

МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ
з дисципліни
«ОРГАНІЗАЦІЙНА ПОВЕДІНКА»
(для бакалаврів)**

Київ – 2018

Підготовлено кандидатом економічних наук, професором кафедри бізнес-адміністрування, адміністративного та медичного менеджменту
Н. І. Новальською

Затверджено на засіданні кафедри бізнес-адміністрування, адміністративного та медичного менеджменту (протокол № 9 від 19.04.17)

Схвалено Вченою радою Навчально-наукового інституту менеджменту, економіки та фінансів (протокол № 1 від 24.04.17)

Новальська Н. І. Методичні рекомендації щодо забезпечення самостійної роботи студентів з дисципліни “Організаційна поведінка” (для бакалаврів). – К.: ДП «Вид. дім «Персонал», 2018. – 40 с.

Методична розробка містить пояснювальну записку, тематичний план, зміст дисципліни “Організаційна поведінка”, вказівки до виконання самостійної роботи, а також список літератури.

© Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП), 2018

© ДП «Видавничий дім «Персонал», 2018

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

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

Самостійна робота студентів спрямована на активізацію систематичної роботи студентів, індивідуалізацію навчання, підвищення якості засвоєння навчальної дисципліни.

Мета вивчення дисципліни «Організаційна поведінка» полягає у вироблені навичок вивчення індивідуально-психологічних характеристик особистості, її мотивації та 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 оточуючого середовища, розробка ефективної стратегії розвитку підприємства (організації), формування політики оптимальної мобілізації ресурсів.

Змістові модулі:

Модуль I. Сутність та особливості організаційної поведінки

1. Концептуальні основи організаційної поведінки.
2. Людина в системі організаційної поведінки.
3. Виконання та оцінка роботи індивіда.
4. Мотивація поведінки працівника в організації.
5. Організація роботи індивіда.

Модуль II. Управління організаційною поведінкою

6. Формування груп та команди в організаціях.
7. Управління груповими процесами.

8. Поведінковий аспект прийняття управлінських рішень.
9. Управління конфліктами та стресами в організації.
10. Влада і лідерство.
11. Організаційна культура.

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 в 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.

ЗМІСТ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ
з дисципліни
«ОРГАНІЗАЦІЙНА ПОВЕДІНКА»

I. Успішність підготовки до практичних занять і складання заліку (іспиту) значною мірою залежить від організації самостійної роботи. Ґрунтовне 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, згідно із списком і в такій послідовності:

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

II. За кожною з тем курсу “Організаційна поведінка” студент повинен виконати наступні завдання:

Змістовий модуль I. Сутність та особливості організаційної поведінки

Тема 1. Концептуальні основи організаційної поведінки

Проблемні запитання і завдання до самостійної роботи

1. Як наука «поведінка в організації» співвідноситься з наукою про управління, психологією, соціологією та іншими дисциплінами?
2. Сформууйте сучасні проблеми у сфері управління персоналом. Як наука про поведінку людей в організації допомагає вирішити ці проблеми?

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

4. Як Ви вважаєте, що було причиною виокремленню організаційної поведінки як науки?

5. Які фактори і яким чином визначають поведінку людей? Наведіть приклади.

6. Що нового вносить вивчення дисципліни «організаційна поведінка» в підготовку менеджерів?

7. Як впливає ваша організація на поведінку своїх співробітників? Наведіть приклади.

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

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

- 1) Дизель Пол-М., Мак-Кинли У. Поведение человека в организации: пер. с англ. – М.: Фонд за экономическую грамотность, 1993;
- 2) Гибсон Дж., Иваневич Д. М., Доннели Д. Х. Организации: поведение, структура, процессы: пер. с англ. – М., 2000;
- 3) Лютенс Ф. Организационное поведение: пер. с англ. – М., 1999;
- 4) Кантер Р. Рубежи менеджмента (книга о современной культуре управления): пер. с англ. – М., 1999.

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

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

Тема 2. Людина в системі організаційної поведінки

Проблемні запитання і завдання до самостійної роботи

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

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

Тема 3. Виконання та оцінка роботи індивіда

Проблемні запитання і завдання до самостійної роботи

1. Яким чином система оцінки індивідуального виконання роботи впливає на поведінку працівника? Наведіть приклади з досвіду роботи вашої організації.

2. За якими критеріями ви оцінюєте власне виконання роботи? Яке між ними повинне бути співвідношення для того, щоб результатами були більш високими?

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

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

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

Ситуаційно-аналітична задача

ЗАХІДНЕ ПІДПРИЄМСТВО В УКРАЇНІ: ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

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

Незважаючи на те, що «Бона» пишалася формуванням своєї внутрішньої політики за принципом «ми всі одна велика родина», значна частина колективу вважала себе (за аналогією) «небажаною дитиною». Крім того, спостерігалось різке протиставлення «ми і вони» – «українці» та «шведи». Перебуваючи (за визначенням) у таборі «українці», Андрій Борисович без розслідувань одержав досить об'ємну й емоційну інформацію про стан справ у «Боні». На думку співробітників, їх явно недооцінювали. Наприклад, заробітна плата у шведів і українців, що працюють на подібних позиціях, відрізнялася в кілька разів. Українці дуже неохоче брали на керівні посади і практично не допускали до ради – керівного органу підприємства (до ради, що складається з 25 осіб, входили 2 українці. При цьому співвідношення шведських і українських працівників становило 1/50, якщо розглядати все підприємство, і 1/20, якщо говорити про офісних працівників). Українські працівники, що отримали (топ) менеджерські посади, скаржилися, що їм не довіряють. Так, якщо на одній

позиції працює швед, то він має право підписувати договори і накази. Українця ж обов'язково «підстраховують», і договір він може підписувати тільки після «візи» вищого за посадою шведа. При цьому не береться до уваги, що цей швед найчастіше зовсім не орієнтується в ситуації й однаково підписує тільки ті договори і накази, що йому рекомендує українець.

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

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

На запитання Андрія Борисовича про ефективність проведених у «Боні» тренінгів, один з українців просто розповів про останній тренінг, який називався «Ethnical diversity» (етнічне розмаїття). Проводив його німецький тренер для працівників, які багато років працювали в «Боні». Жодного шведа на тренінгу не було. І взагалі, весь тренінг дуже швидко звівся до проблеми культури «Бони». Ця тема вже доволі набридла і сильно нагадувала соціалістичні часи... Швидко усвідомивши причини невдоволення української

частини працівників, Андрій Борисович вирішив з'ясувати, як бачать цю ситуацію шведи. Це виявилось справою складнішою. Насамперед тому, що шведи, схоже, взагалі проблеми не бачили. Щодо, зарплати вони говорили, що українці на їхньому підприємстві одержують набагато більше, ніж їхні співгромадяни, що не працюють у «Боні». Крім того, навіть ледачому сьогодні відомо, що низький рівень зарплати в Україні, є одним з чинників розміщення на її території західних підприємств. І якщо вирівняти зарплату, відповідно втрачає сенс робота підприємства! Далі, до ради входять тільки керівні співробітники, а за правилами підприємства ними рідко стають «люди з вулиці», до цієї посади треба «планово» рости. В Україні «Бона» діє тільки 5 років, значить, просто «не прийшов їхній час»? Проблеми відмінності культур взагалі не повинно існувати. Компанія регулярно витрачає великі кошти на проведення тренінгів з толерантності й прийняття іншої культури. Звичайно, набагато більші кошти виділяються на підвищення корпоративної культури «Бони», адже це і є бізнес... Крім того, якщо вже говорити про відмінність культур, то у Швеції за весь час існування підприємства за крадіжки не була звільнена така кількість співробітників, як за цей час в Україні!.. До кінця першого місяця роботи Андрій Борисович зрозумів, що причиною звільнення попереднього менеджера з персоналу стали, найімовірніше саме розбіжності в оцінці ситуації, що сформувалася, і треба якось діяти. Про те, яку тактику обрати, Андрій Борисович напружено думав до сьогоднішнього дня. Шведське керівництво повідомило йому, що через тиждень планується його виступ на засіданні ради. Обміркувавши всі можливі «теоретичні» обґрунтування причин проблеми (інгруповий фаворитизм, егоцентризм, теорія відносної депривації), відкинувши порівняння «не на користь» українців, проаналізувавши стан справ у «Боні» в інших країнах, новий менеджер з персоналу дійшов висновку. Проблема полягає не в аксіоматичних негативних проявах, не в тому, що комусь недоплачують тощо, а в тому, що «українці» почувають себе недооціненими. Головне – змінити ставлення, зробити так, щоб «українці» припинили вважати себе «небажаними дітьми» у компанії! Він вирішив почати

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

Запитання для обговорення

1. Як ви оцінюєте ситуацію, що склалася на підприємстві «Бона»?
2. Чому пішов попередній менеджер з персоналу?
3. Що, на вашу думку, може (повинен) робити Андрій Борисович?

4. Чи варто Андрію Борисовичу обговорювати ситуацію, що склалась в компанії, на Раді?

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

Тема 4. Мотивація поведінки працівника в організації

Ситуаційна вправа 1

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

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

Запитання:

Який мотивуючий фактор запропонували би Ви?

Ситуаційна вправа 2

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

Які вимоги ставить він до майбутньої роботи?

Запитання:

Складіть структуру потреб і розподіліть їх за ступенем важливості.

Методичні вказівки до виконання ситуаційної вправи 1–2

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

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

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

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

Таблиця 1

Ступені задоволення потреб керівниками різних країн

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

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

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

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

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

Простежується вражаюча відмінність керівників США та Італії, з одного боку, і Німеччини, Швеції та Індії – з другого. Значення поваги найнижче в США, Швеції та Іспанії, але друге за важливістю в Італії. Тому ми можемо

зробити висновок, що теорії та їхнє використання в управлінні потрібно розглядати в їх культурному контексті (оточенні).

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 |

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 з цих менеджерів контролює роботу 50–60 робітників складального цеху, а їх обов'язки приблизно однакові.

Запитання:

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 врахуванням запропонованих Вами критеріїв оцінки?

Методичні вказівки до виконання ситуаційної вправи 3

Для виконання завдання 1 слід врахувати 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 табл. 3.

Таблиця 3

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

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

Тема 5. Організація роботи індивіда

Проблемні запитання і завдання до самостійної роботи

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

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

Змістовий модуль II. Управління організаційною поведінкою

Тема 6. Формування груп та команд в організаціях

Проблемні запитання і завдання до самостійної роботи

1. Як ви розумієте твердження: «Норми в змозі регулювати тільки видиму поведінку людини»? Чи згодні ви з цим?
2. Чому суворо дотримуються норм?

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

4. Як на вашу думку, що є головнішим при формуванні групи – організаційний чи особистий фактор? Поясніть вашу точку зору.

5. У чому, в вашому розумінні, різниця між нормами припустимого ідеалу та нормами неприпустимого ідеалу? Наведіть приклади.

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

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

Ситуаційна вправа

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

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

Запитання:

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

2) Поясніть, як в гуртках якості реалізується позитивна мотивація праці? Які фактори в цій ситуації є пріоритетними: творчий елемент (робота

думки), елемент активності (власне праця), соціальний елемент (задоволення)?

3) Які Ви знаєте особливості системи навчання персоналу на японських фірмах?

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, до уваги доцільно взяти наведений далі матеріал.

Гуртки якості. Це невелика група працівників фірми (від 6 до 12), які добровільно і регулярно зустрічаються для вирішення проблем, пов'язаних з умовами їх 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. Гурток якості припиняє діяльність після остаточного вирішення даної проблеми.

Основні положення концепції гуртків якості сформулював у 1962 р. Каору Ісікава, на той час професор Токійського університету. Соціально-психологічний аспект концепції гуртків якості заснований на деяких основоположних поняттях. Одне з них – ефект соціальної фацилітації, 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. Під час дослідження порівняльної ефективності індивідуальної та групової роботи в кінці 30-х років ХХ ст. був відкритий «ефект Рінгельмана», суть якого полягає в тому, що в міру збільшення кількості членів групи відбувається описане за досить строгою математичною залежністю скорочення середнього внеску кожного учасника в результат групової діяльності. У США на межі 50-60-х років з'явилися «групи бездефектної праці», однак масового поширення цей рух не набув. К. Ісікава взяв за основу найважливіші елементи американських

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

Члени гуртка якості уповноважені визначити проблему, що вимагає вирішення, обрати свого голову, скласти графік проведення засідань і отримати дозвіл керівництва на виконання роботи. Вони збирають необхідні дані, аналізують проблеми, оцінюють варіанти рішень, видають керівництву рекомендації щодо вирішення проблеми і впроваджують їх за згодою керівництва, якщо це передбачено сферою їх компетенції.

Для гуртків якості характерні такі особливості:

1. Засідання гуртків проводяться регулярно.
2. Гуртки засновані за принципом добровільної участі.
3. Проблеми, що вирішуються в гуртках якості, пов'язані з трудовою діяльністю на даній ділянці.
4. Проблеми виявляють, досліджують і вирішують члени гуртка, після чого оцінюються отримані результати.
5. Гурток якості припиняє діяльність після вирішення даної проблеми.

У 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, тиск термінів, порядок та терміни роботи, сприяння у роботі з боку організатора, впровадження (реалізація) результатів роботи групи.

Результати опрацювання вправи доцільно оформити у вигляді таблиці.

Таблиця 4

Порівняльна характеристика груп

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

Тема 7. Поведінковий аспект прийняття управлінських рішень

Проблемні запитання і завдання до самостійної роботи

1. Чому сприйняття є ключовим моментом у визначенні кваліфікації менеджера.
2. Розкрийте ситуаційні фактори, що впливають на сприйняття.
3. Що означає, на вашу думку, «організувати отриману інформацію»?
4. У чому полягає основна різниця між стереотипом та ефектом «hallo»? Наведіть приклад, як кожен з них може негативно впливати на

взаємостосунки між менеджером та підлеглими.

5. Якими якостями повинен володіти менеджер для того, щоб управляти процесом сприйняття?

6. Поясніть та наведіть приклади «атрибутивної помилки».

7. На які стадії поділяється процес прийняття рішення?

8. У чому полягає головна відмінність між класичною та поведінковою теоріями прийняття рішення? Яким чином сприйняття впливає на їх відмінності?

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

10. Розкрийте суть феномену «групове міркування».

11. Приведіть у відповідність ефект викривленого сприйняття в лівому стовпчику з ситуацією, що описується у правому.

| | |
|-----------------------|---|
| Ефект «hallo» | а) загальна оцінка особистості за однією із складових її характеристики |
| Проекція | б) очікування чого-небудь і досягнення очікуваного ефекту |
| Стереотип | в) виокремлення «вигідної» інформації із загальної ситуації |
| Ефект очікування | г) перенесення (наділення) власного бачення проблеми на інших осіб |
| Селективне сприйняття | д) наділення члена групи якостями, що асоціюються з групою в цілому |

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 оцінка 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, одноосібне – це погано. Відреагуйте на таку заяву, спираючись на матеріал цієї лекції та модель Врума-Йеттона.

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

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

Тема 8. Поведінковий аспект прийняття управлінських рішень

Запитання для аналізу:

1. Чи буває суто раціональне рішення, чи всі рішення хоча б частково мають суб'єктивний характер.
2. Наведіть приклади умов ухвалення рішення та опишіть, як можуть змінитись умови, що впливають на рішення.
3. Чи бажання отримати задовільний результат завжди є поганим підходом до ухвалення рішення? За яких умов такий підхід виправданий?
4. За яких умов ви б віддали перевагу груповому ухваленню рішення над індивідуальним, і навпаки? Чому?
5. Що може бути зроблено менеджером для контролю сприйняття та можливої зміни ставлення підлеглих до конкретної робочої ситуації?
6. З'ясуйте, як ефект очікування може вплинути на поведінку студентів в аудиторії. Наведіть приклади, що демонструють, як попередні (первісні) враження викладача від студентів можуть привести до «самовиконуючого пророкування».

7. Обґрунтуйте важливість процесу прийняття для ефективного використання менеджером різних мотиваційних моделей.
8. Чому процес прийняття рішення не закінчується стадією «Вибір варіанта дії», а його завершальною ланкою є оцінка результатів? Якщо ви маєте свій варіант щодо складових процесу прийняття управлінських рішень, поясніть та обґрунтуйте його.
9. Вважають, що участь підлеглих у прийнятті рішення – це добре, а прийняття менеджером рішення самостійно, одноосібно – це погано. Відреагуйте на таку заяву, спираючись на матеріал цієї лекції та модель Врума-Йеттона.
10. Розкрийте суть прийняття групових рішень у відношенні ступеню ризику. Наводячи приклади, поясніть, як менеджер має проводити популяризацію ідеї виходячи із специфіки направленості членів групи (консерватизм та ризикованість у прийнятті рішення).

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

Тема 9. Управління конфліктами та стресами в організації

Аналітична задача “Управління конфліктами в організації”

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

Завдання до аналітичної задачі

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

5. Зробіть висновок про зосередження зусиль менеджерами передусім на стадії попередження конфліктів. Обґрунтуйте чому.

Методичні вказівки до виконання аналітичної задачі

Для виконання завдання необхідно повторити теоретичний курс за тематикою “Управління конфліктами” (природа конфлікту в організації, типи конфліктів, управління конфліктною ситуацією) та ознайомитися з публікаціями періодичних видань (“Бізнес”, “Деловой журнал”, “Персонал”, “Теория и практика управления” тощо).

Використання запропонованих методів вирішення конфлікту слід обґрунтувати (кількома реченнями) та спрогнозувати реакцію на нього учасників конфлікту та спостерігачів за конфліктом.

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

Тема 10. Влада і лідерство

Теми рефератів

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

Методичні вказівки до підготовки рефератів

Здійснюючи підбір матеріалу для підготовки реферату за обраною темою, необхідно 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 отримали розповсюдження в тих

країнах, де «дистанція влади» невелика (наприклад, в 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 в ряду специфічних лідерських ролей, які пов'язані з функціями лідерства або з окремими ситуаціями в житті групи. Найбільш продуктивний вплив базується 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 всіх своїх співробітників, їх 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 зусиллям Петра Петровича між співробітниками налагоджені дружні стосунки, без дотримання субординації і суворого розподілу обов'язків – «один за всіх та всі за одного». Взагалі до формальностей, яких необхідно дотримуватися, Петро Петрович, а з ним і його підлеглі, ставляться вельми зневажливо, за що їм нерідко перепадає від керівництва. Проте це не надто засмучує Петра Петровича, оскільки головним для нього є дружня атмосфера в колективі. Будь-які виробничі успіхи та невдачі завжди розглядаються через призму їх людської значущості. Підлеглі люблять та цінять Петра Петровича, хоча й не всім подобається його нездатність організувати роботу, коли цього вимагають жорсткі 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, у яких він все 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. Всі важелі управління та влади він тримає у своїх руках, а його відсутність дуже дошкуляє стану справ. Співробітники, зазвичай, не розуміють ухвалених Сергієм Сергійовичем рішень і змушені покладатися лише на віру у те, що «раз уже сам Сергій Сергійович так вирішив...» Він буває жорстким та байдужим до людей, може і несподівано для всіх перекреслити 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 всім відомий як енергійний твердий керівник.

У його відділі залізна дисципліна, всі 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 урахувань 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. Разом з тим, 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 плинність кадрів, ініціативні працівники тут довго не затримуються. Підлеглі недолюблюють свого керівника, постійна загроза покарання робить моральну атмосферу вкрай напруженою.

Завдання

Прокоментуйте стилі керівництва вищезгаданих осіб.

Методичні вказівки до виконання ситуаційної вправи 1

Спочатку слід 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 взаємовідносини в колективі.

Ситуаційна вправа 2

Певний комерційний банк – один з багатьох малих комерційних банків, які створені в 90-х роках минулого століття в м. Києві. Банк почав свої операції

здійснювати півтора роки тому. Увесь штат банку складав 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 в 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.

Під час перевірки Державною податковою інспекцією, було виявлено порушення у веденні бухгалтерського обліку та звітності. На банк було накладено штраф.

Слід зазначити, що бухгалтерський облік здійснювався згідно з обліковою політикою банку, яка затверджена його керівництвом.

За кілька місяців до перевірки Сидоренко намагалася попередити управляючого банком про наявні порушення. Під час цього відбулася наступна розмова.

- «Сергій Іванович, у нас виникла проблема. Є серйозні порушення в 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 Петренко і на цей раз знайшлися більш важливі справи. Після того, як на банк було накладено

штраф, Петренко в присутності всього колективу у грубій формі звинуватив Сидоренко в некомпетентності, неуважності та непрофесіоналізмі. Сидоренко вирішила, що не можливо продовжувати роботу в таких умовах та подала заяву на звільнення за власним бажанням.

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

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

Запитання:

1) Чи достатньо 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 В. Сидоренко.

5) Які наслідки може мати навіть єдиний випадок грубої або нетактовної поведінки у присутності підлеглих? Який це матиме вплив на авторитет керівника?

6) Якою є роль керівника у створенні сприятливого психологічного клімату в колективі?

Методичні вказівки до виконання ситуаційної вправи 2

Для підготовки відповіді на перше запитання спочатку визначте, які лідерські та менеджерські якості мають бути притаманні сучасному керівнику. 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”

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

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

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

Визначення результатів аналізу

А. Визначити загальну кількість балів:

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

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

Б. Визначити схильність до певного стилю керівництва:

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

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

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

В кожній групі максимально можна набрати 25 балів.

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

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

Питання до задачі

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

Методичні вказівки до виконання аналітичної вправи

Стиль лідерства – це типова для лідера система прийомів впливу на ведених (підлеглих). Розрізняють наступні стилі лідерства:

1. *авторитарний;*
2. *демократичний;*
3. *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* – всі “члени сім’ї” мають слухатись керівника, який вважає підлеглих не здатними приймати рішення. Всі підлеглі є “діти” керівника і він має про них турбуватись.

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

В. *Бюрократичне управління* – управління за яким керівники всіх рівнів займають своє місце у структурі управління організацією і мають право на виконання даних їм повноважень.

Г. *Харизматичне управління* – за лідером визнаються видатні, єдині в своєму роді якості. Тому він може бажати 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 виконанням 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 відмічається низький рівень вимог до підлеглих. Головні засоби впливу – це прохання та інформація. Ліберальне керівництво базується майже на повній свободі у визначенні своїх цілей і контролі своєї власної роботи.

Жоден з наведених стилів не є універсальним. Частіше за все зустрічаються 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 в певному “силовому полі”, зумовленому дією двох силових векторів: спрямованість на людину і націленість на виробництво.

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

Тема 11. Організаційна культура

Теми рефератів

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

Методичні вказівки до підготовки рефератів

Здійснюючи підбір матеріалу для підготовки реферату за обраною темою, необхідно розкрити такі питання:

Тема № 1 – до факторів, які впливають на організаційну поведінку та організаційну культуру компаній, що займаються міжнародним бізнесом, належать: соціальні (рівень освіти, кваліфікація, демографічні характеристики), етичні (трудова етика, ставлення в організації до жінок, соціальним групам, меншинствам), 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, найбільш відомими є: модель цінностної

орієнтації А. Клукуна та Ф. Стродтбека, модель вивчення культурних цінностей Г. Хофстеде, виокремлення груп країн за ознакою схожості культурних цінностей.

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

Аналітична вправа

Проаналізуйте стислий набір тлумачень «двозначних» відповідей:

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

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

Завдання

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

Методичні вказівки до виконання аналітичної вправи

Уявіть собі ситуацію, в якій можна отримати, зазначену в таблиці відповідь керівника, та визначте, як, з точки зору правил етики і культури ділового спілкування, мав би відповісти керівник. Відповідь зазначте у третьому стовпчику 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 чоловік, з них працівників апарату управління – 76 чоловік. Організаційну структуру управління ВАТ «Альфа» показано на рис. 1.

Голова правління ВАТ «Альфа» призначив на 17 годину виробничу нараду, на яку зібралось 30 працівників апарату управління. У визначений час не з'явилося 10 чоловік. Голова правління доручив своєму секретарю з'ясувати

причину їхньої 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 активізація реалізації товарів і послуг. Нарада почалась 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.

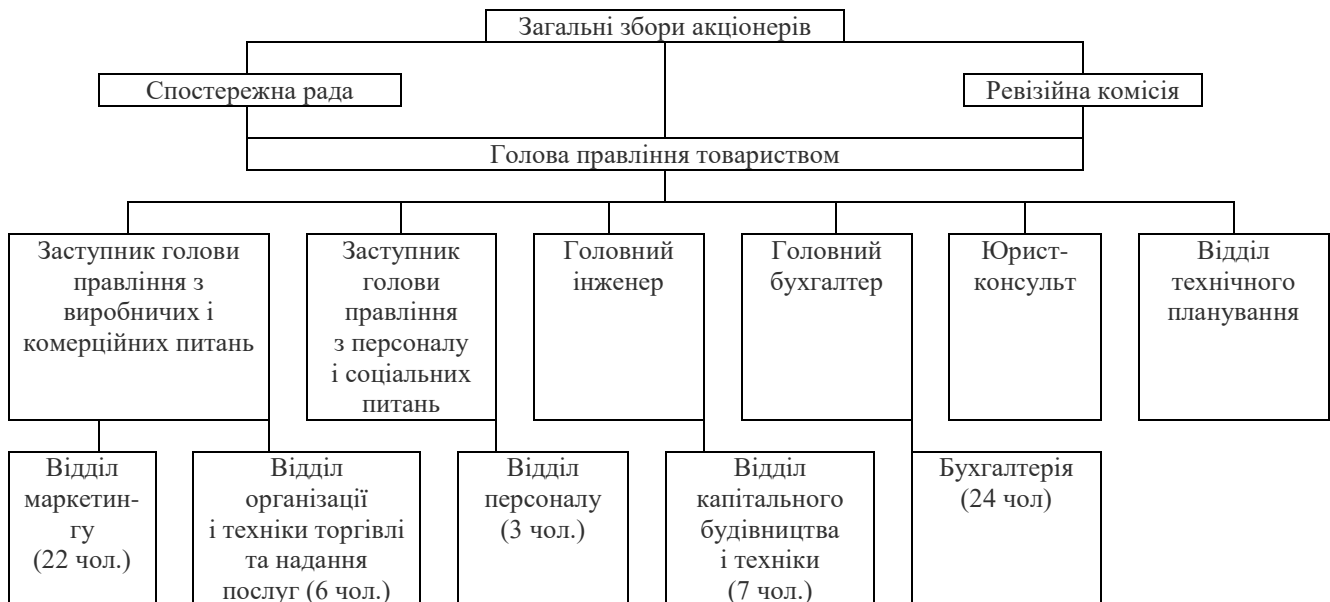


Рис. 1. Організаційна структура управління ВАТ «Альфа»

Наводилися усім відомі дані, в котрий раз піддавались критиці керівники відділів маркетингу, організації та персоналу, та окремі спеціалісти за «неприйняття заходів» і таке інше, але 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.

Окрім цього, під час виступів на нараді не дотримувались регламенту. В приміщенні було шумно, мікрофон не працював.

Закінчилася 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 в 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 підготовка 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.

4.1. Чим відрізняється виробнича нарада від зборів трудового колективу?

4.2. Яким чином приймається рішення на виробничих нарадах, які проводять керівники організацій.

4.3. Хто і яким чином має доводити рішення, які приймаються на виробничих нарадах до працівників, які були відсутні на нараді з поважних і неповажних причин?

4.4. Хто має встановлювати регламент для виступів працівників на виробничих нарадах?

4.5. Хто має готувати необхідну інформацію для виробничих нарад?

Методичні вказівки до виконання ситуаційно-аналітичної справи

Використовуючи матеріали лекцій, слід порівняти технологічну схему проведення ділової наради з тією ситуацією, яка описана вище.

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

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

Основна

1. Власова А. М., Савчук Л. М., Савінова В. Б. Організаційна поведінка: навч. посіб. – К.: КНЕУ, 1998. – 96 с.
2. Генсон Е. Марк Керування освітою та організаційна поведінка / пер. з англ. Проців Х. – Львів: Літопис, 2002. – 384 с.
3. Гірняк О. М., Лазановський П. П. Менеджмент: теоретичні основи і практикум: навч. посіб. для студ. вищ. закл. освіти. – К.: Магнолія плюс, Львів: Новий світ – 2000, 2003.
4. Дудар Т. Г., Волошин Р. В., Дудар В. Т. Менеджмент: навч. посіб. – К.: ЦУЛ, 2013. – 336 с.
5. Красовский Ю. Д. Организационное поведение: учеб. пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ, 2001. – 472 с.
6. Кузьмін О. Є, Мельник О. Г. Основи менеджменту: підручник. – К.: Академвидав, 2003. – 416 с.
7. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М., 1992.
8. Новак В. О., Мостенська Т. Л., Ільєнко О. В. Організаційна поведінка: підручник. – К.: Кондор, 2013. – 498 с.
9. Ньюстром Дж. В., Дэвис К. Организационное поведение / пер. с англ. – СПб., 2000. – 448 с.
10. Організаційна поведінка / Д. Гелрігел, Дж. В. Слокум-молодший, Р. В. Вудмен, Н. С. Бренінг: пер. з англ. – К.: Основи, 2001. – 726 с.
11. Рудінська О. В., Яромич С. А., Молоткова І. О. Менеджмент. Теорія менеджменту. Організаційна поведінка. Корпоративний менеджмент: навч. посіб. – К.: Ельга; Ніка-Центр, 2002. – 336 с.
12. Савельєва В. С., Єськов О. Л., Вакуленко В. М. Організаційна поведінка: навч. посіб. – К.: ЦУЛ, 2012. – 240 с.
13. Спивак В. А. Организационное поведение и управление персоналом. – СПб., 2000.

14. Тихомирова Є. Б., Постолювський С. Р. Конфліктологія та теорія переговорів [Текст]: підручник. – 2-ге вид., випр. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2008. – 240 с.
15. Хміль Ф. І. Основи менеджменту: підручник. – К.: Академвидав, 2003.

Додаткова

16. Андреева Г. М. Социальная психология. – М., 1996.
17. Бабосов Е. М. Конфликтология: учеб. пособие. – 2-е изд., стереотип. – Минск: ТетраСистемс, 2001. – 464 с.
18. Балабанова Л. В., Савельєва К. В. Конфліктологія: навч. посіб. – К.: ВД «Професіонал», 2009. – 280 с.
19. Беляцкий Н. П. Менеджмент: Основы лидерства: учеб. пособие. – Минск: Новое знание, 2002. – 250 с.
20. Васильев Н. Н. Тренинг преодоления конфликтов. – СПб: Речь, 2002. – 174 с.
21. Веснин В. Р. Основы менеджмента: учебник. – М.: Проспект, 2010. – 320 с.
22. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент. – М., 1998.
23. Громова О. Н. Конфликтология: курс лекций. – М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем»; ЭКМОС, 2001. – 320 с.
24. Дуткевич Т. В. Конфліктологія з основами психології управління: навч. посіб. – К.: ЦНЛ, 2005. – 456 с.
25. Менеджмент: підручник / [Мостенська Т. Л., Новак В. О., Луцький М. Г. та ін.]. – 2-ге вид. – К.: Кондор, 2012. – 758 с.
26. Менеджмент: Ситуаційні справи: навч. посіб. / упоряд.: О. І. Сидоренко, П. С. Редько. – К.: Навч.-метод. центр “Консорціум із вдосконалення Менеджмент-освіти в Україні”, 2004. – 568 с.
27. Менеджмент: навч. посіб. / за ред. С. І. Михайлова. – 2-ге вид., випр. та доп. – К.: ЦУЛ, 2012. – 536 с.
28. Осовська Г. В., Копитова І. В. Основи менеджменту: практикум: навч. посіб. – К.: Кондор, 2010. – 581 с.
29. Пірен М. І. Конфліктологія: підручник. – К.: МАУП, 2003. – 360 с.

30. Пилипенко А. А., Пилипенко С. М., Отенко І. П. Менеджмент= Management: підручник. – Х.: ІНЖЕК, 2005. – 456 с.
31. Пушкар Р. М., Тарнавська Н. П. Менеджмент: теорія та практика: учебник. – 3-тє вид., перероб. і допов. – Тернопіль: Карт-бланш, 2005. – 486 с.
32. Резник С. Д., Игошина И. А., Кухарев К. М. Управление персоналом: учеб. пособие. – М.: Инфра-М, 2006.
33. Ричи Ш., Мартин П. Управление мотивацией. – М.: Юнити-Дана, 2004.
34. Свеженцева Ю. Лояльність до організації та організаційна поведінка / Ю. Свеженцева // Соціальна психологія. – 2008. – № 3. – С. 103–117.
35. Скібіцька Л. І. Конфліктологія: навч. посіб. – К.: ЦНЛ, 2007. – 384 с.
36. Стадник В. В., Йохна М. А. Менеджмент: посібник. – К.: Академвидав, 2003.
37. Удальцова М. В. Социология управления. – М.-Новосибирск, 1999.
38. Уткин Э. А. Мотивационный менеджмент. – М.: ЭКМОС, 1999. – 255 с.
39. Щекин Г. В. Как эффективно управлять людьми: психология кадрового менеджмента: наук.-прак. пособие. – К.: МАУП, 1999. – 400 с.
40. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации: учеб.-практ. пособие. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Бизнес-школа; Интел-Синтез, 1998.
41. Шеметов П. В., Чередникова Л. Е., Петухова С. В. Менеджмент: управление организационными системами: учеб. пособие. – 3-е изд., стереотип. – М.: Омега-Л, 2009. – 407 с.
42. Щекин Г. В. Визуальная психодиагностика: познание людей по их внешности и поведению: монография. – К.: МАУП, 1995. – 672 с.