Міністерство освіти і науки України

Національний університет водного
Господарства та природокористування

Кафедра менеджменту

06-08-298М

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

до виконання практичних занять і самостійного вивчення освітньої компоненти **«Організаційна поведінка»** для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня за освітньо-професійною програмою «Менеджмент організацій і адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» денної та заочної форм навчання

Рекомендовано науково-
методичною радою з якості ННІ
економіки та менеджменту
Протокол № 1 від 31.08.2023 р.

Рівне – 2023

Методичні рекомендації до виконання практичних занять і самостійного вивчення освітньої компоненти «Організаційна поведінка для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня за освітньо-професійною програмою «Менеджмент організацій і адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» денної та заочної форм навчання [Електронне видання] / Судук О. Ю. – Рівне : НУВГП, 2023. – 23 с.

Укладач: Судук О. Ю., к.с.-н., доцент кафедри менеджменту.

Відповідальний за випуск: Кожушко Л. Ф., д.т.н., професор, завідувач кафедри менеджменту.

Керівник (гарант) освітньої програми: к.с.-г.н., доц. Судук О. Ю.

Зміст

	стор.
Вступ	3
Практична робота №1. Концептуальні основи організаційної поведінки	5
Практична робота №2. Особистість у системі управління поведінкою організації	7
Практична робота №3. Мотивація поведінки працівника в організації	11
Практична робота №4. Залучення працівників до процесу управління і організація групової роботи	12
Практична робота №5. Місце корпоративної культури в системі менеджменту. Атрибути і корпоративні стандарти, як частина корпоративної культури	14
Практична робота №6. Дотримання етики та культури ділових комунікацій	16
Практична робота №7 Управління конфліктами в організації	19
Список рекомендованої літератури	23

© О. Ю. Судук, 2023
© НУВГП, 2023

Вступ

Тенденції змін, що відбуваються в сучасному світі, потребують від сучасного фахівця таких знань, умінь і навичок, які б давали можливість людині миттєво реагувати на зміни середовища, з одного боку, а з іншого – змогу витримувати морально-психологічний і соціально-культурний натиск соціуму. Вміння управляти комунікаціями є нагальною потребою компетентного фахівця, основою його успішної професійної діяльності, запорукою особистісного зростання.

Метою викладання дисципліни «Організаційна поведінка» є вивчення закономірностей поведінки людини в організації для забезпечення формування навичок і умінь керувати індивідуальною та спільною діяльністю в межах певних організаційних структур.

Основні завдання навчальної дисципліни: є теоретична та практична підготовка здобувачів вищої освіти з питань:

- основні положення теорій управління організаційною поведінкою співробітників;
- роль особистісного фактору в системі управління організаційною поведінкою;
- чинники організаційної поведінки і можливості їх використання для вирішення питань, що стосуються досягнення цілей організації;
- методи делегування повноважень і впливу керівника на персонал;
- ефективні методи управління комунікаціями та конфліктами в організаціях;
- чинники формування й розвитку організаційної культури.

Вміти:

- адаптувати набуті знання про організаційну поведінку до реалій конкретної організації;
- адекватно застосовувати моделі і підходи теорії організаційної поведінки для вирішення завдань, пов’язаних із управлінням організаційною поведінкою;
- розробляти рекомендації з корегування поведінки співробітників;
- застосовувати методи управління поведінкою людей у практиці організаційної діяльності.

Компетентності, що отримають здобувачі вищої освіти після вивчення дисципліни:

ІК Здатність розв’язувати складні задачі і проблеми у сфері менеджменту або у процесі навчання, що передбачають проведення досліджень та/або здійснення інновацій за невизначеності умов і вимог.

ЗК2. Здатність до спілкуватися з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів економічної діяльності);

ЗК3. Навички використання інформаційних та комунікаційних технологій;

ЗК4. Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети;

СК5. Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління; СК8. Здатність використовувати психологічні технології роботи з персоналом;

СК6. Здатність формувати лідерські якості та демонструвати їх в процесі управління людьми;

СК8. Здатність використовувати психологічні технології роботи з персоналом;

СК 13. Здатність до ефективного сприйняття та впровадження змін на організаційному та індивідуальному рівні

В результаті вивчення дисципліни здобувачі вищої освіти отримають наступні результати:

ПРН 2. Ідентифікувати проблеми в організації та обґрунтовувати методи їх вирішення;

ПРН 7. Організовувати та здійснювати ефективні комунікації всередині колективу, з представниками різних професійних груп та в міжнародному контексті;

ПРН 10. Демонструвати лідерські навички та вміння працювати у команді, взаємодіяти з людьми, впливати на їх поведінку для вирішення професійних задач;

ПРН 12. Вміти делегувати повноваження та керівництво організацією (підрозділом);

ПРН 13. Вміти планувати і здійснювати інформаційне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення організації (підрозділу).

ПРН 16. Вміти адаптуватися до змін та управляти ними на індивідуальному та організаційному рівнях.

Практична робота №1.
Концептуальні основи організаційної поведінки

Мета завдання: ознайомлення з основною термінологією та сутністю поняття «організаційна поведінка», навчитися визначати тип керівника в залежності від орієнтації на людей чи завдання.

Запитання для самоконтролю

1. Визначте предмет та об'єкт дослідження управління поведінкою організації.
2. Розкрийте сутність поняття «організаційна поведінка».
3. Охарактеризуйте об'єктивні закони організаційної поведінки.
4. Розкрийте зв'язок управління поведінкою організації з іншими науками.
5. Окресліть основні особливості використання організуючих сил організаційної поведінки.
6. Назвіть базові елементи організаційної поведінки.
7. Охарактеризуйте типи основних відносин керівників до своїх підлеглих.
8. Розкрийте історичну еволюцію розвитку значення організаційної поведінки.
9. У чому полягають особливості моделей організаційної поведінки?

Тест «Орієнтація керівника на людей та завдання»

Тест містить 35 тверджень, які відображають особливості управлінської поведінки.

Порядок роботи: Уявіть себе керівником певної професійної групи людей. Під час відповіді на кожне твердження тесту Ви повинні обрати один із можливих варіантів: завжди – «З», часто – «Ч», іноді – «І», рідко – «Р», ніколи – «Н».

1. Імовірно, завжди був би керівником групи.
2. Погодився б на понаднормовану працю.
3. Надав би членам групи повну свободу дій у роботі.
4. Підтримав би однакові способи діяльності.
5. Дозволив би людям під час вирішення проблем критично мислити.
6. Зробив би все, що від мене залежить, щоб моя група була краще, ніж групи-конкуренти.

7. Говорив би як представник своєї групи.

8. Спонукав би членів групи до більшого старання.

9. Випробував би свої ідеї в групі.

10. Дозволив би членам групи повну ініціативу.

11. Багато працював би в надії на підвищення.

12. Терпів би повільні дії та невпевненість.

13. У присутності відвідувачів виступав би від імені групи.

14. Хотів би підтримувати високий ритм роботи.

15. Давав би співробітникам можливість працювати з «розв'язаними» руками.

16. У конфліктних ситуаціях у групі діяв би як посередник.

17. Потопав би в деталях.

18. Представляв би групу у відносинах із зовнішнім світом.

19. Не хотів би надавати членам групи свободу дій.

20. Вирішував би самостійно, що робити та як робити.

21. Спонукав би працівників до зростання продуктивності праці.

22. Делегував би деяким працівникам повноваження, які міг би залишити собі.

23. Зазвичай справи йдуть так, як я і передбачав.

24. Дозволяв би групі висувати багато ініціативних пропозицій.

25. Давав би членам групи конкретні завдання.

26. Хотів би вносити зміни.

27. Просив би членів групи працювати інтенсивніше.

28. Вважав би, що члени групи добре використовують свої здібності критично мислити.

29. Склав би графік роботи.

30. Відмовлявся би з'ясовувати свої дії.

31. Переконував би інших у тому, що мої ідеї підуть їм на користь.

32. Дозволяв би групі самостійно визначати ритм своєї роботи.

33. Закликав би групу перевищити свої рекордні показники.

34. Діяв би, не радячись з групою.

35. Припускав би, що всі члени групи дотримуються інструкцій та приписів.

Обробка результатів:

1. Відмітьте такі номери тверджень: 8, 12, 17, 18, 19, 30, 34, 35.

2. Поставте цифру 1 (один) перед відміченими номерами тверджень, на які Ви відповіли «Р» або «Н».

3. Поставте цифру 1 (один) перед всіма іншими номерами

тверджень, на які Ви відповіли «В» або «Ч».

4. Обведіть кружками цифри 1 (один), які стоять перед твердженнями: 3, 5, 8, 10, 15, 18, 19, 22, 24, 26, 28, 30, 32 ,34, 35.

5. Підрахуйте кількість відповідей, які відмічені цифрою 1 (один) в кружках. Це кількість балів, що вказує на ступінь Вашої спрямованості на людей.

6. Підрахуйте кількість відповідей, які не відмічені цифрою 1 (один) в кружках. Це бали, що вказують на ступінь Вашої спрямованості на завдання.

Оцінка результатів:

1. Максимальна кількість балів за шкалою орієнтації на людей – 15. Показник вище 12 балів означає, що виражена орієнтація на людей.

2. Кількість балів, що перевищує 12 за шкалою орієнтації на завдання, показує ступінь її вираженості. Керівники такого типу, як правило, менш за все рахуються з людьми.

Практична робота №2
Особистість у системі управління поведінкою організації

Мета заняття: формування ґрунтовних знань і розгляд практичних питань щодо формування ефективного комунікативного процесу, виявлення основних каналів комунікацій.

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?

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, спостерігалося 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 раду, 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 підрозділів 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 виявилося 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 булла 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, 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?

Практична робота №3
Мотивація поведінки працівника в організації

Мета заняття: виявити здатності розуміти відносини особистості, які репрезентуються в емоціях, і управляти емоційною сферою на основі ухвалення рішень та здатності обирати відповідний стиль спілкування.

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?

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

Для визначення структури та ступеня важливості потреб скористайтеся матеріалом, який наведено на сторінці дисципліни на платформі moodle.

Ситуаційна вправа 3. Уявіть себе менеджером персоналу, перед яким стоїть завдання розробити критерії оцінки результатів діяльності групи менеджерів операційного рівня в компанії з виробництва автомобілів. Кожен із цих менеджерів контролює роботу 50– 60 робітників складального цеху, а їх обов'язки приблизно однакові.

Завдання:

1 Якими показниками, на вашу думку, доцільно оцінювати результати діяльності менеджерів операційного рівня цього підрозділу компанії?

2 Розмістіть запропоновані показники за рівнем важливості та аргументуйте свою позицію. 3 Як можна вдосконалити систему винагород з урахуванням запропонованих вами критеріїв оцінки?

Практична робота №4
Залучення працівників до процесу управління і організація групової роботи

Мета заняття – огляд та систематизація причини об'єднання людей у групи та команди, а також чинників, що впливають на ефективність роботи групи.

Завдання – виявлення причин об'єднання людей у групи та команди, аналіз компонентів ефективної роботи груп.

Основні теми до вивчення та обговорення подано у вигляді ситуаційних та аналітичних вправ, що виконуються протягом практичного заняття.

Запитання для обговорення

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 На вашу думку, що є головнішим при формуванні групи: організаційний чи особистий чинник? Поясніть вашу точку зору.

5 У чому, на ваш погляд, різниця між нормами припустимого ідеалу та нормами неприпустимого ідеалу?

Ситуаційна вправа 1. В «Основних принципах гуртків якості», опублікованих Японською спілкою вчених та інженерів, зазначено, що основна мета гуртків якості полягає в такому:

• вишукувати додаткові можливості для ефективного управління з боку майстрів і лінійного керівництва нижчого рівня, сприяти їх саморозвиткові;

• підвищувати рівень трудової моралі працівників на виробництві та створювати атмосферу, в якій посилиться свідоме ставлення кожного члена трудового колективу до якості та недоліків на виробництві;

• функціонувати як «ядро» загальної системи управління якістю, що створить підтримку і впровадження безпосередньо в цехах політики президента фірми стосовно забезпечення якості продукції.

Запитання:

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

2 Поясніть, як у гуртках якості реалізується позитивна мотивація праці? Які чинники за такої ситуації є пріоритетними: творчий елемент (робота думки), елемент активності (власне праця), соціальний елемент (задоволення)?

3 Які ви знаєте особливості системи навчання персоналу на японських фірмах?

ПРАКТИЧНА РОБОТА №5

Місце корпоративної культури в системі менеджменту. Атрибути і корпоративні стандарти, як частина корпоративної культури

Мета: формування ґрунтовних знань і розгляд практичних питань щодо корпоративних стандартів та зовнішніх атрибутів корпоративної культури.

План

1. Ознаки корпоративної культури організації.
2. Технологічні аспекти формування корпоративної культури.
3. Базові складові ставлення до персоналу та ставлення до роботи в архітектурі корпоративної культури організацій.
4. Артефакти корпоративної культури: цінності, основні переконання, ритуали, церемонії, зовнішній вигляд персоналу, структура.
5. Формування атрибутів корпоративної культури.

Завдання до теми

Оберіть правильний варіант відповіді на питання:

1. Система факторів, з якими пов'язана корпоративна культура включає:

а) час, корпоративну культуру, цілі управління;

б) зовнішнє середовище, внутрішнє середовище, питання організації та управління, час, корпоративну культуру, цілі управління, людину, її особистість;

в) зовнішнє середовище, внутрішнє середовище;

г) питання організації та управління.

2. Зовнішнє середовище, у якому діє організація включає:

а) культуру, демографію, політику і право, соціальні відносини, інформацію й освіту, економіку, технологію;

б) політику і право;

в) конкурентів;

г) культуру і соціальні відносини.

3. Другий рівень корпоративної культури об'єднує:

а) задекларовану корпоративну місію, а також ділові принципи;

б) сенс життя і діяльності;

в) фізичну культуру співробітників, їх здоровий спосіб життя;

г) корпоративну місію.

4. Корпоративна культура - це система з:

а) вертикальними і горизонтальними зв'язками;

б) діагональними зв'язками;

в) вертикальними і горизонтальними, прямими і зворотними зв'язками елементів;

г) прямими і зворотними зв'язками елементів.

5. Система взаємозалежних факторів корпоративної культури включає:

а) 3 фактори;

б) 7 факторів;

в) кілька факторів;

г) 5 факторів.

Питання для обговорення

1. У чому проявляється роль корпоративної культури у системі менеджменту?

2. Особливості корпоративних стандартів.

3. Зовнішні атрибути корпоративної культури.

4. Спілкування, трудова етика та поведінка працівників.

5. Організація і проведення корпоративних заходів у процесі формування стандартів корпоративної культури.

6. Запропонуйте свій алгоритм формування корпоративної культури.

7. Як національний менталітет впливає на розвиток корпоративної культури? Охарактеризуйте важливі культурні архетипи українського господарського менталітету.

Творчо-прикладні завдання

1. Як тема лідерства пов'язана із корпоративною культурою? Проаналізуйте, які риси лідерства домінували на різних етапах розвитку менеджменту і якими цінностями користувалися лідери.

2. Запропонуйте авторський Кодекс честі добропорядного виробника в Україні та Кодекс честі поведінки на ринку.

3. Відомо, що смислові поняття основних категорій і методів менеджменту, як і ціннісних орієнтацій, відрізняються у різних куточках світу. У зв'язку з цим, проаналізуйте ставлення до праці, влади, бюрократії, творчості, відповідальності у Західній та Східній Європі, Канаді, Японії, Китаю.

4. Запропонуйте авторську модель поведінки представників різних культур у транснаціональних корпораціях. За допомогою яких цінностей можна досягти гармонії у багатонаціональному колективі?
5. Запропонуйте свою систему мотивації формування й розвитку корпоративної культури для різних категорій персоналу організації.

Практична робота №6
Дотримання етики та культури ділових комунікацій

Мета заняття: ознайомлення з основними принципами культури ділових комунікацій та невербальної семіотики, набуття навичок застосовувати їх на практиці.

План

1. Невербальна семіотика: кінесика, такесика, ольфакція, хронеміка, проксеміка.
2. Семантика жестів і поз за А. Пізом.
3. Поняття та одиниці міжкультурної невербальної комунікації. Міжкультурно-комунікативна компетентність.
4. Невербальна комунікація в міжкультурному розрізі.

Завдання 1. Ознайомтеся з видами комунікації в організації. На основі проведення аналізу комунікацій в організації складіть есе на тему «Проблеми управління комунікаціями у сучасному освітньому закладі».

Завдання 2. Візьміть участь у круглому столі з обговорення теми «Як пов'язані між собою комунікації та корпоративна культура?»

На початку проведення обговорення з метою встановлення позитивної взаємодії між учасниками можна провести гру «Соціальна мережа нижньої ланки управління».

Завдання 3. Складіть професійний етичний кодекс туристичної фірми. Спробуйте відобразити у ньому основні цінності, принципи і правила поведінки працівників.

Завдання 4. Ви працюєте у великому рекламному агентстві. У рамках нового рекламного проекту, над яким працює Ваш відділ, Вам доручили підготувати рекламний ролик для нового товару, який щойно з'явився на ринку. Реклама розрахована на 30 секунд ефірного часу. Самостійно оберіть товар, який Ви будете рекламувати, і складіть сценарій майбутнього відеоролика. У сценарії мають бути

відображені такі основні моменти: загальний план всього рекламного показу; рекламний текст (розмови, монологи); опис необхідного реквізиту.

Завдання 5. Підготуйтеся до тренінгу «Менеджер із реклами», дотримуючись наступних рекомендацій: складіть усну розповідь про себе; знайдіть відомості про професію «менеджер із реклами»; подумайте, що собою являє комунікативна компетентність; визначте, яким чином Ви будете утримувати увагу потенційних роботодавців.

Завдання 6. Складіть власне резюме, використовуючи будь-який зразок із мережі Інтернет. Порівняйте Ваше резюме із тими кваліфікаційними вимогами, які сьогодні висувають роботодавці до працівників обраної Вами сфери діяльності. Цю інформацію можна знайти на одному із відомих сайтів пошуку роботи в Україні. Над розвитком яких професійних вмінь і навичок Ви хотіли б працювати протягом найближчого року?

Завдання 7. Складіть прес-реліз одного із загальноміських заходів, ініціатором проведення якого виступила Ваша фірма.

Завдання 8. Знайдіть в мережі Інтернет декілька останніх публікацій про діяльність американської публічної транснаціональної корпорації Google, заснованої у 1998 р. Дайте письмову відповідь на наступні питання: Як Ви вважаєте, який тип організаційної культури сьогодні притаманний цій компанії? Назвіть основні цінності, які є найважливішими для Google. Який стиль управління використовується в цій організації?

Завдання 9. Нижче наведено низку принципів, які є базовими для організаційної культури багатьох відомих компаній. Спробуйте навести конкретні приклади, щоб пояснити, яким чином ці принципи реалізуються на практиці: «відносини в колективі мають бути теплими, як у великій родині»; «гарний продавець може продати що завгодно»; «клієнти повинні нам довіряти, як професіоналам». «світ жорстокий і несправедливий, тому потрібно бути сильним»; «кожен повинен займатися своєю справою»;

Завдання 10. Запропонуйте PR-захід для підприємства, з діяльністю якого Ви добре знайомі. Складіть план проведення даного заходу і вкажіть орієнтовний склад учасників. Підготуйте прес-реліз PR-заходу (обсяг – не більше 1 сторінки формату А4). Рекомендовану структуру прес-релізу наведено нижче: дата

проведення заходу; коротка анотація; основний текст; довідкова інформація; контактні дані. Визначте перелік тих організацій, в які доцільно надіслати підготовлений Вами прес-реліз. Обґрунтуйте свій вибір.

Гра «Соціальна мережа нижньої ланки»

Мета: встановлення позитивної взаємозалежності та взаємодії, орієнтованої на корпоративну взаємодію між учасниками.

Обладнання: чисті картки і кольорові олівці чи ручки, великий аркуш паперу.

Хід гри

Крок 1. Викладач звертається до присутніх, що метою проведення гри є створення соціальної мережі з присутніх у цій аудиторії. Модель мережі буде розміщуватися на великому аркуші паперу, прикріпленому на стіні (дошці).

Крок 2. Для створення соціальної мережі кожному учасникові пропонується на картці намалювати свій аватар, у нижній частині картки залишити місце для власного імені, а також написати декілька слів, що вказують, ким є цей учасник і що він очікує від проведеного заняття.

Крок 3. Після заповнення карток студенти прикріплюють свої аватари на аркуш паперу на дошці.

Крок 4. Кожний із учасників за допомогою маркера чи олівця стрілками зв'язує свій аватар з іншими, але під кожною лінією вказує вид зв'язку (разом вчились у ВНЗ до вступу в університет; брали участь в організації конференції, свята; спілкуємось у соціальних мережах тощо).

Крок 5. По завершенню група досліджує створену мережу і встановлює нові зв'язки, які раніше не були відомі.

Завдання 11. Підготувати виступ з теми: «Корпоративна культура навчального закладу та її вплив на корпоративну поведінку співробітників». Такий виступ студенти можуть підготувати, об'єднавшись у малі групи, і за допомогою техніки розкадрування (Storyboard) показати свої уявлення про корпоративну поведінку викладачів.

Методика проведення:

Крок 1. Запропонуйте студентам об'єднатися у невеликі групи (2 – 4 особи) й отримати приладдя, необхідне для малювання (якщо

заняття проводиться у комп'ютерному класі, то кожна група займає місця за комп'ютерами).

Крок 2. Оголосіть тему, яку учасники груп мають візуально описати і прокоментувати за допомогою малюнків – «кадрів».

Крок 3. Попередьте учасників про те, що робота в групах починається зі створення плану-сценарію виступу. Можете запропонувати студентам продемонструвати свою відповідь на задану тему у вигляді трьох частин: ідеальне, реальне, пропозиції щодо змін.

Крок 4. Групи презентують виступи, супроводжуючи їх «кадрами».

Крок 5. Після виступів усіх груп проводиться обговорення.

Практична робота №7
Управління конфліктами в організації

Мета заняття: ознайомити студентів з основними поняттями управління конфліктами, виявляти деструктивні конфлікти та їх попереджати

План

1. Яким чином співвідносяться поняття «комунікаційні бар'єри» та «конфлікти»?
2. Які основні причини конфліктів в ділових комунікаціях?
3. Які сигнали дозволяють помітити, що в колективі назріває конфлікт?
4. Чим відрізняються конструктивні і деструктивні конфлікти?
5. Яким чином можна попередити конфліктні ситуації в командній роботі?

Завдання 1. Використовуючи матеріали періодичних видань, проаналізуйте різні види конфліктів: міжособистісних, між особою і групою, міжгрупові, між керуючою та керованою системами. Завдання до аналітичної задачі 1. Змоделюйте 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.

Завдання 2. З метою уникнення конфліктної ситуації в командній роботі, для кожної з наведених фраз застосуйте формулу зміни "Ти - повідомлення" на "Я - висловлювання": Ти дуже мене розчарував!

1. Ти постійно залишаєш папери на моєму столі!
2. Ти постійно займаєш робочий телефон для вирішення особистих питань!
3. Ти завжди на мене кричиш!
4. Ти завжди повідомляєш про зміни в останню хвилину!
5. Ти ніколи не виконуєш свої обов'язки, я мушу все робити замість тебе!
6. Ти завжди без дозволу береш моє приладдя!
7. Ти нікого не бачиш навколо, окрім себе!

Для виконання завдання скористайтеся нижче наведеними прикладами.

Приклад 1 "Ти - повідомлення": Ви завжди без дозволу берете журнали з мого столу. "Я-висловлювання": Коли з мого столу без дозволу беруть речі, а саме журнали, мені неприємно. Можливо, я хочу з ними попрацювати найближчим часом. Я не проти, щоб ви брали журнали, але попередньо спитайте у мене, чи можна це зробити.

Приклад 2 «ТИ-повідомлення»: Ти мене постійно перебиваєш і ніколи не даєш можливості висловитися. «Я-висловлювання»: Мені важко підтримувати розмову, коли мене перебивають.

Завдання 3. Знайдіть реальні приклади ситуацій ефективної та невдалої командної комунікації за даними мережі Інтернет, соціальних мереж, друкованих ЗМІ, виступів на Ted.com. Проаналізуйте основні фактори успіху та невдач, а також поясніть роль лідера та членів команди у їх досягненні. Результати оформіть у вигляді презентації (відео, аудіо подкасту і т.і).

Ситуація 1. Вас призначено керівником команди – відділ із 10 осіб, які повинні працювати разом, щоб досягнути виконання цілей свого підрозділу і проекту в цілому. Але вам відомо, що випуск продукції не такий високий, хоча постійно проводиться понаднормова робота, існує заборгованість по випуску продукції, а планові завдання не виконуються. Люди відсутні на роботі з

неповажних причин, часто конфліктують, що знижує ефективність роботи. Ви відчуваєте що люди в проекті не зацікавлені. Яким чином Ви пропонуєте налагодити більш ефективну комунікацію в даній ситуації?

Ситуація 2. Проаналізуйте групу, в якій Ви навчаєтесь. Чи можна назвати Вашу групу командою? У якому випадку Ваша група діє як команда? Чи є ефективною командна комунікація? Наскільки ефективний розподіл ролей у Вашій групі і як він сприяє чи навпаки заважає комунікації? Що Ви можете в даній ситуації змінити?

Груповий кейс

Враховуючи важливість комунікацій у формуванні та просуванні бренду у сучасному бізнес-середовищі, розробіть комунікаційну стратегію обраного на власний розсуд Вашою командою підприємства, організації або установи, що функціонує у місті Чернігові або на території Чернігівської області. При цьому основною метою розробленої комунікаційної стратегії має бути формування або розвиток існуючого бренду або ж кардинальна його зміна (ребрендинг).

Це творче завдання, яке повинно сформувати навички групової роботи, ефективної комунікації в групі, спільного генерування та опрацювання ідей. Важливо при виконанні цього групового завдання забезпечити дотримання правил академічної доброчесності та максимальне залучення всіх членів команди до розробки комунікаційної стратегії досліджуваного об'єкта. Пропонується дотримуватися наступного алгоритму розробки комунікаційної стратегії:

1. Обрати підприємство, організацію або установу, для якої буде розроблятися комунікаційна стратегія з метою просування бренду. Обов'язковою умовою є його місцезнаходження у м. Чернігові або на території Чернігівської області. Коротко обґрунтувати свій вибір.

2. Використовуючи метод СВОТ-аналізу, оцінити існуючий рівень розвитку комунікацій на підприємстві (організації, установі) та зробити висновок, чи відповідає він сучасним комунікаційним трендам і чи сприяє просуванню корпоративного бренду.

3. Визначити цілі даної комунікаційної стратегії та 5 пріоритетних завдань на наступний календарний рік.

4. Визначити цільову аудиторію, на яку має бути спрямована ваша комунікаційна стратегія. Якщо цільових груп декілька, в подальшому необхідно буде розробляти наступні пункти комунікаційної стратегії окремо для різних цільових груп.

5. Створити ключові повідомлення (key messages), ємні фрази, які в стислому вигляді пояснюють цільовим аудиторіям «про що» цей бренд, яку користь він несе, яких принципів дотримується і т.д.

6. Проаналізувати існуюче інформаційне поле конкурентів, вивчити їх досвід використання окремих інструментів та каналів комунікації.

7. Обрати найбільш ефективні канали комунікації для формування бренду досліджуваного підприємства (організації, установи) та скласти план основних комунікаційних заходів на 2023 рік (з урахуванням визначених раніше цілей і завдань, цільової аудиторії та сформованих ключових меседжів).

При цьому Ви можете адаптувати до Вашого кейсу PESO-модель і визначити можливі варіанти інтеграції різних комунікаційних каналів та типів медіаконтенту.

8. Зазначити основні індикатори, які будуть свідчити про досягнення запланованих результатів щодо формування або розвитку бренду за допомогою розробленої комунікаційної стратегії. Запропонуйте, як краще здійснювати моніторинг кількісних та якісних індикаторів.

Оформіть розроблену комунікаційну стратегію, передбачивши описову частину в розрізі окремих пунктів (1-8), необхідні схеми, таблиці, малюнки, додатки, список використаних джерел.

Список рекомендованої літератури

1. Основи самоменеджменту та лідерства [Електронний ресурс] : навчальний посібник / В. М. Лугова, С. М. Голубєв. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 212 с

2. Вікторія КИФЯК Інструменти командоутворення. Чернівці : Чернівец. нац. ун-т імені Юрія Федьковича, 2022. 165 с.

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

4. Ситник Н. І. Управління персоналом : навч. посібник для вищ. навч. закл. К. : "ІНКОС", 2019. 471 с.

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

6. Валерія Савельєва, Олексій Єськов, Валентина Вакуленко Організаційна поведінка : підручник. Київ : Центр навчальної літератури. 2019. 218 с.

7. Банєва І. О. Організаційна поведінка / Методичні рекомендації для самостійної роботи з дисципліни для здобувачів вищої освіти третього освітньо-науково ступеня PhD спеціальності 073 «Менеджмент» Миколаїв : МНАУ. 2020. 19 с.

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

9. Комунікативний менеджмент. Методичні вказівки до практичних занять та самостійної роботи для здобувачів вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» першого (бакалаврського) рівня / Укл.: Ремньова Л. М. Чернігів : НУ «Чернігівська політехніка». 2022. 50 с.

10. Інтернет портал для управлінців. URL: http://www.management.com.ua