь стабільності держави, режим правління), економічні (темпи економічного розвитку держави, доходи на душу населення, національні фактори (релігія, звичаї)).

Тема № 2 — серед моделей, які використовуються для аналізу міжкультурних відмінностей, найвідомішими є: модель ціннісної орієнтації А. Кluckхона та Ф. Стродтбека, модель вивчення культурних

цінностей Г. Хофстеде, виокремлення груп країн за ознакою схожості культурних цінностей.

Тема № 3 – потрібно розглянути питання інтернаціоналізації організаційної культури в багатонаціональних компаніях; дослідити фактори, що протидіють культурній адаптації (культурні відмінності, тип організаційної культури, особливості сприйняття).

Аналітична вправа

Проаналізуйте за таблицею 1 стислий набір тлумачень “двозначних” відповідей.

Таблиця 1

Відповідь керівника	Справжній зміст	Правильна комунікативна поведінка керівника
1	2	3
1. Це питання ми будемо вирішувати в комплексі!	Найближчим часом вирішувати не будемо...	
2. Вважайте, що ваше питання вирішене!	Залиште мене хоча б на тиждень, а там побачимо...	
3. Я завжди пам'ятаю про це питання!	Добре, що нагадали...	
4. Побоююсь, 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!	У 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 треба звернутися до мого заступника!	Ходять тут усякі, заважають...	

1	2	3
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 власний 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 висловлювання.
2. Чи стикалися ви у своїй практиці з подібними висловлюваннями керівників, що приховували справжній зміст повідомлення?

Методичні вказівки до виконання аналітичної вправи

Уявіть собі ситуацію, в якій можна отримати зазначену в таблиці відповідь керівника та визначте, як за правилами етики і культури ділового спілкування мав би відповісти керівник. Відповідь зазначте у третій колонці наведеної таблиці.

Ситуаційно-аналітична задача “Проведення ділової наради”

Загальна інформація

ВАТ “Альфа” діє згідно із Статутом, має рахунки в банках, самостійний баланс і виконує всі функції, що пов’язані із закупівлею і реалізацією продовольчих і непродовольчих товарів населенню великого міста. У ВАТ “Альфа” працює 850 осіб, з них працівників апарату управління — 76 осіб. Організаційну структуру управління ВАТ “Альфа” зображено на рисунку.

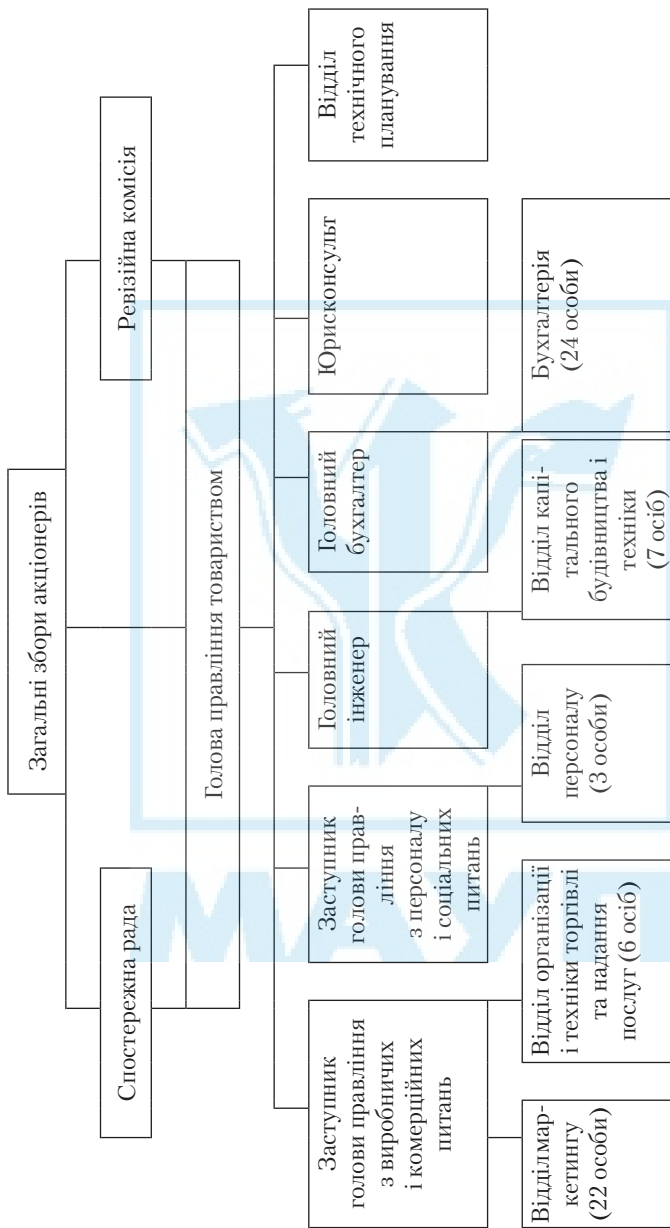


Рис. Організаційна структура управління ВАТ "Альфа"

Голова правління ВАТ “Альфа” призначив на 17 годину виробничу нараду, на яку зібралось 30 працівників апарату управління. У визначений час не з’явилося 10 осіб. Голова правління доручив своєму секретарю з’ясувати причину їх неявки, на що було витрачено 20 хвилин. Нарада почалася із запізненням на 30 хвилин.

Перед початком наради Голова правління повідомив присутнім, що цю нараду буде присвячено розробці заходів усунення відставання у виконанні плану товарообігу і прибутків за другу декаду поточного місяця та активізації реалізації товарів і послуг. Нарада розпочалася 30-хвилинною доповіддю Голови правління, в якій йшлося про невиконання плану з товарообігу і прибутки, відсутність у продажу широкого асортименту товарів, які є в достатній кількості на базі, низьку культуру обслуговування споживачів і дисципліну серед робітників товариства.

Наводились усім відомі дані, вкотре піддавались критиці керівники відділів маркетингу, організації та персоналу, та окремі спеціалісти за “неприйняття заходів” і т. ін.

Однак почути конструктивні пропозиції і пояснення причин такого становища Голові правління не вдалося, оскільки на нараді були відсутні керівники і спеціалісти відповідних підрозділів.

У своїх поясненнях деякі спеціалісти апарату управління намагалися відвести критику від себе, наводили приклади недбайливого ставлення до виконання своїх обов’язків працівників відділу маркетингу, бази тощо.

Деякі спеціалісти не могли відповісти на окремі запитання Голови правління, мотивуючи це тим, що в них немає такої інформації, їх ніхто про нараду не попередив.

Крім того, виступаючи на нараді не дотримувались регламенту. В приміщенні було шумно, мікрофон не працював.

Закінчилась нарада через 2,5 години, але заходів щодо усунення відставання у виконанні плану товарообігу і прибутків, а також активізації реалізації товарів та послуг так і не було розроблено. Такі недоліки в організації проведення виробничих нарад у цьому товаристві спостерігались і раніше.

Завдання

1. Дайте оцінку якості, проведеної виробничої наради Головою правління ВАТ “Альфа”.
2. Визначте, які помилки в організації виробничої наради допустив Голова правління.

3. Складіть технологічну схему підготовки і проведення виробничої наради з питань виконання виробничих завдань. У схемі передбачте визначення кола питань, які підлягають обговоренню, збір і підготовку належної інформації, визначення учасників наради та їх оповіщення, підготовку технічної бази і перевірку її готовності, обговорення питань, контроль за дотриманням регламенту, вироблення відповідного рішення і доведення цього рішення до безпосередніх виконавців, а також закриття наради.
4. Підготуйте відповіді на запитання для участі в дискусії.
 1. Чим різняться виробнича нарада і збори трудового колективу?
 2. Яким чином приймається рішення на виробничих нарадах, які проводять керівники організації.
 3. Хто і яким чином повинен доводити рішення, які приймаються на виробничих нарадах, до працівників, які були відсутні на нараді з поважних і неповажних причин?
 4. Хто повинен встановлювати регламент виступаючих працівників на виробничих нарадах?
 5. Хто повинен готувати необхідну інформацію для виробничих нарад?

Методичні вказівки до виконання ситуаційно-аналітичної вправи

Використовуючи матеріали лекцій, слід порівняти технологічну схему проведення ділової наради з описаною ситуацією.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

Основна

1. *Берн Э.* Люди, которые играют в игры. Игры, в которые играют люди. — М., 1992.
2. *Блей Р. Р., Моутон Д. С.* Сайнтиджк методс инкорпорейтед. Грид компани. — К., 1985.
3. *Гірняк О. М., Лазановський П. П.* Менеджмент: теоретичні основи і практикум: Навч. посіб. для студ. вищ. закл. освіти. — К.: “Магнолія плюс”; Л.: “Новий світ — 2000”, 2003.
4. *Друкер П.* Як забезпечити успіх у бізнесі. — К., 1994.
5. *Завадський Й. С.* Менеджмент: Management. — К.: УФІМБ, 1997. — Т. 1. — 543 с.

6. *Зайверт Л.* Ваше время в ваших руках. — М., 1991.
7. *Зигерт В., Ланг Л.* Руководить без конфликтов. — М., 1992.
8. *Корнелиус Х., Фейх Ш.* Выиграть может каждый. — М., 1992.
9. *Кузьмін О.Є, Мельник О. Г.* Основы менеджменту: Підручник. — К.: Академвидав, 2003.
10. *Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. — М., 1992.
11. *Ньюстром Дж. В., Дэвис К.* Организационное поведение: Пер. с англ. — СПб., 2000.
12. *Смелзер Н.* Социология. — М., 1994.
13. *Фалмер Р.* Энциклопедия современного управления: В 5 т. — М., 1992.
14. *Хміль Ф. І.* Основы менеджменту: Підручник. — К.: Академвидав, 2003.
15. *Шегда А. В.* Основы менеджмента: Учеб. пособие. — К.: Т-во “Знання”; КОО, 1998.


Додаткова

16. *Андреева Г. М.* Социальная психология. — М., 1996.
17. *Аоки М.* Фирма в японской экономике. — СПб., 1995.
18. *Веснин В. Р.* Основы менеджмента: Учебник. — М.: Изд-во “Трианда”, ЛТД, 1997.
19. *Виханский О. С., Наумов А. И.* Менеджмент. — М., 1998.
20. *Грачев М.* Суперкадры. Управление персоналом в международной корпорации. — М., 1993.
21. *Десслер Гари.* Управление персоналом. — М., 1997.
22. *Зайцев Г. Г.* Управление персоналом. — СПб., 1998.
23. *Эдравомыслов А. Г.* Социология конфликта. — М., 1995.
24. *Зигерт В., Ланг Л.* Руководить без конфликтов. — М., 1990.
25. *Карлофф Б., Седерберг С.* Вызов лидеров. — М., 1996
26. *Катков В.* Формирование организационной культуры на промышленном предприятии // Упр. персоналом. — М., 2000. — № 2.
27. *Комаров Е. И.* Терминаторный менеджмент как искусство уничтожения компетентных работников // Психология в бизнесе. — М., 1997.
28. *Конфликтология* / Под. ред. А. С. Кармина. — СПб., 1999.
29. *Крегер О., Тьюсон Дж. М.* Типы людей и бизнес: как 16 типов личности определяют ваши успехи на работе. — М., 1995.

30. *Кричевский Р. Л.* Если Вы — руководитель. — М., 1993.
31. *Кружки качества* на японских предприятиях. — М., 1990.
32. *Лэйхифф Дж. М., Пенроуз Дж. М.* Бизнес-коммуникации. — СПб., 2001.
33. *Майерс Дж.* Социальная психология. — СПб., 1998.
34. *Максвелл Дж.* Шеф и его команда. — СПб., 1998.
35. *Основы управления персоналом* / Под ред. Б. М. Генкина. — М., 1996.
36. *Осовська Г. В.* Основы менеджменту: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. — К.: “Кондор”, 2003.
37. *Психологические тесты для деловых людей* / Сост. Н. А. Литвинцева. — М., 1994.
38. *Рюттингер Р.* Культура предпринимательства. — М., 1992.
39. *Социология труда: Учебник* / Под ред. Н. И. Дряхлова, А. И. Кравченко, В. В. Щербины. — М., 1993.
40. *Стивак В. А.* Организационное поведение и управление персоналом. — СПб., 2000.
41. *Стадник В. В., Йохна М. А.* Менеджмент: Посібник. — К.: Академвидав, 2003.
42. *Удальцова М. В.* Социология управления. — Москва; Новосибирск, 1999.
43. *Фишер Р., Эртель Д.* Подготовка к переговорам. — М., 1996.
44. *Фишер Р., Юри У.* Путь к согласию, или переговоры без поражения. — СПб., 1992.
45. *Щёкин Г. В.* Как эффективно управлять людьми: психология кадрового менеджмента: Науч.-практ. пособие. — К.: МАУП, 1999.
46. *Щёкин Г. В.* Визуальная психодиагностика: познание людей по их внешности и поведению: Монография. — К.: МАУП, 1995.
47. *Ягер Джон.* Деловой этикет: как выжить и преуспеть в мире бизнеса. — М., 1994.

ЗМІСТ

Пояснювальна записка.....	3
Методичні вказівки до самостійної роботи	3
Зміст самостійної роботи з дисципліни “Організаційна поведінка”	4
Список літератури	33



Відповідальний за випуск	<i>А. Д. Вегеренко</i>
Редактор	<i>Т. М. Коліна</i>
Комп'ютерне верстання	<i>Н. І. Нечипоренко</i>

Зам. № ВКЦ-3774

Підп. до друку 15.01.09. Формат 60×84/16. Папір офсетний.
Друк ротативний трафаретний.

Ум. друк. арк. 2,20. Обл.-вид. арк. 2,31. Наклад 30 пр.

Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП)

03039 Київ-39, вул. Фрометівська, 2, МАУП

ДП «Видавничий дім «Персонал»

03039 Київ-39, просп. Червонозоряний, 119, літ. XX

*Свідоцтво про внесення до Державного реєстру
суб'єктів видавничої справи ДК № 3262 від 26.08.2008*