

**ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

**Кафедра економіки, бізнесу і управління персоналом  
на транспорті**

**Л. О. Позднякова, Н. В. Гриценко**

**ОРГАНІЗАЦІЙНА ПОВЕДІНКА**

***Конспект лекцій***

**Частина 2**

**Харків – 2017**

Позднякова Л.О., Гриценко Н.В. Організаційна

поведінка: Конспект лекцій. – Харків: УкрДУЗТ, 2017. – Ч. 2. – 56 с.

Даний конспект лекцій містить освітній стандарт з дисципліни «Організаційна поведінка». Розглянуто основні теоретичні положення дисципліни, викладено методи, технології керування поведінкою персоналу в організаціях.

У конспекті подано комплексний підхід до проблеми керування людиною в різних типах організацій, що базується на дослідженні широкого кола питань поведінки персоналу.

Рекомендується для 1 рівня вищої освіти «бакалавр» за напрямом підготовки спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації «Управління персоналом та економіка праці» факультету економіки.

Іл. 7, табл. 5, бібліогр. 35 назв.

Конспект лекцій розглянуто і рекомендовано до друку на засіданні кафедри економіки, бізнесу та управління персоналом на транспорті 5 серпня 2016 р., протокол № 2.

Рецензент:

проф. О. Г. Дейнека

Л.О. Позднякова, Н.В. Гриценко

ОРГАНІЗАЦІЙНА ПОВЕДІНКА

*Конспект лекцій*

Частина 2

Відповідальний за випуск Гриценко Н.В.

Редактор Решетилова В.В.

---

Підписано до друку 11.10.16 р.

Формат паперу 60x84 1/16. Папір писальний.

Умовн.-друк.арк. 2,0. Тираж 50. Замовлення №

Видавець та виготовлювач Українська державна академія залізничного транспорту,  
61050, Харків-50, майдан Фейсрбаха, 7.

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 2874 від 12.06.2007 р.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	5
<b>ТЕМА 8. ПРОЦЕС ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ ТРУДОВОГО КОЛЕКТИВУ</b> .....	6
8.1 Сутність поняття «колектив», його зміст та значення в діяльності підприємства .....	6
8.2 Управління формуванням трудового колективу .....	8
<b>ТЕМА 9. ЛІДЕРСТВО В ОРГАНІЗАЦІЇ</b> .....	12
9.1 Поняття «лідер», «лідерство», «лідерський потенціал» .....	12
9.2 Основні теорії та концепції лідерства .....	13
9.3 Лідерство як внутрішньогруповий феномен .....	15
9.4 Влада і організаційна політика в групі .....	16
<b>ТЕМА 10. КОМУНІКАТИВНА ПОВЕДІНКА В ОРГАНІЗАЦІЇ</b> .....	20
10.1 Сутність і структура комунікації .....	20
10.2 Класифікація і загальна характеристика комунікацій .....	22
10.3 Комунікативні бар'єри і засоби їх подолання .....	24
<b>ТЕМА 11. УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ ОРГАНІЗАЦІЇ</b> .....	27
11.1 Особливості управління організацією на основних етапах життєвого циклу .....	27
11.2 Репутація організації: сутність, зміст, механізм формування .....	28
<b>ТЕМА 12. УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ТА НОВОВВЕДЕННЯМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ</b> .....	31
12.1 Сутність і класифікація організаційних змін .....	31
12.2 Моделі управління організаційними змінами .....	33
12.3 Методи подолання опору організаційним інноваціям .....	34
<b>ТЕМА 13. ПЕРСОНАЛЬНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У ОРГАНІЗАЦІЇ</b> .....	37
13.1 Сутність і зміст персонального менеджменту .....	37
13.2 Методи персонального і професійного саморозвитку менеджера .....	40
<b>ТЕМА 14. ПОВЕДІНКОВИЙ МАРКЕТИНГ</b> .....	43
14.1 Сутність поведінкового маркетингу .....	43
14.2 Модель купівельної поведінки і типи клієнтурних відносин .....	44

14.3	Основні моделі та механізм формування організаційної поведінки .....	45
	<b>ТЕМА 15. ОРГАНІЗАЦІЙНА ПОВЕДІНКА В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ .....</b>	<b>48</b>
15.1	Сутність міжнародного бізнесу та міжнародного менеджменту .....	48
15.2	Специфіка формування організаційної культури багатонаціональної компанії .....	48
	<b>ПИТАННЯ З ДИСЦИПЛІНИ .....</b>	<b>52</b>
	Змістовий модуль 2. Комунікативна поведінка в організації та організаційна поведінка в міжнародному бізнесі .....	52
	<b>СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ .....</b>	<b>54</b>

## **ВСТУП**

Сутність конспекту «Організаційна поведінка» полягає в систематичному аналізі поведінки індивідів, груп, організацій з метою зрозуміти і удосконалити функціонування організацією з урахуванням впливу зовнішнього групи.

Конспект лекцій «Організаційна поведінка» передбачає вивчення і формування поведінки індивідів, груп для досягнень організацією поставлених цілей і підвищення ефективності її діяльності.

Курс "Організаційна поведінка" є основою для вивчення цілого комплексу управлінських дисциплін. Має чітку орієнтацію на особистість всередині групи і її поведінки. Включає в себе особливості лідерства та комунікативної поведінки в організації. Розглядає особливості управління організацією на основних етапах життєвого циклу, а також зміни при нововведеннях в організації.

Значна увага приділяється організаційній поведінці в міжнародному бізнесі, а також основним моделям та механізмам формування організаційної поведінки.

Даний конспект лекцій складено за основними положеннями стандарту з дисципліни «Організаційна поведінка».

## **ТЕМА 8. ПРОЦЕС ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ ТРУДОВОГО КОЛЕКТИВУ**

8.1 Сутність поняття «колектив», його зміст та значення в діяльності підприємства.

8.2 Управління формуванням трудового колективу.

### **8.1 Сутність поняття «колектив», його зміст та значення в діяльності підприємства**

Основним осередком суспільства, в рамках якого виконується певна робота, є колектив. Колектив розглядається як група людей, організаційно об'єднаних єдиною метою, єдиними діями.

В залежності від змісту діяльності колективи, поряд із спілкуванням, володіють ще й специфічними закономірностями функціонування та розвитку. Весь соціально-психологічний уклад життя суспільства сприймається особистістю значною мірою через призму цього середовища, в якому їй безпосередньо доводиться працювати. Оцінка окремими людьми реальних відносин складається під впливом не тільки загальної структури суспільних відносин, а й їх конкретних форм в даному колективі.

У практичній діяльності керівник повинен застосувати різні методи управління. Це викликано тим, що люди, які працюють, відрізняються один від одного інтересами, потребами, рівнем освіти, культури, кваліфікації тощо.

Різні характери людей, їхні нахили створюють специфічні соціально-психологічні й моральні умови діяльності, які вимагають від керівника індивідуального підходу до людей.

Керівництво людьми не може бути одностороннім процесом, розвиток колективних форм управління, зростання його професійно-культурного рівня має суттєвий вплив на методи, форми, прийоми управлінського впливу керівника.

Розглядаючи суспільство, не можна звести його до простої суми колективів, оскільки і колектив не є проста сума окремих особистостей, що складають його. Колектив - це динамічний соціальний організм, який постійно розвивається і набуває нових якостей, додаткової виробничої сили, що здатна вирішувати такі

виробничі й суспільні завдання, які не під силу окремим людям, які входять до нього.

**Колектив** - це зв'язуюча ланка між суспільством і особистістю. Його функція полягає в тому, що діяльність колективу задовольняє водночас потреби суспільства й окремої особистості. Займаючи стратегічне становище у відносинах особистості й суспільства, колектив ніколи не буває пасивним. Він або посилює, або послаблює вплив суспільства на особистість, створюючи при цьому специфічний соціальний мікроклімат, який має серйозний вплив на настрої людей, трудову і суспільну активність [6, 17].

Для того, щоб група людей, які працюють разом, перетворилася на справжній колектив, що діє як єдиний соціальний організм, необхідні певні умови. Найбільш суттєві з них такі:

- спілкування членів групи протягом відносно тривалого періоду;
- спільна суспільно-корисна діяльність групи;
- чітка організаційна структура, яка відповідає внутрішньогруповому розподілу праці;
- ціннісно-орієнтаційна єдність групи;
- справжня групова емоційна ідентифікація;
- колективістське самовизначення [8, 17].

**Колектив** - це стійке об'єднання людей, що прагнуть до загальної мети, яке характеризується груповою згуртованістю [6, 20].

Елементами колективу є такі:

- 1) члени колективу, що володіють певними особистими рисами та особливостями;
- 2) цілі;
- 3) засоби досягнення цілей;
- 4) механізми здійснення внутрішніх і зовнішніх контактів, підтримки згуртованості.

Ідеальна, з управлінської точки зору, ситуація характеризується довірчими партнерськими відносинами між колективом і його членами, що не відмовляються від власних позицій, але шанобливо ставляться до цілей і потреб колективу.

## 8.2 Управління формуванням трудового колективу

Формування колективу, здатного ефективно вирішувати поставлені перед ним завдання - одна з найважливіших функцій менеджера. Груповій діяльності притаманні взаємозалежність, динамізм, упорядкованість, доцільність та результативність. Необхідно цілеспрямовано впливати на розвиток стосунків у групі для створення сприятливого психологічного клімату і плідної співпраці.

Кожна організація являє собою соціотехнічну систему, ключовою ланкою якої є люди. Для налагодження ефективних стосунків в організації менеджеру необхідно знати:

- сутність проблеми взаємодії людини та організаційного оточення;
- характеристики, які визначають поведінку людини в організації;
- характеристики організаційного оточення, які впливають на процес виконання людиною своїх обов'язків.

Приймаючи рішення про входження в групу (організацію), індивід розуміє, що йому доведеться чимось поступитися, відмовитися від звичного способу життя. Натомість він отримає певні можливості для задоволення власних потреб. Тобто людина укладає своєрідну психологічну угоду з організацією.

**Психологічна угода** - сукупність очікувань особи щодо внеску в організацію і того, що організація надаватиме їй взамін. Психологічна угода не зафіксована на папері й умови її нечіткі [5, 6, 15].

**Внесок працівника в організацію** - це його зусилля, здібності, можливості тощо. Цей внесок задовольняє вимоги і потреби організації. Отже, наймаючи працівника, фірма очікує, що він застосує своє вміння у роботі. Натомість фірма інформує працівника про винагороду за умови, якщо він добре виконуватиме виробничі завдання. І внесок, і винагорода мають задовольняти обидві сторони. Якщо ж одна зі сторін відчує певний дисбаланс між внеском і винагородою, рішення про співпрацю може бути переглянуто.



Управління психологічними угодами є одним із найважливіших завдань організації. Кожна сторона повинна бути задоволена. Якщо працівник відчує, що розмір винагороди не відповідає його внеску, то відданість фірмі знизиться: він працюватиме гірше або підшукуватиме собі іншу роботу. Якщо ж керівник оцінить внесок працівника як неадекватний розміру обумовленої винагороди, він може прийняти рішення про звільнення такого працівника.

Поведінка індивіда в організації залежить від багатьох чинників: економічних, соціально-психологічних, соціальної зрілості, світогляду, творчого потенціалу, психологічного клімату в колективі, стилю керівництва тощо. Концептуально поведінку людини в організації можна подати у вигляді двох моделей - з позиції взаємодії людини з організаційним оточенням, за якої людину розглядають як винятково важливий ресурс, і з позиції організації, що розглядає людину як один із кількох видів ресурсів, що мають для організації рівноцінне значення [5].

У першій моделі усі елементи організаційного середовища взаємодіють з людиною. Стимулюючі дії охоплюють весь спектр можливих стимулів (усні та письмові сигнали, дії інших людей тощо). Людина в моделі постає як біологічна та соціальна істота зі своїми потребами, досвідом, знаннями, мораллю, системою цінностей тощо. Її реакція на стимулюючу дію передбачає сприйняття цих стимулів, їх оцінку та усвідомлене чи неусвідомлене прийняття рішення про дії у відповідь. Результати роботи - це те, чого людина досягла для себе, реагуючи на стимули, і те, що вона зробила для організаційного оточення у відповідь на стимулюючі дії організації.

Друга модель розглядає людину як трудовий ресурс, один із рівноцінних складових організації, яка взаємодіє із зовнішнім середовищем. Людина може бути замінена іншою людиною, яка так само виконуватиме доручену роботу.

Колектив характеризується такими ознаками:

- спільною метою. Вона може формуватися внаслідок взаємного впливу індивідуальних цілей членів групи або визначатися ззовні, відповідно до місії організації, але завжди буде єдиною для всіх;

- психологічним визнанням членами колективу один одного і

ототожнення себе з ним. У його основі - спільні інтереси, ідеали, принципи, подібність характерів тощо;

- практичною взаємодією людей у процесі досягнення спільної мети. Внаслідок такої взаємодії потенціал колективу стає істотно більшим від суми потенціалів його членів (синергічний ефект), що досягається підсиленням інтелектуальних можливостей членів колективу, підвищенням продуктивності їхньої праці внаслідок раціонального розподілу робіт, кооперації тощо [8, 13].

Колектив відіграє важливу роль у житті людини, даючи їй змогу задовольнити соціальні потреби - у спілкуванні, взаємодії, причетності до певного соціуму і беручи на себе частину її турбот про безпеку та благополуччя. Він впливає і на розвиток та становлення людини як особистості, формування її світогляду, системи цінностей тощо.

### **Тестові завдання**

1 Колектив – динамічна система. Від яких умов залежить його розвиток?

- а) тільки від внутрішніх суб'єктивних;
- б) тільки від зовнішніх об'єктивних;
- в) від зовнішніх та внутрішніх;
- г) розвиток колективів завжди однаковий.

2 Всередині трудового колективу може існувати:

- а) тільки неформальна структура;
- б) тільки формальна структура;
- в) формальна та неформальна структури;
- г) не існує структурного підрозділу.

3 Яким може бути процес розвитку трудового колективу?

- а) все залежить від умов діяльності колективу та його структурних ознак;
- б) завжди поступовий;
- в) завжди непоступовий;
- г) все залежить від умов діяльності колективу.

4 Сукупність людей, об'єднаних спільною метою і діяльністю, єдністю інтересів, взаємною відповідальністю кожного, відносинами співробітництва та взаємодопомоги – це...

- а) трудовий колектив;
- б) соціальна група;
- в) неформальна організація;
- г) номінальна група.

5 Елементами колективу є:

- а) члени колективу, що володіють певними особистими рисами та особливостями;
- б) цілі;
- в) засоби досягнення цілей;
- г) механізми здійснення внутрішніх і зовнішніх контактів, підтримки згуртованості.

## **ТЕМА 9. ЛІДЕРСТВО В ОРГАНІЗАЦІЇ**

9.1 Поняття «лідер», «лідерство», «лідерський потенціал».

9.2 Основні теорії та концепції лідерства.

9.3 Лідерство як внутрішньогруповий феномен.

9.4 Влада і організаційна політика в групі.

### **9.1 Поняття «лідер», «лідерство», «лідерський потенціал»**

Проблема співвідношення керівництва і лідерства, формальної та неформальної структур організації є виключно важливою і актуальною.

Далеко не кожен сучасний керівник є лідером, якщо таким вважати найбільш авторитетного співробітника в організації, що надає помітний вплив на інших не тільки (і не стільки) завдяки формальному становищу в ній, а у зв'язку з наявністю у нього певних якостей.

По-друге, прагнення менеджера стати і неформальним лідером організації може призвести до узурпації влади, до ситуації, коли Керівник-Лідер виявиться в оточенні не-лідерів, підлеглих, що не проявляють жодної ініціативи і творчості.

Отже, науковий аналіз діалектики керівництва і лідерства пов'язаний з виявленням формальної і неформальної структур організації, а також її структурних елементів - перш за все мікро- (чисельністю до 5-7) і малих (до 25-30 осіб) груп. З огляду на те, що лідер - це член групи, за яким вона визнає право прийняття відповідальних рішень в значущих ситуаціях, тобто авторитетна особистість, яка відіграє центральну роль в організації спільної діяльності і регулюванні міжособистісних відносин, нагадаю головні критерії наукової класифікації лідерів.

Головні критерії наукової класифікації лідерів:

- за змістом діяльності виділяють лідерів-натхненників і лідерів-виконавців,
- за спрямованістю діяльності - емоційних і ділових,
- за характером діяльності - універсальних і ситуативних.

**Лідер** - це член групи, авторитет, влада і повноваження якого в одній або декількох сферах діяльності беззастережно визнаються іншими членами малої групи. **Лідерство** - фактична поведінка одного або кількох членів малої групи; набуття або втрата суб'єктом лідерських повноважень; реалізація функції домінування по відношенню до решти членів групи, наступних за ним. **Лідерський потенціал** - сукупність якостей, що забезпечують при певних умовах висунення будь-якого члена групи на роль лідера [6].

## 9.2 Основні теорії та концепції лідерства

На відміну від керівника, якого призначають (обирають) і який, будучи відповідальним за стан справ в організації, має право заохочення і покарання його членів, лідер висувається стихійно. Він не має офіційних обов'язків і зафіксованих в документах владних повноважень. Взаємини між керівником і лідером можуть сприяти ефективності і гармонізації життєдіяльності групи або, навпаки, мати конфліктний характер.

Важливе місце серед них займають концепції рис лідерства, поведінкові та ситуаційні теорії, теорія атрибутів і «нове» (харизматичне, трансактне, трансформаційне) лідерство.

Теорія рис лідерства виходить з припущення про те, що головною відмінністю лідерів від інших членів групи є специфічні «лідерські» здібності (таблиця 9.1).

**Поведінкові теорії лідерства** – демонструє обумовленість результатів групової діяльності фактичною поведінкою керівника, який може бути орієнтований на завдання (ініціююча функція) або на працівників (підтримуюча функція).

Ситуаційна теорія лідерства визначає, чим буде займатися група в конкретний момент часу, а також передбачає подальші події і наслідки прийнятих рішень.

**Теорія атрибутів** пояснює феномен лідерства не тими якостями або явищами, які піддаються ідентифікації та виміру, а наявністю в свідомості людей образу «справжнього (хорошого) керівника».

Таблиця 9.1 – Характеристика лідерських рис

<b>Основні риси</b>	<b>Зміст лідерських рис</b>
Енергійність і стійкість до стресів	Фізична життєздатність і емоційна пластичність
Соціальна мотивація до отримання влади	Висока потреба у владі, яка використовується на благо оточення
Орієнтація на успіх	Потреба в успіху, бажання переваги, відповідальність, інтерес до нового
Емоційна зрілість	Здатність швидко адаптуватися, відсутність важких психічних розладів
Впевненість в собі	Психологічна готовність обійняти керівну посаду і віра в свої сили і здібності
Високі моральні якості	Дотримання певних моральних норм, чесність, обов'язковість, справедливість
Наполегливість і цілеспрямованість	Здатність долати перешкоди, сила волі
Когнітивні здібності, інтелект і соціальний розум	Уміння збирати, аналізувати та інтерпретувати інформацію; розуміння соціальної обстановки
Професійні знання	Знання про компанію і галузь, розуміння специфіки ключових проектів і окремих завдань
Гнучкість	Здатність адекватно реагувати на зміни зовнішніх умов і внутрішньо фірмові проблеми

**Теорія харизматичного лідерства** (автор - Роберт Хаус) є синтезом теорій рис і поведінки лідера. Харизматичний лідер надає надзвичайно сильний вплив на підлеглих в силу своїх особистих здібностей.

**Теорія трансактного і трансформаційного лідерства** (автор - Бернارد Басс) спрямована на активізацію спільної роботи лідера і групи.

При цьому трансактне лідерство має на увазі різноманітні заохочення, активне управління і коригування, якщо є відхилення від

стандартів, а також пасивне управління і політика невторчання.

**Ситуаційна теорія лідерства** визначає, чим займатиметься група в конкретний момент часу, а також передбачає подальші події і наслідки прийнятих рішень.

Основними змінними, що характеризують ступінь контролю над ситуацією, є:

- взаємини лідера з підлеглими (хороші / погані) - підтримка лідера членами його групи;
- структурованість завдання (висока / низька) - чітке доведення лідером до відома групи цілей, процедур, директив;
- влада позиції (сильна / слабка) - досвід лідера у виконанні поставленого завдання і повноваження винагороджувати і карати.

### **9.3 Лідерство як внутрішньогруповий феномен**

У кожному з нас з'єднані умовно-позитивні і умовно-негативні риси, які не слід абсолютизувати і трактувати однозначно. (У різних ситуаціях вони можуть сприйматися по-різному: скажімо, повільність в ухваленні відповідального рішення.) Як проявить себе член групи, яким виявиться результат праці, залежить не тільки від нього самого, а й від специфіки групи. Відносини в групі можуть бути:

- гармонійними;
- суперечливими;
- конфліктними.

Морально-психологічним фундаментом внутрішньогрупових відносин виступають прийняті більшістю норми і цінності. Формально і неформально встановлені правила виконують різні функції: комунікативну, регулятивну, перцептивну, оцінну, що санкціонує, стабілізуючу та ін.

Кожному індивіду властива певна мотиваційна структура, яка в конкретній ситуації спонукає його до дій.

Виявлено суттєві відмінності і подібності між індивідуальною

та груповою мотивацією.

Особливе значення в теорії і практиці менеджменту має механізм довгострокового мотиваційного впливу.

У складі цього механізму два великі блоки. Вирішальний вплив на працівника надає сам процес діяльності та його результати. Однак не менш значущими стимулами ділової кар'єри є і зовнішні умови - об'єктивні (організаційно-правові, фінансові, соціальні) і суб'єктивні (морально-психологічний клімат в організації і групі, внутрішні установки і ролі співробітників).

Заходи в галузі мотивації груп можуть мати як позитивні, так і негативні наслідки. У зв'язку з цим менеджеру особливо важливо уявляти, які цінніші і значущі для окремих працівників і груп ті чи інші чинники і, навпаки, небажані або антипатичні інші. Беручи відповідальні управлінські рішення, покликані оптимізувати кількісний і якісний склад структурних підрозділів організації, сучасний менеджер повинен враховувати можливі психологічні наслідки збільшення і зменшення чисельності робочих груп.

#### **9.4 Влада і організаційна політика в групі**

Керівництво і лідерство є тісно взаємопов'язаними функціями, які доповнюють одна одну. Вони єдині по суті, так як обидві припускають цілеспрямований вплив одного індивіда на інших індивідів і групи, контроль над поведінкою оточення, але відрізняються за джерелами встановлення і підтримання владних відносин. У першому випадку це повноваження, які визначаються посадою суб'єкта, у другому - персональний авторитет, визнання оточенням неабияких якостей Особистості.

На практиці формальний і неформальний вплив не завжди вдається розмежувати, оскільки керівник може бути одночасно і авторитетною особистістю, і делегувати свої повноваження членам групи для успішного виконання окремих завдань і більш значущих проектів. Подібне розмежування не завжди доцільно, адже сучасна організація - це команда професіоналів, члени якої мають лідерські якості і готові проявити їх, використовуючи різні типи і форми влади (рисунок 9.1).



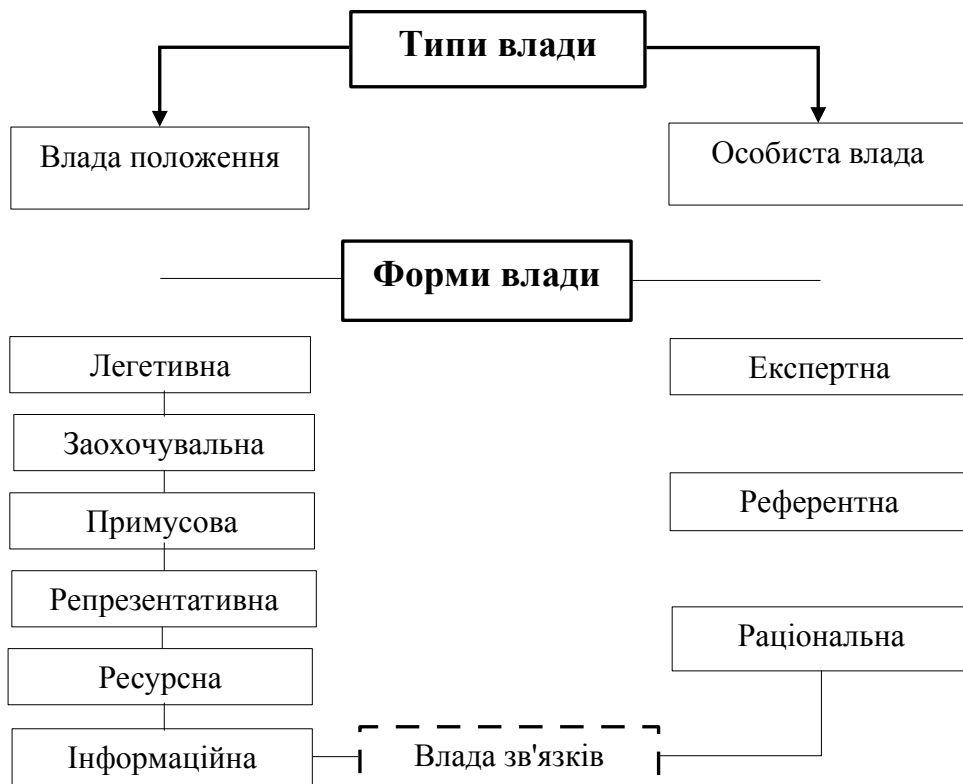


Рисунок 9.1 - Типологія організаційної влади

**Легітимна (законна) влада** - вплив, заснований на посадових повноваженнях. Дана форма владних відносин виходить за рамки конкретної організації і виступає універсальною [6].

**Заохочувальна влада** реалізується за допомогою винагород - матеріальних і моральних. Грошові виплати, призначення на вищу посаду, персональна або публічна похвала співробітника за виконану роботу і інші методи заохочення надзвичайно важливі для створення і підтримки оптимальних взаємин між керівниками і підлеглими [6].

**Примусова влада** пов'язана із застосуванням санкцій до окремих співробітників і груп за невиконання виробничих завдань, порушення дисципліни або інші проступки. Покарання має бути своєчасним, невідворотним і справедливим [6].

**Репрезентативна влада** заснована на делегуванні прав співробітникам представляти фірму на різних рівнях (міжнародному, національному, галузевому) і наділенні їх відповідними повноваженнями [6].

**Ресурсна влада** дозволяє одним членам організації впливати на інших, в тому числі на керівників, завдяки доступу до тих чи інших видів ресурсів - фінансових, матеріальних, людських [6].

**Інформаційна влада** виділена в окрему форму на тій підставі, що інформація - це найважливіший організаційний ресурс [6].

**Влада зв'язків** - «проміжна» форма владних відносин, яка з'єднує владу положення і особисту владу. Більш високі щаблі суспільної ієрархії розширюють коло спілкування з впливовими персонами і, відповідно, можливості суб'єкта впливати на соціальні процеси і явища за допомогою так званого адміністративного ресурсу [6].

**Експертна влада** - це здатність індивіда контролювати поведінку інших, спираючись на знання і досвід в якій-небудь сфері [6].

**Референтна (харизматична) влада** - це здатність індивіда контролювати поведінку інших, використовуючи їх непереборне бажання бути схожими на джерело влади [6].

**Раціональна влада** - це здатність індивіда контролювати поведінку інших, застосовуючи різноманітні наукові методи (аналізу і синтезу, індукції і дедукції, демонстрації, аналогії, екстраполяції) [6].

## **Тестові завдання**

1 Член групи, авторитет, влада і повноваження якого в одній або декількох сферах діяльності беззастережно визнаються іншими членами малої групи, це ...

- а) лідер;
- б) керівник;
- в) авторитет;
- г) влада.

2 Фактична реалізація функції домінування по відношенню до решти членів групи - це:

- а) влада;
- б) лідерство;
- в) сила;

г) повноваження.

3 Сукупність якостей, що забезпечують при певних умовах висунення будь-якого члена групи на роль лідера, - це.

- а) лідерський потенціал;
- б) авторитетний потенціал;
- в) адміністративний потенціал;
- г) керівний потенціал.

4 Відносини в групі можуть бути:

- а) гармонійними;
- б) суперечливими;
- в) конфліктними;
- г) всі відповіді правильні.

5 Які існують форми влади?

- а) легітимна та заохочувальна влада;
- б) примусова та репрезентативна влада;
- в) інформаційна та ресурсна влада;
- г) експертна та референтна влада.

## ТЕМА 10. КОМУНІКАТИВНА ПОВЕДІНКА В ОРГАНІЗАЦІЇ

10.1 Сутність і структура комунікації.

10.2 Класифікація і загальна характеристика комунікацій.

10.3 Комунікативні бар'єри і засоби їх подолання.

### 10.1 Сутність і структура комунікації

**Комунікація** (лат. communicatio, від communico - роблю загальним, пов'язую, спілкуюся) - контакт, що передбачає обмін інформацією між суб'єктами, одна з трьох підсистем ділового спілкування (рисунк 10.1) [6, 22].



Рисунок 10.1 - Ділове спілкування як система

Встановлення і підтримка ефективних комунікацій поряд з обміном діями (інтерацією) і враженнями (перцепції) сприяє досягненню управлінських цілей.

**Інформування** - це складний процес, в якому беруть участь не тільки суб'єкт (відправник) і об'єкт (одержувач). Важливими структурними елементами комунікації є: повідомлення, комунікативні канали і засоби, кодування і декодування інформації, що застосовується в міру необхідності, зворотний зв'язок, або звіт одержувача [6, 22].

Повнота і своєчасність передачі даних в значній мірі визначається і завадостійкістю комунікативної системи (рисунок 10.2)

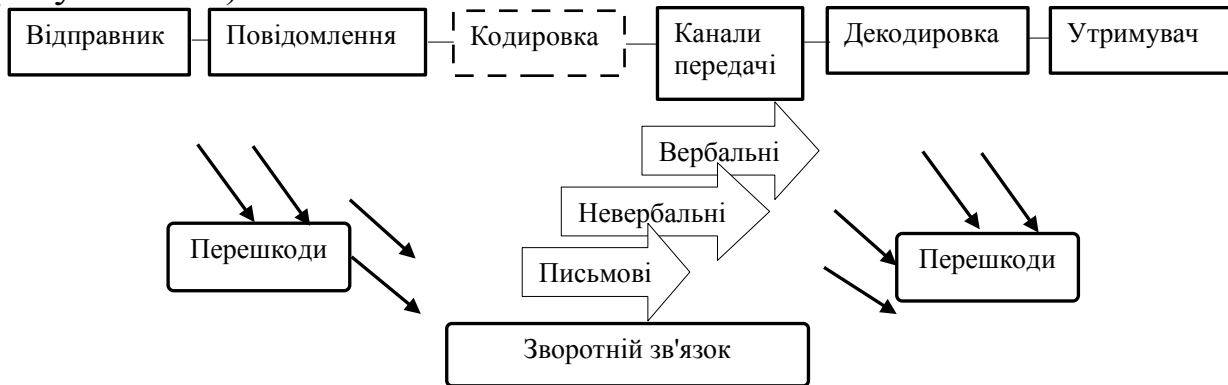


Рисунок 10.2 – Структура комунікації

Життєвий цикл будь-якої організації - це послідовна зміна певних етапів (фаз) розвитку. **Репутація** - це стійка думка про організацію, що формується, підтримувана і захищається в суспільстві завдяки вмілому використанню комунікативних каналів внутрішнього і зовнішнього середовища.

**Імідж організації** - це образ, що формується в свідомості клієнтів, постачальників, посередників, конкурентів, а також на державному та міжнародному рівнях [6].

Соціально-психологічну структуру і основні феномени малої групи описують термінами «**композиція**» та «**комунікативний канал**».

**Композиція** групи відображає її склад і будову. Групи, що включають людей із загальними ознаками, називають однорідними (гомогенними), а ті, в яких індивіди вкрай роз'єднані, мають протилежні інтереси, називають різнорідними (гетерогенними) [6, 23].

Під **каналами комунікацій** розуміють систему міжособистісних зв'язків, що забезпечують взаємодію і передачу інформації. Розрізняють три типи комунікативних каналів: централізований, децентралізований і змішаний [6, 23].

Вибір і періодична зміна комунікативних каналів на практиці здійснюється в залежності від зміни цілей і завдань фірми, характеру спільної діяльності, персонального складу групи та інших чинників.

## 10.2 Класифікація і загальна характеристика комунікацій

Крім структурного підходу комунікації можна класифікувати і за іншими критеріями.

Комунікації класифікують так:

- залежно від комунікативних засобів обмін інформацією буває безпосереднім (особистим) і опосередкованим (за допомогою технічних або інших засобів - комп'ютер, телефон, пошта);
- за формою спілкування комунікації поділяють на вербальні, невербальні та письмові;
- за каналами спілкування - на формальні і неформальні;
- за організаційною ознакою - на вертикальні, горизонтальні та діагональні;
- за спрямованістю інформації - на висхідні і низхідні.

Процес управління людськими ресурсами висуває на передній план дві проблеми: ефективності та продуктивності комунікацій.

Комунікація вважається ефективною, якщо зміст і сенс інформації для відправника і одержувача будуть тотожні, а продуктивною, якщо вона здійснена з найменшими витратами. Зрозуміло, мінімізація тимчасових, організаційних або фінансових витрат не повинна бути ідеєю фікс. В іншому випадку наростає загроза зниження ефективності комунікацій. І навпаки: якщо менеджер за допомогою індивідуальних контактів буде прагнути, щоб підлеглі усвідомили необхідність і важливість майбутніх нововведень, таке рішення, напевно, виявиться не кращим за співвідношенням ціни і якості.

Найважливішими атрибутами керівника виступають знання і майстерне застосування трьох комунікативних форм: вербальна, невербальна, письмова.

**Вербальні комунікації** (від лат. *verbalis* - словесний) є найбільш поширеними і забезпечують різні сфери життєдіяльності людей. З незапам'ятних часів мистецтво красномовства і хороші оратори високо цінувалися суспільством, а сучасна риторика успадкувала кращі традиції античності, середньовіччя, епохи нового

часу [6, 22].

**Невербальні (паралінгвістичні) комунікації** численні і різноманітні. Вони не тільки є важливим доповненням усного мовлення, а й нерідко виступають самостійними комунікативними актами [22]. В силу цих та інших причин (скажімо, через істотні міжетнічні, гендерні, вікові відмінності) невербальні комунікації з об'єкта спеціального наукового знання перетворилися в розгалужену систему (таблиця 10.1). Основні типи і види невербальних комунікацій наведені в першому стовпчику таблиці. (Тип комунікації, на відміну від виду, має більш складну внутрішню структуру, підрозділяючись на групи) [18].

Таблиця 10.1 - Система невербальних (паралінгвістичних) комунікацій

<b>Типи і види комунікацій</b>	<b>Галузі наукового знання і групи</b>	<b>Прийоми і засоби</b>
Фонаційні (акустичні)	Просодика (просодія)	Темп, тембр, висота, гучність мови, ритм, дикція
	Екстралінгвістика	Пауза, зітхання, сміх, плач, кашель
Кінетичні (оптичні)	Виразні рухи	Міміка, жести, пози, постава, хода
	Фізіогноміка	Особливості статури, форма обличчя, голови
	Візуальний контакт	Напрямок, тривалість і частота погляду
Знаково-символічні	Естетичні	Одяг, взуття, аксесуари, зачіски, татуювання
Тактильні	Графічні	Особливості почерку, емблеми, знаки і символи (\$, £, ♀, ♂)
Проксемічні	Такесика (дотик)	Рукостискання, поцілунок, поплескування, погладжування

Ольфакторні	Проксеміка (простір спілкування)	Розташування співрозмовників, дистанція між ними
-------------	--	--

Фонаційні засоби служать для надання мовним повідомленням мелодійності, наголосу і ритму, тональної забарвлення мови.

Кінетичні засоби дозволяють більш точно сприймати інформацію співрозмовника, спостерігаючи за його станом в процесі комунікації.

Знаково-символічні засоби ділового спілкування набувають все більшого значення.

Тактильні і проксемічні засоби спілкування спрямовані на створення атмосфери дружнього або підкреслено службового характеру.

**Письмові** комунікації мають принципові відмінності від вербальних і невербальних повідомлень.

### 10.3 Комунікативні бар'єри і засоби їх подолання

**Комунікативними бар'єрами** називають перешкоди і перешкоди, що порушують процес передачі інформації і знижують його ефективність. Кількість явищ, що негативно впливають на комунікацію, величезна. З цієї причини з цілого бар'єрного «риффа» має сенс вибрати і коротко проаналізувати найбільш помітні утворення і їх складові [25].

**Особистісні бар'єри** - процеси і явища, обумовлені індивідуальними характеристиками відправника і одержувача інформації. Найбільш поширеними бар'єрами даного типу виступають [22] нижченаведені.

**Організаційні бар'єри** - ситуації, що відображають недоліки і помилки в управлінні фірмою (громіздкість структури, надмірність управлінських ланок, невизначеність повноважень і відповідальності, крайній централізм, демократизм або лібералізм в управлінні), а також негативний вплив факторів зовнішнього середовища (конкурентів, держави) [22].

**Культурні бар'єри** - чинники ширшого контексту, що формуються історично і пов'язані з національною самобутністю, традиціями і нормами поведінки в окремих країнах і регіонах; їх



незнання або ігнорування (наприклад, специфіка організації побуту, шлюбу і сім'ї, релігійного культу, гостьового етикету) може ускладнити комунікацію, а в деяких випадках і привести до розірвання ділових відносин [22].

**Фізичні бар'єри** - перешкоди, створювані людьми, предметами або явищами (наприклад, шум, що заглушає мова, значна дистанція або перешкоди між учасниками спілкування, стихійні лиха або інші надзвичайні ситуації) [22].

**Мовні бар'єри** - перешкоди лексико-граматичного характеру (недостатній словниковий запас, неадекватність стилю мовлення, скорочення і аббревіатури, мовні помилки) [25].

**Семантичні бар'єри** - порушення комунікацій, викликані нерозумінням або недостатнім розумінням сенсу інформації внаслідок використання професійних термінів, фразеологізмів, жаргонізмів, крилатих виразів, прислів'їв та приказок [24].

**Тимчасові бар'єри** - спотворення інформації, що виникають через дефіцит часу або уявну простоту питання, що призводить до її часткового (фрагментарного) сприйняття [22].

Іншими різновидами комунікативних бар'єрів виступають **інформаційні перевантаження персоналу**, а також приховування інформації посадовими особами і небажання інформувати підлеглих.

## Тестові завдання

1 Контакт, що передбачає обмін інформацією між суб'єктами, одна з трьох підсистем ділового спілкування, називається ...

- а) комунікацією;
- б) прийняттям рішень співробітниками;
- в) консультації менеджерів;
- г) усі відповіді правильні.

2 Систему міжособистісних зв'язків, що забезпечують взаємодію і передачу інформації, називають ...

- а) каналами комунікацій;
- б) формулюванням цілей та установок;
- в) орієнтованістю на результат;
- г) інформаційні технології.

3 Найважливішими атрибутами керівника виступають знання і майстерне застосування яких комунікативних форм?

- а) вербальної;
- б) невербальної;
- в) письмової;
- г) усі відповіді правильні.

4 Ситуації, що відображають недоліки і помилки в управлінні фірмою, а також негативний вплив факторів зовнішнього середовища називають ...

- а) організаційними бар'єрами;
- б) недоліками управління;
- в) адміністративними чинниками;
- г) б) і в).

5 Які існують комунікативні бар'єри?

- а) особистісні та організаційні;
- б) культурні та фізичні;
- в) мовні, семантичні та тимчасові;
- г) усі відповіді правильні.

## ТЕМА 11. УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ ОРГАНІЗАЦІЇ

11.1 Особливості управління організацією на основних етапах життєвого циклу.

11.2 Репутація організації: сутність, зміст, механізм формування.

### 11.1 Особливості управління організацією на основних етапах життєвого циклу

Як було встановлено, життєвий цикл будь-якої організації - це послідовна зміна певних етапів (фаз) розвитку. Найважливішими з них виступають: створення, зростання, зрілість і занепад.

**Фаза створення** організації може бути уподібнена процесу побудови нового корабля, яка завершується спуском його на воду до призначеного терміну. Вона пов'язана з підготовкою та проведенням комплексу заходів, ініціаторами і відповідальними за виконання яких виступають самі керівники нової організації. Вони повинні [11]:

- вивчити поточну ситуацію в галузі, регіоні;
- визначити місію, цілі і завдання;
- залучити необхідні ресурси (фінансові, матеріальні, інформаційно-технологічні, людські);
- приступити до формування виробничої і управлінської структур;
- підготувати пакет документів і зареєструвати підприємство.

**Фаза зростання** є, мабуть, найбільш відповідальною, бо організація повинна закріпитися на ринку, налагодити контакти з постачальниками і клієнтами, встояти в конкурентній боротьбі [11].

**Фаза зрілості** настає тоді, коли організація налагодить стійкі і ефективні комунікації з клієнтами і партнерами, стабілізує виробництво товарів або послуг, а трудовий колектив стане

командою однодумців [11].

**Фаза занепаду** невідворотна, і щоб переконатися в цьому, досить уважно подивитися на будь-який сегмент ринку. Щорічно ми стаємо свідками злиттів найбільших фірм (наприклад, автомобільних Daimler і Chrysler, авіаційних Air France і KLM, парфумерії та побутової хімії Schwarzkopf і Henkel), обумовлених посиленням конкуренції на світових та національних ринках. Компанії-гіганти наочно демонструють те, яким чином можна продовжити свій вік, не піти в небуття. Але багато хто йде назавжди або після банкрутства постає в іншому вигляді [11].

## 11.2 Репутація організації: сутність, зміст, механізм формування

**Репутація** - це стійка думка про організацію, що формується, підтримується і захищається в суспільстві завдяки вмілому використанню комунікативних каналів внутрішнього і зовнішнього середовища [11].

➤ Першоосновою хорошої ділової репутації фірми і першим кроком на шляху її формування є *організаційна культура* (ОК). Вона сприяє вирішенню проблем внутрішньої інтеграції (персоналу) і зовнішньої адаптації (самої організації) до умов мікро- і макросередовища.

Поняття «*організаційна (корпоративна) культура*» трактується неоднозначно. Відповідно до А. Фенхама і Б. Гюнтера виявлено [11]:

- організаційну культуру важко визначити (це часто безглузде заняття);
- вона багатовимірна, з численними складовими на різних рівнях;
- вона не особливо динамічна і може не змінюватися (залишатися відносно стабільною протягом коротких проміжків часу);
- для створення і, отже, зміни корпоративної культури потрібен час.

Структура (склад) і зміст ОК є найбільш спірними моментами,

позначимо 5-елементний «зоряний» склад організаційної культури.

**Історії** - інформація про реальні або вигадані події, що відображають процес становлення і розвитку фірми.

**Герої** - кращі співробітники організації - колишні і нинішні, які служили і служать прикладом для інших її членів.

**Цінності** - основні ідеї, прийняті більшістю співробітників організації, що направляють їх діяльність і забезпечують успіх.

**Норми** - основні правила поведінки, дотримання яких заохочується, а порушення - засуджується і карається.

**Культурна мережа організації** - прихована система владних відносин; неформальна структура організації, що складається з ключових ролей, виконуваних співробітниками [6, 11].

➤ Другим кроком у створенні позитивної ділової репутації є синтез авторитету першої особи (осіб) та застосовуваного ним (ними) стилю управління організацією. Обидва ці фактори знаходять відображення у філософії організації. Вона об'єднує ключові питання, що відносяться до досягнення цілей організації і співпраці персоналу. Так, наприклад, С. Бострем - фахівець з прийняття рішень у галузі електронного бізнесу, виділила три філософські принципи, що пов'язують ринкову стратегію та організаційну культуру компанії Cisco System [26]:

- надання робочим повноважень швидко генерувати ідеї і впроваджувати їх в життя;

- приймання на роботу найкращих працівників, оскільки саме їх ідеї та інтелектуальні здібності сприяють успіху;

- збір і поширення інформації, яка може привести до народження нових ідей.

➤ Третій (заключний) крок покликаний зв'язати організацію із зовнішнім середовищем. Тут, як і на попередньому етапі, необхідно відзначити істотну роль двох факторів: іміджу і популярності організації на ринку і в суспільстві в цілому.

**Імідж організації** - це образ, що формується у свідомості клієнтів, постачальників, посередників, конкурентів, а також на державному та міжнародному рівнях.

**Популярність організації** - її помітність серед інших учасників ринку, визначається тривалістю перебування в бізнесі,

масштабами діяльності, успішністю на внутрішніх і зовнішніх ринках і ін.

Таким чином, позитивна чи негативна ділова репутація складається як результат взаємодії перелічених вище основних складових.

Створення позитивної ділової репутації - справа важка, але і благодатна. Переможців славлять, люблять, з ними рахуються.

### **Тестові завдання**

1 Передавання думок, ставлення та емоцій однієї або кількох осіб іншій людині або іншим людям – це ...

- а) комунікації;
- б) розмова;
- в) спілкування;
- г) інформація.

2 Помітність серед інших учасників ринку, масштаби діяльності, успішність на внутрішніх і зовнішніх ринках – це ...

- а) популярність організації;
- б) імідж організації;
- в) життєвий цикл організації;
- г) репутація організації.

3 Образ, що формується у свідомості клієнтів, постачальників, посередників, конкурентів, а також на державному та міжнародному рівнях – це ...

- а) імідж організації;
- б) тривалість перебування в бізнесі;
- в) особиста відзнака організації;
- г) усі відповіді правильні.

4 Стійка думка про організацію, що формується, підтримується і захищається в суспільстві завдяки вмілому використанню комунікативних каналів внутрішнього і зовнішнього середовища – це ...

- а) репутація;
- б) імідж;

- в) менеджмент;
- г) усі відповіді правильні.

5 Життєвий цикл будь-якої організації – це ...

- а) послідовна зміна певних етапів (фаз) розвитку;
- б) загальне життя;
- в) вміння існувати;
- г) конкуренція.

## **ТЕМА 12. УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ТА НОВОВВЕДЕННЯМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ**

12.1 Сутність і класифікація організаційних змін.

12.2 Моделі управління організаційними змінами.

12.3 Методи подолання опору організаційним інноваціям.

### **12.1 Сутність і класифікація організаційних змін**

З найдавніших часів вчення про рух і безперервну мінливість всього суцього є наріжним каменем наукового знання.

Зміна - це основа життя, спосіб існування матерії і духу.

Ефективно управляти організаційними змінами - значить забезпечувати рух організації в заданому напрямку протягом певного часу на основі критичного аналізу поточної ситуації і вмілого поєднання передових досягнень і минулого досвіду.

На внутрішньофірмовому рівні організаційні зміни можна класифікувати за різними підставами, виділяючи такі:

- планові та позапланові (спонтанні, випадкові);
- суттєві і не дуже (другорядні);
- кількісні та якісні;
- формальні і неформальні;
- регулярні і епізодичні;
- глобальні і фрагментарні (часткові). Окреслюючи контури, а в подальшому і приступаючи до розробки програми організаційних змін, менеджери повинні визначити їх рівень.

Таблиця 12.1 - Основні види організаційних змін

Найменування виду	Зміст організаційних змін
Поточні (звичайні) зміни	Несуттєві зміни, що стосуються окремих аспектів функціонування організації. Найм, переміщення і звільнення персоналу. Перерозподіл повноважень в зв'язку з відпустками, відрядженнями, навчанням і хворобою співробітників. Створення робочих груп (команд) для вдосконалення профільної діяльності та виконання спеціальних проектів
Помірні перетворення	Нарощування обсягів продукції, що випускається. Освоєння нових ринків. Підготовка до виробництва нових товарів і послуг. Створення нових підрозділів (відділів, служб). Реорганізація окремих напрямків діяльності фірми
Радикальні перетворення	Значне розширення (скорочення) виробничої діяльності та відкриття (закриття) філій. Вихід на міжнародні ринки. Злиття з іншими організаціями та поглинання конкурентів. Перегляд (корекція) принципів організаційної культури. Оновлення організаційної структури і реорганізація системи управління
Перебудова організації	Фундаментальні перетворення, обумовлені необхідністю зміни галузі, продукту, дилерської мережі. Формування нової організаційної



## 12.2 Моделі управління організаційними змінами

Однією з найбільш поширених і успішно реалізованих на практиці моделей є шестиетапна система Л. Гейнера:

- тиск і спонукання (усвідомлення керівництвом необхідності організаційних змін і готовність до них);
- посередництво і переорієнтація уваги (співпраця адміністрації та консультантів);
- діагностика і усвідомлення проблем (активна участь співробітників у пошуку і відборі управлінських рішень, делегування повноважень);
- знаходження адекватного (нового) рішення і його схвалення (підтримка) співробітниками;
- експеримент (перевірка) і коригування рішення;
- мотивація персоналу для прийняття і практичної реалізації нововведення.

Три перші складові успіху діяльності фірми були визначені як «апаратне забезпечення», а решта - тісно пов'язані з повсякденною роботою і класифікуються як «програмне забезпечення».

Коментуючи роль і значення чотирьох забезпечувальних чинників, відомий вчений, викладач і консультант у галузі стратегічного менеджменту і маркетингу Пітер Дойль підкреслював, що *стиль* розглядається як зразок поведінки і мислення команди менеджерів, а *здібності* - це специфічні можливості персоналу, що дозволяють фірмі успішно конкурувати на ринку. Поняття «*співробітники*» уособлює домінуючий тип культури в організації, а *спільні цінності* - це загальні інтереси і цілі, які служать основою

мотивації персоналу.

Для більш продуктивного запам'ятовування зобразимо дану модель у вигляді «сніжинки», розмежовуючи дві групи чинників (рисунок 12.1).

Моделі можуть бути згруповані та пов'язані з трьома стратегіями, що базуються на силі примусу, раціональному переконанні і поділі влади. Неважко помітити, що ці стратегії знову нагадали нам про три стилі управлінської діяльності - авторитарний, демократичний і ліберальний.

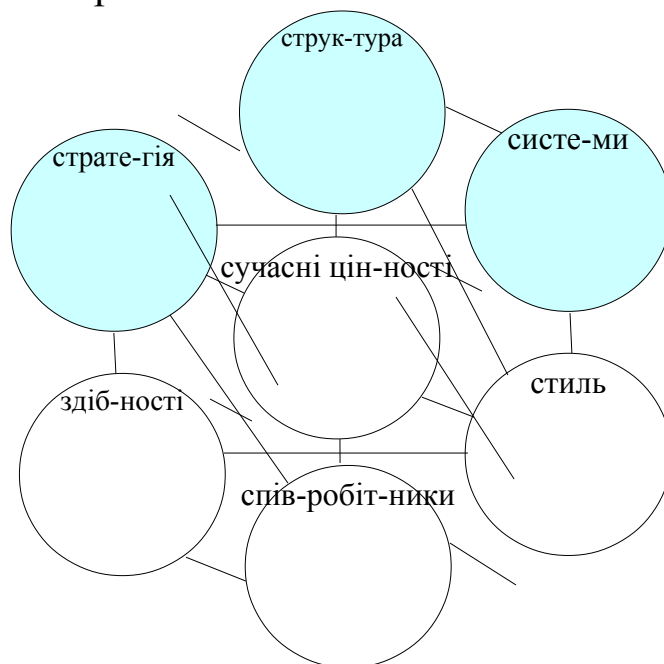


Рисунок 12.1 – Модель організаційного розвитку

### 12.3 Методи подолання опору організаційним інноваціям

Плануючи будь-які організаційні зміни, сучасні менеджери не повинні ігнорувати явище, відоме в психології як когнітивний дисонанс. Так позначають суперечності світоглядного (Що це таке?), аксіологічного (Навіщо мені це потрібно?) або методологічного (Чи зможу це зробити?) характеру. Вони породжують дискомфорт, неприємні переживання і / або спонукають до протидії інноваціям.

**Інновація** (нововведення, нововведення) - це процес народження нових ідей, підходів, напрямків в якій-небудь сфері і здійснення їх на практиці. Звернемо увагу на те, що перша частина складних слів «ін (о)» вносить значення «інший», «інший», «закордонний» (наприклад: інобуття, інопланетний, іншомовний, інофірма, інтурист) [6].

Люди завжди чинять опір змінам, і це закономірно. Фахівці виділяють кілька причин такої поведінки, а саме:

- страх невизначеності;
- нестача достовірної інформації (чутки);
- страх перед втратою почуття безпеки;
- відсутність причин для змін (справжня або уявна);
- страх втратити владу (загроза конкуренції);
- брак ресурсів;
- непридатний час;
- звичка (консерватизм) і необхідність саморозвитку.

Встановити причини будь-якого соціального явища - важлива і відповідальна задача. Але це лише попередній етап організаційних змін. Далі необхідно вивчити обстановку, проаналізувати ставлення персоналу до змін, виявити тенденції групової динаміки, угруповання що утворилися, і їх кількісний склад.

У будь-якій, навіть в дуже згуртованій і випробуваній часом групі, реакції індивідів на майбутні зміни можуть суттєво відрізнятись. (Що вже говорити про групи, склад яких непостійний!)

Для управління групами і їх активістами слід використовувати тактичні способи і прийоми, щоб інноваційний процес виявився результативним.

Виділяють такі групи [6]:

**«опонент»** - ці співробітники усвідомлюють необхідність змін і готові до діяльної участі в інноваційному процесі. Найкращим способом взаємодії з цією групою буде надання їй можливості викласти свою позицію і аргументувати положення, за якими виникли розбіжності;

**«союзник»** - відкрито не висловлюють свого ставлення до змін, але дають зрозуміти, що підтримують їх. Ці співробітники усвідомлюють необхідність змін і готові до діяльної участі в інноваційному процесі;

**«шпигун»** - негативно ставляться до нововведень, але не демонструючи цього публічно. Виявляти і проводити індивідуальну роботу, закликаючи їх відкрито висловлюватися і приводячи в приклад чесну тактику опонентів, - такий оптимальний підхід до співробітників даного роду;

**«резервіст»** - відкрито не висловлюють свого ставлення до змін, але дають зрозуміти, що підтримують їх. Можливо, вони не

повністю впевнені в успішному результаті проекту або сумніваються в його доцільності. Керівник повинен проявити повагу до їх обережною реакції і спробувати залучити до процесу шляхом додаткового інформування, обговорення деталей, надання допомоги і підтримки;

«болото» - це співробітники, які не мають чіткої позиції. Можливо, їм байдужа доля компанії, або ж вони не планують залишатися в ній на тривалий термін, або ж це реалісти, якщо не хочуть опинитися причетними до проекту в разі його провалу.

### **Тестові завдання**

1 Забезпечувати рух організації в заданому напрямку протягом певного часу на основі критичного аналізу поточної ситуації і вмілого поєднання передових досягнень і минулого досвіду – значить ...

- а) ефективно управляти організаційними змінами;
- б) управління виробництвом;
- в) управління соціально-технічною системою;
- г) усі відповіді правильні.

2 Результатом інноваційної поведінки менеджера може бути ...

- а) розширення ринку;
- б) диверсифікація;
- в) організація появи і підтримка нововведень;
- г) розробка нововведень.

3 Які види відносять до основних організаційних змін ...

- а) поточні;
- б) помірні;
- в) радикальні;
- г) перебудова організації.

4 Процес народження нових ідей, підходів, напрямків в якій-небудь сфері і здійснення їх на практиці – це ...

- а) інновація;
- б) значущість, важливість самої роботи для працівника і суспільства;
- в) можливість професійного зростання, збільшення потенціалу

працівника;

г) усі відповіді правильні.

5 Специфічні можливості персоналу, що дозволяють фірмі успішно конкурувати на ринку – це ...

а) здібності персоналу;

б) повноваження працівників;

в) посадові інструкції персоналу;

г) усі відповіді правильні.

## **ТЕМА 13. ПЕРСОНАЛЬНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У ОРГАНІЗАЦІЇ**

13.1 Сутність і зміст персонального менеджменту.

13.2 Методи персонального і професійного саморозвитку менеджера.

### **13.1 Сутність і зміст персонального менеджменту**

**Персональний менеджмент** - це словосполучення стрімко перетворилося в окремий напрям управлінської науки. В останні роки в нашій країні з'явилися однойменні підручники і навчальні посібники, автори яких визначають персональний менеджмент у вузькому сенсі як систему «цілеспрямованого і послідовного використання практичних методів менеджменту в повсякденній діяльності для того, щоб оптимально і змістовно використовувати свій час», як організаційну науку управління самим собою». Синонімом такого тлумачення терміна є слово «самоменеджмент» [23].

Для зручності численні і різноманітні персональні якості менеджера слід упорядкувати і об'єднати в групи [23].

- формулювання життєвих цілей;
- особиста організованість;
- самодисципліна;
- техніка особистої роботи;
- підтримання здоров'я;

- емоційно-вольовий потенціал;
- самоконтроль життєдіяльності.

Поняття «*персональний менеджмент*» може бути витлумачено і в широкому сенсі. Таке трактування передбачає виділення трьох аспектів: суб'єктного, об'єктного і предметного.

Таблиця 13.1 - Основні напрямки формування та розвитку персональної культури менеджера [23]

Напрямок діяльності	Цільова установка	Первинні якості (Знання, вміння, навички)
1	2	3
<b>I</b> Формулювання життєво важливих цілей	Мобілізація ресурсів і вибір пріоритетів	Здатність до самопізнання
		Уміння формулювати цілі
		Уміння приймати рішення
		Уміння планувати кар'єру
<b>II</b> Особиста організованість	Уміння (звичка) жити за системою	Прихильність до системного підходу
		Ефективне використання часу
		Здатність концентрації на головному
		Впорядкованість дій
		Уміння бачити і використовувати дрібниці
		Аналіз і оцінка витрат часу
<b>III</b> Самодисципліна	Навчитися керувати собою, тримати себе в руках	Обов'язковість, вірність слову
		Пунктуальність, точність виконання
		Зібраність, акуратність
		Наявність почуття відповідальності
		Здатність до самообмеження
Техніка особистої роботи	Знання правил і прийомів організації особистої і групової роботи	Організація робочого місця
		Уміння планувати роботу
		Уміння користуватися оргтехнікою
		Уміння працювати з інформацією

<b>IV</b>		Уміння складати документи
		Уміння спілкуватися по телефону
		Уміння слухати
		Уміння змінювати заняття
		Знання технології комунікацій
		Уміння знайти і отримати роботу
		Здатність до адаптації в колективі
		Уміння працювати з секретарем
		Уміння делегувати повноваження

### Продовження таблиці 13.1

1	2	3
<b>V</b> Підтримка здоров'я	Добре самопочуття, висока працездатність	Режими праці та відпочинку
		Помірні фізичні навантаження
		Раціональне харчування
		Здоровий сон
		Водні процедури і загартовування
		Зміцнення нервової системи
		Відмова від шкідливих звичок
<b>VI</b> Емоційно-вольовий потенціал	Виховання оптимізму і стійкості	Цілеспрямованість, рішучість
		Життєрадісність
		Захопленість роботою
		Психологічна стійкість
		Впевненість у власних силах
		Відданість колективу (фірмі)
<b>VII</b> Самоконтроль (особистого життя)	Об'єктивна оцінка процесу життєдіяльності	Знання функцій контролю
		Контроль власного іміджу
		Контроль робочих та позаробочих процесів
		Оцінка досягнутих результатів

У суб'єктному (вузькому) плані **менеджер** - це особистість, персону, яка володіє необхідними якостями і схильна до безперервного самовдосконалення, що забезпечує керівнику авторитет в організації та за її межами.

В об'єктному плані **персональний менеджмент** - це управлінська система, що створює сприятливі умови для

прогресивного розвитку інших особистостей (наприклад, співробітників організації, клієнтів, партнерів).

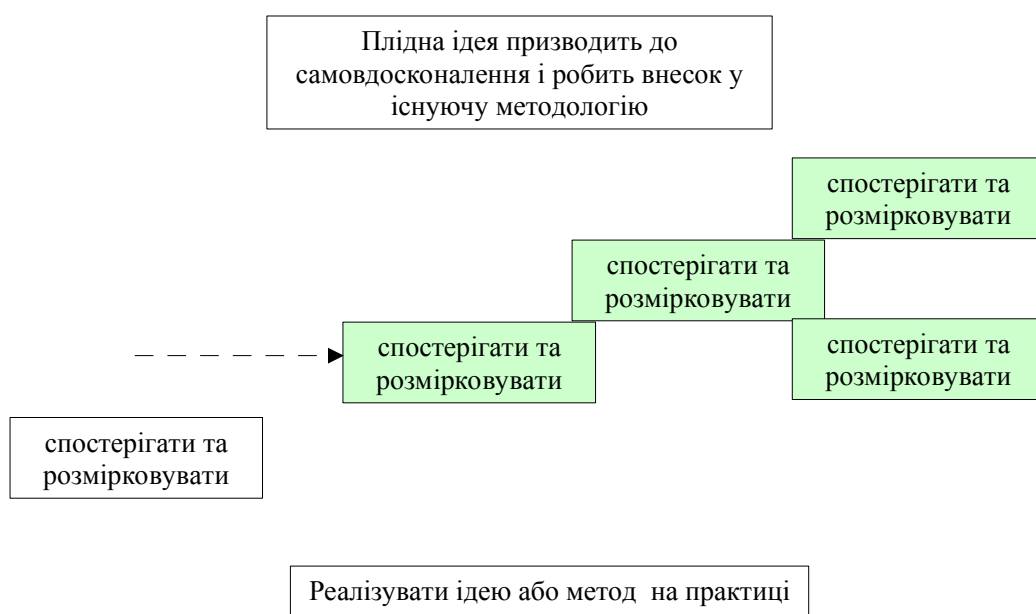
У предметному плані *персональний менеджмент* - це мистецтво пошуку, вибору і прийняття оптимальних управлінських рішень, які опосередковують взаємовідносини суб'єкта і об'єкта в різних сферах життєдіяльності.

Ефективне управління людськими ресурсами сьогодні можливо лише із застосуванням комплексного - індивідуально-ситуативного підходу.

### 13.2 Методи персонального і професійного саморозвитку менеджера

Як на надійному орієнтирі щодо поліпшення управління організацією слід зупинитися на дослідженні Тома Бойделла [2]. По-перше, в його дослідженнях обґрунтовано доцільність (розвиток особистості) і специфіка процесу *самовдосконалення (С.)* («С. - це важка робота, де отримання позитивних результатів залежить тільки від Вас». «Результати С. прямо пропорційні витраченим Вами зусиллям»). По-друге, він розкрив складну діалектику персонального і професійного зростання.

Практичну реалізацію ідей і методів самовдосконалення, за Т. Бойделлом, подано на схемі (рисунок 13.1).





### Рисунок 13.1 - Особливості практичної реалізації ідей і методів самовдосконалення

В даному дослідженні сконцентровано методи самовдосконалення керівника, які зведені в п'ять груп:

1) загальні методи (ведення особистого журналу, ретроспективний огляд подій, роздуми про події, що відбуваються, вміння прислухатися до внутрішнього «Я», сміливість у використанні нових ідей, експериментування з новим типом поведінки, зміцнення сили волі, підтримання здатності до сприйняття нового, робота над вищим і нижчим «Я»);

2) методи вдосконалення логічного мислення, пам'яті, розвитку творчого підходу (читання, конспектування, складання плану, прийоми запам'ятовування матеріалу, «логічне дерево»);

3) спеціальні методи (навчання на курсах, пакети навчальних програм, виконання спеціальних проєктів, участь в асоціаціях та професійних об'єднаннях, підготовка виступів і публікацій для журналів, навчання інших);

4) методи поліпшення фізичного здоров'я, темпераменту і стилю управління (спортивні заняття, релаксація і медитація, правильне сприйняття своєї зовнішності, вироблення компромісних відносин з оточенням, удосконалення темпераменту, вироблення індивідуального стилю управління);

5) методи взаємодопомоги і підтримки (розвиток здатності спілкування з співрозмовниками різних типів, групове навчання).

### Тестові завдання

1 Як називається система цілеспрямованого і послідовного використання практичних методів менеджменту в повсякденній діяльності для того, щоб оптимально і змістовно використовувати свій час ?

- а) персональний менеджмент;
- б) основні методи менеджменту;
- в) логіка менеджерів;

г) усі відповіді правильні.

2 Назвіть якості менеджера:

- а) формулювання життєвих цілей та особиста організованість;
- б) самодисципліна та техніка особистої роботи;
- в) підтримання здоров'я та емоційно-вольовий потенціал;
- г) самоконтроль життєдіяльності.

3 Визначення виробничих завдань, соціальних і особистих характеристик працівників з метою підвищення ефективності праці — це ...

- а) моніторинг;
- б) планування;
- в) аналіз навколишнього середовища;
- г) організація.

4 Наука, що вивчає форми думки (поняття, судження, умовиводи, докази), принципи і закони мислення, називається:

- а) логіка;
- б) соціологія;
- в) економіка;
- г) філософія.

5 Завдання менеджменту щодо неформальних груп полягають:

- а) у визначенні стратегії і тактики взаємодії з неформальними групами;
- б) у намаганні позбутися неформальних груп і забезпечити умови, які запобігали б їх виникненню в майбутньому;
- в) у передбаченні можливих позитивних і негативних наслідків після вжиття певних заходів щодо неформальних груп;
- г) а) і в).

## **ТЕМА 14. ПОВЕДІНКОВИЙ МАРКЕТИНГ**

14.1 Сутність поведінкового маркетингу.

14.2 Модель купівельної поведінки і типи клієнтурних відносин.

14.3 Основні моделі та механізм формування організаційної поведінки.

### **14.1 Сутність поведінкового маркетингу**

Термін «маркетинг» - один з тих, які не тільки стосуються будь-якої людини, але і не викликають особливої складності в поясненні. Багато українців середнього віку (не кажучи про молодь) напевно пояснять його швидко і адекватно, хоча ще 20 років тому це слово було незнайоме більшості з них. Але якщо ускладнити завдання і попросити рядового громадянина визначити термін «маркетинг менеджмент» (англ. marketing management, буквально: «маркетинговий менеджмент»), то це завдання виявиться складним і навряд чи підкориться неспеціалістам: молодим і літнім. Постараємося розібратися в цьому питанні [6, 25].

**Мáркетинг** - це діяльність, спрямована на досягнення цілей підприємств, установ, організацій шляхом формування попиту та максимального задоволення потреб споживачів.

Саме соціально-етичний маркетинг, який висуває як головне завдання задоволення потреб найбільш ефективними і продуктивними способами з одночасним збереженням або зміцненням благополуччя споживача і суспільства в цілому, зумовив розвиток поведінкового маркетингу.

У широкому (маркетинговому) сенсі *маркетинг менеджмент* - це «діяльність з виявлення цільових ринків, вивчення потреб споживачів, розроблення товарів, встановлення ціни на них, вибору способів просування і розподілу з метою здійснення обміну, який задовольняє потреби зацікавлених груп» [25]. *Поведінковий маркетинг* базується на виробленні, впровадженні та підтримці поведінкових стандартів, що сприяють всебічному розвитку організації і персоналу.

Поведінковий маркетинг орієнтований на «клієнтів», в ролі яких виступають співробітники організації.

## **14.2 Модель купівельної поведінки і типи клієнтурних відносин**

Керівник нового типу не тільки знає про поведінковий маркетинг і особисті інтереси працівників, а й дійсно орієнтований на персонал, очікує отримання вагомих дивідендів від створення команди односторонців. Домогтися цього аж ніяк не просто.

За версією Філіпа Котлера, автора одного з перших підручників-бестселерів з маркетингу, виданих в новітній вітчизняній історії, існують п'ять основних концепцій, що визначають маркетингову діяльність комерційних організацій і уособлюють собою різні періоди в історії економіки [26]:

- вдосконалення виробництва;
- вдосконалення товару;
- інтенсифікація збуту;
- маркетинг (як система);
- соціально-етичний маркетинг.

Вивчивши розгорнуту модель купівельної поведінки, подану на рисунку 14.1, ми виявимо, що вона цілком застосовна і до рівня внутрішньофірмового управління.

Справді, в процесі працевлаштування потенційний працівник (споживач) виступає як «товар», за який прагне (готовий) отримати певну ціну. Як правило, тут доречна реклама (просування) з боку роботодавця і здобувача, а також торг, що стосується різних аспектів професійної діяльності працівника. Наказ про зарахування

працівника в організацію не знімає проблем, а тільки починає їх оголювати. Як довго новий співробітник буде залишатися «чорним ящиком» для адміністрації? Які його справжні цілі? Чи виправдаються очікування керівників і працівника?

На ці питання відповіді отримаємо пізніше, а новий працівник, що не став повною мірою частиною організації, може обирати різні типи поведінки з клієнтами.

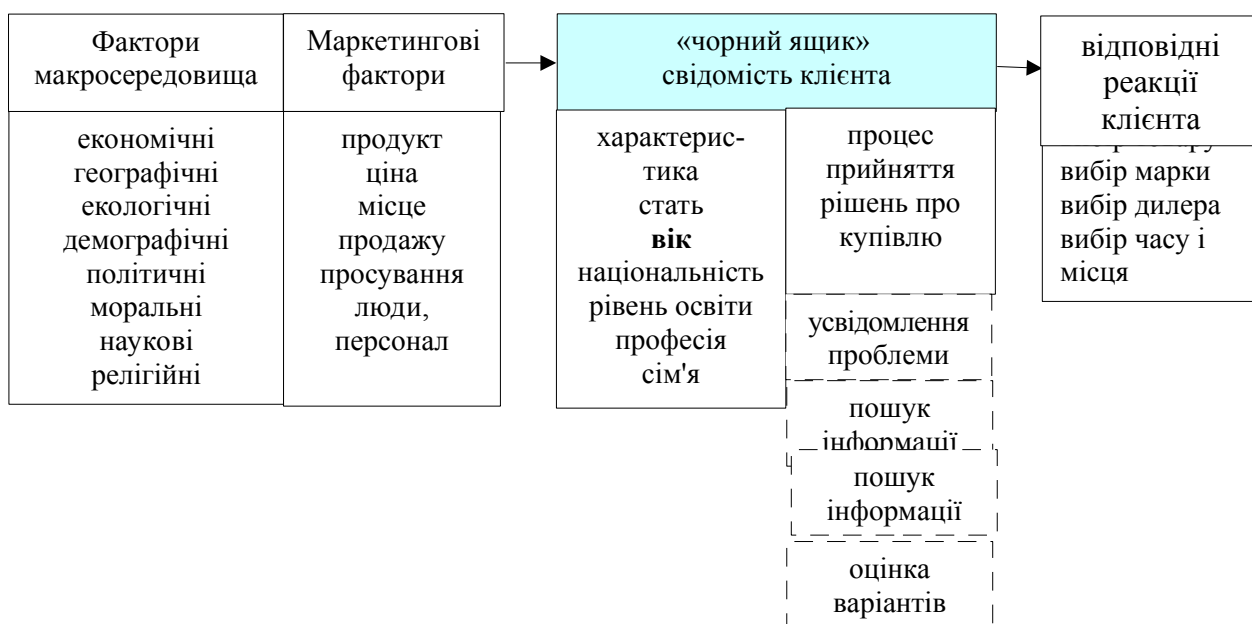


Рисунок 14.1 - Загальна модель купівельної (клієнтської) поведінки

**Приваблива клієнтурна поведінка** направлена на інтенсивне залучення споживачів.

**Виборчо клієнтурна поведінка** відрізняється вузькою спрямованістю і середньою результативністю професійної діяльності.

**Протиклієнтурна поведінка** є згубною для організації.

**Псевдоклієнтурна поведінка** характеризується настирливим або поверхневим ставленням до клієнта.

### 14.3 Основні моделі та механізм формування організаційної

## поведінки

**Поведінкові моделі** - це різні форми взаємовідносин персоналу організації. Вони складаються під впливом багатьох чинників і за безпосередньої участі адміністрації. «Кадри - персонал - людські ресурси - людський капітал» - така загальна логіка і ступені еволюції взаємин роботодавців і найманих працівників, керівників і підлеглих у термінах сучасної управлінської науки.

Основні чотири моделі (таблиця 14.1) утворюють «еволюційний ряд практичних методів управління людьми за минулі 100 років».

**Розвиваюча модель** (партнерство) заснована на індивідуальному підході до кожного співробітника організації. Цілеспрямована на та розвиток особистості.

Таблиця 14.1 - Основні моделі організаційної поведінки

Показник	Назва моделей			
	Авторитарна	Опікуюча	Підтримуюча	Колегіальна
Базис моделі	Влада	Економічні і ресурси	Керівництво	Партнерство
Орієнтація	Повноваження	Гроші	Підтримка	Робота в команді
Керівництво	Підпорядкування	Безпека	Виконання робочих завдань	Відповідальна поведінка
Орієнтація	Залежність від начальника	Залежність від організації	Участь в управлінні	Самодисципліна
Працівники	Фізіологічні і безпеки	Безпеки	Статус і призначення	Самореалізація
Психологічний результат для працівника	Мінімальна	Пасивне співробітництво	Пробудження, стимули	Помірний ентузіазм
Задоволення потреб працівника	Кадри, людські ресурси	Кадри	Людські ресурси, персонал	Людські ресурси

**Гармонізуюча** (фрактальна) модель є досить цікавою і

перспективною. У такій організації кожна людина - це мікрокосм, що виступає «самодостатньою» часткою цілого, такий працівник здатний організувати нову автономну систему, аналогічну наявній, і успішно розвивати її.

Комплексне використання різних поведінкових моделей - запорука успішного управління сучасною організацією.

### **Тестові завдання**

1 Менеджер здатен досягти бажаного результату без застосування владних повноважень, якщо він:

- а) розглядає протилежну сторону як потенційного противника;
- б) визначає цілі, до яких прагне інша сторона;
- в) ідентифікує потреби, інтереси і цілі іншої сторони;
- г) б) і в).

2 Яка модель заснована на індивідуальному підході до кожного співробітника організації?

- а) розвиваюча;
- б) гармонізуюча;
- в) менеджерська;
- г) усі відповіді неправильні.

3 Діяльність з виявлення цільових ринків, вивчення потреб споживачів, розроблення товарів, встановлення ціни на них, вибору способів просування і розподілу з метою здійснення обміну, який задовольняє потреби зацікавлених груп, - це ...

- а) маркетинг-менеджмент;
- б) людські ресурси;
- в) ефективність організації;
- г) модель менеджменту.

4 Які основні моделі утворюють еволюційний ряд практичних методів управління людьми?

- а) авторитарна;

- б) опікуюча;
- в) підтримуюча;
- г) колегіальна.

5 Діяльність, спрямована на досягнення цілей підприємств, установ, організацій шляхом формування попиту та максимального задоволення потреб споживачів – це ...

- а) м'аркетинг;
- б) менеджмент;
- в) управління;
- г) керівництво.

## **ТЕМА 15. ОРГАНІЗАЦІЙНА ПОВЕДІНКА В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ**

15.1 Сутність міжнародного бізнесу та міжнародного менеджменту.

15.2 Специфіка формування організаційної культури багатонаціональної компанії.

### **15.1 Сутність міжнародного бізнесу та міжнародного менеджменту**

Поняття «міжнародний бізнес» стрімко увірвалося в наше повсякденне життя і стало її частиною, хоча до кінця 1980-х років його не існувало. Перш зовнішньоекономічна діяльність була привілеєм держави, окремих галузей і небагатьох підприємств. Тоді слово «імпортний» в застосуванні до джинсів, взуття, косметики, музичних інструментів, побутової техніки означало неабиякий і якісний товар. Для переважної більшості громадян СРСР іноземні товари асоціювалися з такими словами, як «закордон», «дефіцит», «черга», «блат», «переплата».

Становлення і інтенсивний розвиток міжнародного бізнесу не могло не позначитися на сфері управління. Так був народжений особливий вид менеджменту - міжнародний. Метою *міжнародного менеджменту* є пошук і реалізація конкурентних переваг фірми, що організовує і веде бізнес з фірмами (громадянами) інших країн і регіонів світу, враховуючи соціально-культурні та інші особливості їх розвитку.



## 15.2 Специфіка формування організаційної культури багатонаціональної компанії

При формуванні організаційної культури зовнішнє середовище надає значний вплив на організацію. Проте, як свідчить практика, дві організації, функціонують щодо одного й того самого оточення, можуть мати дуже різні культури. Це тому, що при спільному досвіді члени організації по-різному вирішують дві дуже важливі проблеми.

Перша – це зовнішня адаптація: що зроблено організацією і як зроблено.

Друга – це внутрішня інтеграція: як працівники організації виконують свої щоденні, пов'язані з роботою в організації, проблеми.

Процес зовнішньої адаптації й виживання пов'язаний з пошуком і знаходженням організацією своєї ніші на ринку і її пристосування до постійно залежного зовнішнього оточення. Це процес досягнення організацією своєї мети і взаємодії з представниками довкілля. У цьому процесі вирішуються питання, які стосуються виконуваних завдань, методів розв'язання, реакції на успіхи й невдачі тощо.

У будь-якій організації її працівники схильні брати участь у таких процесах:

- виділяти із зовнішнього оточення важливе і погане в організації;
- розробляти шляхи і засоби виміру досягнутих результатів;
- знаходити пояснення успіху і невдачі у досягненні мети.

Формування культури організації пов'язано з зовнішнім оточенням:

- ділове середовище загалом й у галузі зокрема;
- зразки культури.

Прийняття компанією певної культури може пов'язуватися зі специфікою галузі, де вона діє, зі швидкістю технологічних та інших

змін, особливостями ринку, споживачів тощо.

Аналіз чинників формування організаційної культури показує, що культура - предмет розвитку та змін протягом усього життя організації. Причому у силу "глибинності" базових припущень та її "стійкості" зазначені процеси протікають скоріш еволюційно, ніж радикально і революційно.

Визначну роль у формуванні та підтримці організаційної культури на непоганому рівні відіграють лідери організації. Саме лідери встановлюють основні правила і норми в організації. Здатність лідера оцінювати, контролювати і підтримувати підлеглих, його реакція на критичні події та кризи, навмисний вплив на трудові ролі, навчання й тренування, критерії винагород – усе це є дієві механізми підтримки організаційної культури.

Стратегія управління трудовим колективом, зрілість якого визначається ступенями зростання і відповідними термінами («кадри», «персонал», «людські ресурси» і «людський капітал»), є універсальною. Незалежно від специфіки фірми і конкретних обставин менеджери реалізують стандартні «пакети» соціально-управлінських функцій. Кожен такий набір включає:

- аналіз майбутньої діяльності (збір і систематизація необхідної інформації, оцінка ситуації, опис роботи);
- підбір (залучення) здобувачів;
- відбір співробітників;
- процеси соціалізації і адаптації;
- навчання;
- кар'єрне зростання;
- оцінку роботи;
- винагороду (як спосіб мотивації).

Багаторічний досвід функціонування міжнародної культури свідчить, що для експансії у світовому масштабі успішно застосовуються чотири кадрові парадигми: етноцентризм, поліцентризм, геоцентризм і регіоцентризм.

**Етноцентризм** - переконання в доцільності використання на ключових постах в зарубіжних «дочках» виключно «своїх» співробітників. Такий підхід виправданий на початковому етапі створення дочірніх відділень фірми, при дефіциті кваліфікованих

фахівців у країні перебування, в періоди реструктуризації і диверсифікації. Однак професіонали з PCN, відряджені в іншу країну, обходяться фірмі значно дорожче, ніж громадяни інших категорій.

**Поліцентризм** - протилежний підхід, заснований на довірі місцевим керівникам, які знають національний ринок, особливості менталітету, внутрішньої і зовнішньої політики своєї держави.

**Геоцентризм** - рішення про призначення на вищі і середні управлінські посади, обумовлені в основному рівнем кваліфікації працівника.

**Регіоцентризм** - комбінований підхід. На вибір однієї з парадигм як тоніки управлінського тризвуку впливають конкретні умови країни або групи країн, культури яких мають подібності.

Розширення меж функціонування організації і виведення її на світовий ринок вимагає перебудови всієї системи управління з урахуванням особливостей національних і регіональних культур, а також стандартів ведення бізнесу в країнах перебування.

Міжнародний бізнес і міжнародний менеджмент є надзвичайно складними і одночасно перспективними сферами професійної діяльності.

На перший план роботи організації висувається вміння керівників всіх рівнів формувати інтернаціональний трудовий колектив і гнучко мотивувати співробітників організації, використовуючи для цього різні «пакети» програм і окремі методи і засоби.

## **Тестові завдання**

1 Технологія конструювання трудового колективу передбачає:

- а) продуману кадрову політику;
- б) забезпечення зростання кваліфікації і соціальної мобільності працівників;
- в) мотивацію працівників;
- г) усі відповіді правильні.

2 Переконайтеся в доцільності використання на ключових постах

в зарубіжних «дочках» виключно «своїх» співробітників – це ...

- а) етноцентризм;
- б) маркетинг;
- в) менеджмент;
- г) всі відповіді вірні.

3 Пошук і реалізація конкурентних переваг фірми, що організовує і веде бізнес з фірмами (громадянами) інших країн і регіонів світу, враховуючи соціально-культурні та інші особливості їх розвитку, - це є мета ...

- а) міжнародного менеджменту;
- б) ділового маркетингу;
- в) управлінської діяльності організації;
- г) міжрегіонального менеджменту.

4 На вибір однієї з парадигм як тоніки управлінського тризвуку впливають конкретні умови країни або групи країн, культури яких мають подібності, - це ...

- а) регіоцентризм;
- б) етноцентризм;
- в) стратегія;
- г) реорганізація.

5 Набір найважливіших припущень, що приймаються членами організації і виражаються в цінностях, які задають людям орієнтири їх поведінки і дій, що заявляються організацією – це ...

- а) організаційна культура;
- б) менеджмент;
- в) реорганізація;
- г) не має правильної відповіді.

## **ПИТАННЯ З ДИСЦИПЛІНИ**

### **Змістовий модуль 2. Управлінський аспект організаційної поведінки**

- 1 Класифікація конфліктів. Стадії конфлікту.
- 2 Причини виникнення конфліктів, наслідки конфліктів.
- 3 Методи вирішення конфліктів.

- 4 Типи реакції людей на конфлікт (ухилення, участь, змагання, пошук компромісу, співпраця).
- 5 Стрес на робочому місці. Причини і симптоми стресу.
- 6 Вплив стресу на здоров'я працівників.
- 7 Індивідуальні методи боротьби зі стресом.
- 8 Суть і взаємозв'язок функцій управління (планування, організація мотивація, контроль).
- 9 Поняття техніки керівництва (рамкове управління, управління за допомогою делегування, управління по цілях).
- 10 Засоби керівництва: інформування, бесіда, обговорення, переговори, критика, осуд, участь.
- 11 Поняття і роль організаційної (корпоративної) культури в організації.
- 12 Основні джерела і елементи організаційної культури.
- 13 Принципи формування корпоративної культури в організації.
- 14 Типи організаційної культури.
- 15 Формування, підтримка і зміна організаційної культури.
- 16 Імідж людини, організації. Принципи створення іміджу. Формула дії іміджу.
- 17 Природа організаційних змін. Опір змінам: причини, види, наслідки.
- 18 Моделі організаційних змін.
- 19 Здійснення змін. Етапи процесу змін.
- 20 Управління організаційними змінами. Планування і здійснення змін. Підтримка процесу змін.
- 21 Методи організаційних змін. Методи індивідуальних перетворень. Методи групових змін. Методи розвитку організацій.
- 22 Особа і глобалізація. Моно-, поліактивні і реактивні культури.
- 23 Організаційна поведінка в системі міжнародного бізнесу: моделювання поведінки менеджера, критерії вибору моделей поведінки.
- 24 Сприйняття цінностей інших культур.
- 25 Проблеми створення багатонаціональних команд.
- 26 Розкрийте дві найбільш значні концепції соціальних рис особистості?
- 27 Що таке трудова мотивація, яка найбільш відома теорія мотивації?

- 28 Поясніть природу групової поведінки?
- 29 Управління міжкультурними відмінностями. Стосунки між материнською і дочірніми компаніями (етноцентричні, поліцентричні, регіоноцентричні, геоцентричні).
- 30 Стратегії управління міжкультурними відмінностями (ігнорування, мінімізація, використання).
- 31 Які основні етапи і проблеми формування групи?
- 32 Розкрийте поняття «лідер» та «лідерський потенціал».
- 33 Яку специфіку формування має організаційна культура?
- 34 Розкрийте найбільш відомі типи особистості.
- 35 Сутність і структура комунікації.
- 36 Які особливості має поведінковий маркетинг?

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

- 1 Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами. - 8-е изд. / Пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина. – СПб.: Питер, 2005. – 832 с.
- 2 Бойделл, Т. Как улучшить управление организацией: Пособие для руководителя. – М.: ИНФРА-М; Премьер, 1995. – 204 с.
- 3 Гак, В. Г., Триомф, Ж. О., Соколова, Г. Г. Французско-русский словарь активного типа / В. Г. Гак, Ж. О. Триомф, Г. Г. Соколова и др.; Под ред. В. Г. Гака и Ж. Триомфа. – 5-е изд., стереотип. – М.: Русский язык, 2003. - С. 855, 856, 863.
- 4 Гавкалова, Н. Теоретичні засади ефективного менеджменту персоналу // Україна: аспекти праці. - 2005. - № 43. – С. 115-118.
- 5 Дойль, П. Маркетинг-менеджмент и стратегии. - 3-е изд. / Пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2002. - С. 174, 175.
- 6 Занковский, А.Н. Организационная психология: Учеб. пособие. – М.: Флинта; МПСИ, 2002. – 648 с.
- 7 Завадський, Й. С., Осовська, Т. В., Юшкевич, О. О. Економічний словник. - К.: Кондор, 2006. – 356 с.
- 8 Зінченко, Г. П. Соціологія для менеджерів: підручник / Г. П. Зінченко. - Ростов н/Д.: Феникс, 2001. – 352 с.
- 9 Коротков, Э. М. Концепция российского менеджмента:

Учеб. пособие для вузов. – М.: ДеКА, 2004. – 893 с.

10 Кочеткова, А. И. Введение в организационное поведение и организационное моделирование: Учеб. пособие. – М.: Дело, 2003. – 944 с.

11 Кравченко, А. И. История менеджмента: Учеб. пособие. – М.: Академический Проект, 2003. – 560 с.

12 Красовский, Ю. Д. Организационное поведение: Учеб. пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ, 2004. – 511 с.

13 Кузнецов С. А. Большой толковый словарь русского языка / Сост. и гл. ред. С. А. Кузнецов. – СПб.: Норинт, 2000. - С. 1117, 1118.

14 Котлер, Ф. Основы маркетинга. М.: Образование, 2005. – 352 с.

15 Маллинз, Л. Менеджмент и организационное поведение: Учеб.-практ. Пособие / Пер с англ. Т. Цеханович и др. – М.: Новое знание, 2003. – 1039 с.

16 Mayo, E. The Human Problems of an Industrial Civilization. - L., 1949. – 401 с.

17 Медведев, В. П. Основы менеджмента. В 2 книгах. – М.: Дека, 2002. – 352 и 512 с.

18 Мясоедов С. П. Основы кросскультурного менеджмента: Как вести бизнес с представителями других стран и культур: Учеб. пособие. – М.: Дело, 2003. – 256 с.

19 Организационное поведение: Учеб. для вузов / Под ред. Г. Р. Латфуллина, О. Н. Громовой. – СПб.: Питер, 2004. – 432 с.

20 Организационное поведение в таблицах и схемах / Под науч. ред. Г. Р. Латфуллина и О. Н. Громовой. – М.: Айрис-пресс, 2002. – 288 с.

21 Ожегов, С. И. Словарь русского языка: Ок. 53 000 слов / Под общ. ред. проф. Л. И. Скворцова. — 24-е изд., испр. - М.: Оникс, Мир и Образование, 2007. - 1200 с.

22 Пивоваров, С. Э., Тарасевич, Л. С., Майзель, А. И. Международный менеджмент. - 3-е изд. – СПб.: Питер, 2005. – 656 с.

23 Понуждаев, Э. А. Основы гендерологии: Философия, стратегия и тактика управления персоналом. – М.: ИМЭС, 2003. – 273 с.

24 Пригожин, А. И. Методы развития организаций. – М.: МЦФЭР, 2003. – 864 с.

25 Роджерс, Э. Р. Агарвала-Роджерс: Коммуникации в

организациях / Пер. с англ. - М.: Экономика, 1980. – 360 с.

26 Резник, С. Д. Персональный менеджмент: Учебник / С. Д. Резник и др. – 2-е изд. перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 612 с.

27 Савчук, Л. М., Бутенко, Н. Ю., Власова, А. М. Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. — К.: КНЕУ, 2001. — 249 с.

28 Синк Д. Скотт. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение. — М., 1989.

29 Социология труда: Учебник / Под ред. Н. И. Дряхлова, А. И. Кравченко, В. В. Щербины. — М., 1993.

30 Спивак, В. А. Организационное поведение и управление персоналом. — СПб., 2000.

31 Спивак В. А. Корпоративная культура. — СПб., 2001.

32 Татарников, А. А. Управление кадрами в корпорациях США, Японии, Германии. — М., 1992.

33 Хофстеде, Г. Межкультурное сотрудничество: культуры, организации, менеджмент. – М., 1997. – 240 с.

34 Шермерон Дж., Хант Дж., Осборн Р. Организационное поведение. - 8-е изд. / Пер. с англ. под ред. Е. Г. Молл. – СПб.: Питер, 2004. – 637 с.

35 Яхонтова, Е. С. Эффективность управленческого лидерства. / Е.С. Яхонтова. – М., 2002. - 185 с





