

**НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ ТРАНСПОРТУ, МЕНЕДЖМЕНТУ І ЛОГІСТИКИ**

**Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств**

**Методичні рекомендації з організації самостійної роботи студентів**

**з дисципліни «Організаційна поведінка»**

для студентів 3 курсу

спеціальності 073 «Менеджмент»

Укладач: д.е.н., професор Паливода О. М.

Конспект лекцій розглянутий та схвалений  
на засіданні кафедри менеджменту ЗЕДП

Протокол №      від «    »      20    р.  
Завідувач кафедри                      О. Кириленко

**Київ - 2021**

УДК 378.14: 658: 339.5 (076.5)

ББК У291.21Р

М 502

Укладач: О.М. Паливода

Рецензент: В.М. Марченко – доктор економічних наук, професор  
Національного технічного університету «КПІ»

Затверджено на засіданні науково-методично-редакційної ради  
Навчально-наукового інституту економіки та менеджменту НАУ (протокол  
№ \_\_\_\_, від «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_р.)

### **М 502** Організаційна поведінка.

Методичні рекомендації з організації самостійної роботи студентів спеціальності «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності» / Уклад. О. М. Паливода – К.: НТУУ «Політехнічний університет», 2021. – 35с.

У методичних рекомендаціях надаються загальні вказівки щодо виконання практичних завдань та задач з основних розділів дисципліни «Організаційна поведінка» та методичні рекомендації до розв'язання ситуаційних завдань.

Призначені для студентів денної та заочної форм навчання спеціальності «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності».

Розраховано на студентів вищих навчальних закладів, що навчаються за програмою спеціалістів та магістрів при впровадженні модульно-рейтингових технологій у навчальний процес.

## ВСТУП

Дисципліна «Організаційна поведінка» викладається для студентів спеціальності «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності».

Вона входить до блоку вибіркових дисциплін, що відповідає державному стандарту підготовки фахівця.

Предметом навчальної дисципліни є сутність, головні теоретичні та практичні аспекти управління організаційною поведінкою в сучасних компаніях.

Особливістю викладання дисципліни «Організаційна поведінка» є вивчення організаційної поведінки людей як окремої галузі досліджень, яка розглядає вплив менеджерів, управлінських структур на ефективність праці, на місію кожного співробітника в колективі.

Розуміння людської поведінки відіграє велику роль у визначенні організаційної ефективності, що є причиною розробки і включення відповідної сукупності методик у навчальні програми з підготовки фахівців. Організаційні питання, проблеми розвитку колективу набувають в сучасних умовах великого значення, як і поведінка людей у всіх типах організацій, а тому потребують окремого ретельного вивчення. Саме тому метою викладання дисципліни є формування у майбутніх менеджерів сучасного управлінського мислення та системи спеціальних знань з організаційної поведінки і прийняття адекватних управлінських рішень.

Навчальний матеріал дисципліни структурований за модульним принципом і складається з двох навчальних модулів, а саме:

- навчального модуля №1 "Організація в системі менеджменту",
- навчального модуля №2 "Особистість та організація", кожен з яких є логічно завершеними, відносно самостійними, цілісними частинами навчального плану, засвоєння яких передбачає проведення модульних контрольних робіт та аналіз результатів їх виконання.

Навчальна дисципліна "Організаційна поведінка" базується на знаннях таких дисциплін, як: «Інформаційні системи в менеджменті», «Міжнародні економічні відносини» та є базою для вивчення таких дисциплін, як: «Організаційна поведінка», «Міжнародні валютно-кредитні відносини» та інших.

Ситуаційні завдання та типові і специфічні задачі вирішуються на основі методик, розроблених викладачам і кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств НАУ.

## Модуль №1 «Організація в системі менеджменту»

### Практичне заняття 1.1

#### Організація та організаційне оточення

1. Поняття організації. Розвиток організацій та їх загальні характеристики.
2. Організаційне оточення.
3. Формування організації.
4. Організаційний розвиток як об'єкт управління.

Питання (завдання) для самостійної роботи

1. Розвиток сучасних форм організацій як засіб адаптації до змінного підприємницького середовища.
2. Організація: внутрішнє та зовнішнє середовище у сучасних умовах.
3. Структурна побудова сучасних організацій.
4. Домінуючі чинники організаційного розвитку підприємств у вітчизняній економіці.

Література

1. Громова О.Н., Латфуллин Г.Р. *Организационное поведение*. – СПб.: Питер, 2008. – 432 с.
2. Мостенська Т.Л., Новак В.О., Луцький М.Г., Міненко М.А. *Менеджмент: Підручник*. – К.: Сузір'я, 2007. – 690 с.
3. Новак В.О., Макаренко Л.Г., Луцький М.Г. *Інформаційне забезпечення менеджменту. Навчальний посібник* – К.: Кондор, 2006. - 462 с.
4. Райгородский Д.Я. *Организационное поведение*. – М.: БАХРАХ-М, 2006. – 752 с.
5. Роббинз С.П. *Основы организационного поведения*. – С.-Пб.: Вильямс, 2006. – 448 с.

Методичні рекомендації

1. Опрацювати літературу і відповідати на питання у вигляді рефератів.
2. Прочитати та опрацювати Господарський кодекс України у частинах: Глава 4. Господарська комерційна діяльність (підприємництво) та Розділ II. Суб'єкти господарювання.
3. На основі опрацьованої літератури підготувати відповіді на питання для самоконтролю.

Питання для самоконтролю

1. Що слід розуміти під терміном «організація»? Які види організацій існують?
2. Які складові організаційного оточення?
3. Дайте визначення формальної та неформальної організації.

4. Які чинники організаційного розвитку є визначальними у сучасному підприємницькому середовищі?
5. Які етапи формування організації Вам відомі?

### Тема 1.2: **Управління організаційними змінами**

1. Природа організаційних змін.
2. Зовнішнє середовище та внутрішні змінні організації.
3. Ефективність та моделі організаційних змін.
4. Опір організаційним змінам.

Питання (завдання) для самостійної роботи

1. Компоненти моделей, що відображають основні підходи до управління змінами в організаціях. Базові моделі змін: еволюційні та революційні зміни.

2. Характеристика і порівняльний аналіз моделей проведення організаційних змін методами, орієнтованими «на людей і культуру».

3. Фактори, що визначають необхідність та масштаби змін в організації. Рівні змін: індивідуальні, групові (командні) зміни, організаційні зміни.

4. Основні задачі та моделі управління організаційними змінами. (Трикорокова модель Левіна; модель технології втручання; модель «дослідження – дії», модель процесу управління організаційними змінами Л. Грейснера; модель управління змінами Дж. Коттера; модель змін, що плануються (Р. Ліппіта, Дж. Уатсона, Б. Уестлі).

5. Причини опору змінам. Модель «силового поля» К. Левіна. Прийоми маніпуляції. Методи подолання опору змінам.

#### Література

1. Ашмарина С.И. Управление изменениями: учеб.пособ. / С.И.Ашмарина, Б.Н.Герасимов. – М.: РидГрупп, 2011. – 208 с. – (Нац. экон. образование).
2. Виханский О.С. Менеджмент / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – [3-е изд.]. – М.:Гардарика, 2010. – 320 с.
3. Грин М. Управление изменениями; пер. с англ. / Грин М.-СПб.: ДК, 2007. – 360 с.
4. Громова О.Н., Латфуллин Г.Р. Организационное поведение. – СПб.: Питер, 2008. – 432 с.
5. Мостенська Т.Л., Новак В.О., Луцький М.Г., Міненко М.А. Менеджмент: Підручник. – К.: Сузір'я, 2007. – 690 с.
6. Новак В.О., Макаренко Л.Г., Луцький М.Г. Інформаційне забезпечення менеджменту. Навчальний посібник – К.: Кондор, 2006. - 462 с.
7. Райгородский Д.Я. Организационное поведение. – М.: БАХРАХ-М, 2006. – 752 с.

8. Роббинз С.П. *Основы организационного поведения*. – С.-Пб.: Вильямс, 2006. – 448 с.

#### Методичні рекомендації

1. Опрацювати літературу і відповіді на питання у вигляді рефератів.
2. На основі опрацьованої літератури підготувати відповіді на питання для самоконтролю.

#### Питання для самоконтролю

1. *Чим обумовлені серйозні системні структурні зміни сучасних підприємств?*
2. *Розкрийте та обґрунтуйте особливості та зміст кожного з понять: «управління змінами», «менеджмент змін».*
3. *Якими можуть бути цілі управління змінами? Назвіть основні компоненти процесу управління змінами на підприємствах.*
4. *Які сучасні явища диктують необхідність комплексних змін у економічній діяльності підприємств?*
5. *Обґрунтуйте необхідність комплексних змін у діяльності сучасних організацій та особливості управління ними.*
7. *В чому полягає структурний підхід до управління змінами на підприємствах, наведіть приклади.*
8. *На яких рівнях проводять управління змінами на підприємствах; надайте їх порівняльну характеристику.*
9. *Інформацію про які напрямки реалізації управлінських змін вимагає Держкомстат України від сучасних підприємств.*
10. *За якими критеріями можна проводити класифікацію управлінських змін?*
11. *Поясніть, які зміни індивідуальної поведінки робітників складають основу планових організаційних змін на підприємствах.*
12. *Які змінні визначають як ключові параметри у системних моделях управління змінами в організаціях?*
13. *Який з методів проведення довгострокових організаційних змін має узагальнюючий характер? Обґрунтуйте свою відповідь.*
14. *Поясніть, в чому полягає природність опору змінам з боку окремих індивідів або груп в організації.*
15. *Для чого необхідно аналізувати й систематизувати причини опору змінам?*
16. *Назвіть причини для опору організаційним змінам та поясніть сутність очікуваних робітниками втрат та інші побоювання через зміни.*
17. *В чому різниця прояву опору змінам на різних рівнях: організаційному, рівні групи, рівні індивіда?*
18. *На які аспекти у своїй роботі повинні звертати увагу менеджери задля підтримки змін та зниження опору змінам?*

### Тема 1.3: Організаційна культура

1. Поняття, структурні елементи і властивості організаційної культури.
2. Функції організаційної культури.
3. Класифікація організаційної культури.
4. Система методів підтримки культури організації.

#### Питання (завдання) для самостійної роботи

1. Організаційна культура й ефективність діяльності підприємства.
2. Організаційна культура: поняття, функції, логіка формування, елементи.
3. Особливості типів культури організації.
4. Соціальні механізми формування й розвитку організаційної культури.

#### Література

1. Андреева И. В., Бетина О. Б. Организационная культура: Учебное пособие. / И. В. Андреева, О. Б. Бетина — СПб.: Санкт-Петербургский государственный инженерно-экономический университет», 2010. — 293 с.
2. Громова О.Н., Латфуллин Г.Р. Организационное поведение. — СПб.: Питер, 2008. — 432 с.
3. Мостенська Т.Л., Новак В.О., Луцький М.Г., Міненко М.А. Менеджмент: Підручник. — К.: Сузір'я, 2007. — 690 с.
4. Новак В.О., Макаренко Л.Г., Луцький М.Г. Інформаційне забезпечення менеджменту. Навчальний посібник — К.: Кондор, 2006. - 462 с.
5. Райгородский Д.Я. Организационное поведение. — М.: БАХРАХ-М, 2006. — 752 с.
6. Роббинз С.П. Основы организационного поведения. — С.-Пб.: Вильямс, 2006. — 448 с.

#### Методичні рекомендації

1. Опрацювати літературні джерела та відповісти на питання теми.
2. Опрацювати літературні джерела і охарактеризувати крос-культурні відносини між вітчизняними та європейськими компаніями.

#### Питання для самоконтролю

1. Дайте характеристику підсистем організаційної культури: ідеальної та матеріальної.
2. Як основні характеристики еволюційної моделі культури впливають на організаційну поведінку?
3. Опишіть цілераціональну модель культури.
4. Порівняйте моделі корпоративної та громадянської культур.
5. Визначте характеристики організаційної культури.
6. Які типи організаційної культури Вам відомі?

7. Дайте сутнісне визначення рівнів прояву організаційної культури: базових уявлень, декларованих цінностей, артефактів.
8. Опишіть взаємозв'язок контркультури та неформальної організації.
9. Які існують види контркультур?
10. Що являє собою пряма опозиція цінностям домінуючої культури?
11. Які прояви опозиції структури влади в межах домінуючої культури Ви можете назвати?

## **Модуль №2 «Особистість та організація»**

### **Тема 2.1: Теоретичні основи поведінки особистості в організації**

1. Основні теорії поведінки особистості в організації.
2. Персональний розвиток в організації.
3. Поведінка людини в організації.
4. Моделі організаційної поведінки особистості.

Питання (завдання) для самостійної роботи

1. Моделі поведінки особистості в організації.
2. Способи управління поведінкою особистості в організації.
3. Соціальні норми як регулятори поведінки особистості.
4. Соціальна позиція та роль особистості в організації.

Література

1. Громова О.Н., Латфуллин Г.Р. *Организационное поведение*. – СПб.: Питер, 2008. – 432 с.
2. Мостенська Т.Л., Новак В.О., Луцький М.Г., Міненко М.А. *Менеджмент: Підручник*. – К.: Сузір'я, 2007. – 690 с.
3. Новак В.О., Макаренко Л.Г., Луцький М.Г. *Інформаційне забезпечення менеджменту. Навчальний посібник* – К.: Кондор, 2006. - 462 с.
4. Райгородский Д.Я. *Организационное поведение*. – М.: БАХРАХ-М, 2006. – 752 с.
6. Роббинз С.П. *Основы организационного поведения*. – С.-Пб.: Вильямс, 2006. – 448 с.

Методичні рекомендації

1. Охарактеризувати способи управління поведінкою особистості в організації на прикладі відомих вітчизняних та зарубіжних компаній.
2. Написати реферати з наведених вище тем.
3. Охарактеризувати соціальні норми, які справляють визначальний вплив на результативність організації.

Питання для самоконтролю

1. Розкрийте зміст поняття «позиція особистості».



2. Охарактеризуйте наукові підходи до розуміння позиції особистості.
3. Визначте поняття «соціальна роль», «персональний розвиток».
4. Назвіть чинники, котрі сприяють ефективному виконанню організаційних функціональних ролей.
5. Що таке «професійна деформація»?
6. Доведіть важливість значення риси відповідальності для управління.
7. Що ви розумієте під поняттям «соціальна норма»?
8. Охарактеризуйте функціонування таких норм у малій групі.
9. Охарактеризуйте основні функції соціальних норм.
10. Що таке соціальна позиція та у чому полягає роль особистості в організації?

## Тема 2.2: **Формування групової поведінки в організації**

1. Основи групової поведінки. Формальні та неформальні групи.
2. Ефективність робочих груп.
3. Ефективність командної праці.

Питання (завдання) для самостійної роботи

1. Особливості впливу неформальних груп в організації.
2. Функціональні та поведінкові характеристики групових ролей за методикою М. Білбіна.
3. Основні моделі групової інтеграції.
4. Методичні підходи до організації ефективних робочих груп.

Література

1. Громова О.Н., Латфуллин Г.Р. *Организационное поведение*. – СПб.: Питер, 2008. – 432 с.
2. Мостенська Т.Л., Новак В.О., Луцький М.Г., Міненко М.А. *Менеджмент: Підручник*. – К.: Сузір'я, 2007. – 690 с.
3. Новак В.О., Макаренко Л.Г., Луцький М.Г. *Інформаційне забезпечення менеджменту. Навчальний посібник* – К.: Кондор, 2006. - 462 с.
4. Райгородский Д.Я. *Организационное поведение*. – М.: БАХРАХ-М, 2006. – 752 с.
5. Роббинз С.П. *Основы организационного поведения*. – С.-Пб.: Вильямс, 2006. – 448 с.

Методичні рекомендації

1. Опрацювати літературу і відповісти на питання у вигляді рефератів.
2. На основі опрацьованої літератури підготувати відповіді на питання для самоконтролю.

Питання для самоконтролю

1. Від яких факторів залежить ефективність роботи груп?

2. Яким чином впливають на ефективність роботи групи зовнішні умови її функціонування?
3. Яким чином впливають на ефективність роботи групи можливості її членів?
4. Що розуміють під роллю, яку виконує індивід у групі? Що означають терміни «рольова невизначеність» і «рольовий конфлікт»?
6. Які типи норм визначають групову поведінку?
7. Як формується статус кожного члена групи?
8. Які Ви знаєте форми організації роботи груп? У чому їх переваги і недоліки?
9. Який існує зв'язок між розміром групи та ефективністю її функціонування?
10. Який існує зв'язок між складом групи та ефективністю її функціонування?

### Тема 2.3: Лідерство в організації

1. Сутність лідерства в організації.
2. Розвиток лідерського потенціалу.
3. Особисті якості лідера та стилі лідерства.
4. Управління лідерством в організаціях.

Питання (завдання) для самостійної роботи

1. Менеджер і лідер: спільні і відмінні риси; вимоги до компетенцій.
2. Необхідність формування лідерських навичок к менеджерів. Особливості мислення лідерів та їх очікування від вищого керівництва.
3. Підходи до виділення стилів управління: підхід з точки зору особистих якостей, поведінковий підхід, ситуативний підхід.
4. Моделі управління лідерством у сучасних вітчизняних та європейських компаніях.

Література

1. Громова О.Н., Латфуллин Г.Р. Организационное поведение. – СПб.: Питер, 2008. – 432 с.
2. Мостенська Т.Л., Новак В.О., Луцький М.Г., Міненко М.А. Менеджмент: Підручник. – К.: Сузір'я, 2007. – 690 с.
3. Новак В.О., Макаренко Л.Г., Луцький М.Г. Інформаційне забезпечення менеджменту. Навчальний посібник – К.: Кондор, 2006. - 462 с.
4. Райгородский Д.Я. Организационное поведение. – М.: БАХРАХ-М, 2006. – 752 с.
5. Роббинз С.П. Основы организационного поведения. – С.-Пб.: Вильямс, 2006. – 448 с.

### Методичні рекомендації

1. Охарактеризувати сутність та умови розвитку лідерського потенціалу у менеджерів компаній.
2. Підготувати есе про організаційне лідерство керівників відомих компаній (за вибором студента).

### Питання для самоконтролю

1. У чому полягає сутність лідерства в організації. Кого можна вважати лідером?
2. Які основні підходи до розвитку лідерського потенціалу Вам відомі?
3. Які особисті якості керівника визначають його можливість стати лідером?
4. Дайте характеристику основних стилів лідерства.
4. Які основні чинники ефективного управління лідерством в організаціях?

## Тема 2.4: Мотивування та результативність організації

1. Сучасні підходи до матеріальної мотивації.
2. Внутрішні та зовнішні мотиви і мотивація трудового колективу.
3. Сучасні підходи до мотивування співробітників організації.

### Питання (завдання) для самостійної роботи

1. *Типи мотивів та мотиваційний механізм.*
2. *Система потреб працівника та її реалізація в ефективному управлінні.*
3. *Сучасні підходи до матеріального та нематеріального стимулювання персоналу у компаніях.*
4. *Приклади використання нематеріального стимулювання персоналу у вітчизняних та зарубіжних компаніях.*

### Література

1. Армстронг П. Практика управління людськими ресурсами. — М.: Питер, 2012. — 848 с.
2. Громова О.Н., Латфуллин Г.Р. Организационное поведение. — СПб.: Питер, 2008. — 432 с.
3. Мостенська Т.Л., Новак В.О., Луцький М.Г., Міненко М.А. Менеджмент: Підручник. — К.: Сузір'я, 2007. — 690 с.
4. Новак В.О., Макаренко Л.Г., Луцький М.Г. Інформаційне забезпечення менеджменту. Навчальний посібник — К.: Кондор, 2006. - 462 с.
5. Райгородский Д.Я. Организационное поведение. — М.: БАХРАХ-М, 2006. — 752 с.
6. Роббинз С.П. Основы организационного поведения. — С.-Пб.: Вильямс, 2006. — 448 с.

### Методичні рекомендації

1. Підготувати розгорнуту доповідь щодо визначення відмінностей між зовнішніми та внутрішніми методами мотивації праці.
2. Визначити рівень ефективності різних способів матеріального стимулювання праці для конкретного підприємства (за вибором студента).

### Питання для самоконтролю

1. *Охарактеризуйте змістовні теорії мотивації.*
2. *Розкрийте зміст процесуальних теорій мотивації.*
3. *Назвіть умови, за яких можлива ефективна мотивація працівників.*
4. *У чому полягає сутність внутрішньої та зовнішньої мотивації праці персоналу?*

## Тема 2.5: Управління поведінкою особистості в організації

1. Соціально-психологічні характеристики особистості та управління її поведінкою в організації.
2. Управління конфліктами в організації. Класифікація конфліктів.
3. Робота з людьми зі складним характером.

### Питання (завдання) для самостійної роботи

1. *Методи подолання та запобігання внутрішньоособистісного конфлікту.*
2. *Роль керівника у подоланні конфлікту.*
3. *Команда та її роль у вирішенні виробничого конфлікту.*
4. *Методи прогнозування конфліктів.*
5. *Методи прогнозування конфліктів.*

### Література

1. *Громова О.Н., Латфуллин Г.Р. Организационное поведение. – СПб.: Питер, 2008. – 432 с.*
2. *Мостенська Т.Л., Новак В.О., Луцький М.Г., Міненко М.А. Менеджмент: Підручник. – К.: Сузір'я, 2007. – 690 с.*
3. *Новак В.О., Макаренко Л.Г., Луцький М.Г. Інформаційне забезпечення менеджменту. Навчальний посібник – К.: Кондор, 2006. - 462 с.*
4. *Райгородский Д.Я. Организационное поведение. – М.: БАХРАХ-М, 2006. – 752 с.*
5. *Роббинз С.П. Основы организационного поведения. – С.-Пб.: Вильямс, 2006. – 448 с.*

### Методичні рекомендації

1. Опрацювати літературу і відповісти на питання у вигляді рефератів.
2. На основі опрацьованої літератури підготувати відповіді на питання для самоконтролю.

### Питання для самоконтролю

1. *Перелічіть важливі соціально-психологічні характеристики особистості, які відіграють ключову роль в організаційній поведінці індивіда.*
2. *Які основні проблеми виникають у менеджерів при організації управління поведінкою особистості в організації?*
3. *Що таке конфлікт? Які основні види конфліктів виникають в організації?*
4. *Перелічіть основні причини деструктивних конфліктів в організації.*
5. *Які основні моделі робота з людьми зі складним характером Вам відомі?*