

Міністерство освіти науки молоді та спорту України  
Запорізька державна інженерна академія  
Кафедра Менеджмент організацій

**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
Декан факультету Економіки і управління  
\_\_\_\_\_ Глушчевський В.В.  
„\_\_\_” \_\_\_\_\_ 2012\_\_ р.

**РОБОЧА НАВЧАЛЬНА ПРОГРАМА**

Дисципліна Організаційна поведінка \_\_\_\_\_ нормативна  
(назва дисципліни згідно з робочим навчальним планом) (статус - нормативна, вибіркова)

Галузь знань: 0306 «Менеджмент і адміністрування  
«Менеджмент»

Напрямок підготовки: 0502

(назва галузі знань)

(шифр і назва

напрямку

Факультет: Економіки і управління  
(назва факультету)

Укладач: доцент Богуславська О.Г.  
(посада, ПІБ)

Обсяги навчальної роботи, за формами навчальних занять	Форма навчання	
	Денна	Заочна
<b>Загальний обсяг, годин / кредитів</b>	<b>108/3</b>	<b>108/3</b>
У тому числі: <b>обсяг аудиторних занять, год.:</b>		
з них: - лекції		
- практичні заняття		
У тому числі: <b>обсяг самостійної роботи, год.:</b>		
- опрацювання розділів РНПД, які не висвітлюються на лекціях		
- виконання індивідуальних завдань: <i>Тестування, аудиторна к/р (Т)</i>		
- підготовка до модульного та підсумкового контролю		
Форми і термін проведення ( <i>№ тижня</i> ) модульного контролю		
Термін підсумкового контролю ( <b>ПК</b> ) ( <i>№ семестру і напівсеместру</i> )	с., н/с	с., н/с

- Робоча програма розглянута на засіданні кафедри МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ  
(назва кафедри, за якою закріплена дисципліна)  
Завідувач кафедри \_\_\_\_\_ Воронкова В.Г. протокол № \_\_ від \_\_\_\_\_
- Погоджено** з науково-методичною радою:  
- спеціальності МО;  
Голова н/м ради \_\_\_\_\_ Воронкова В.Г. протокол № \_\_ від \_\_\_\_\_

Запоріжжя 2012 р.

## ЗМІСТ

1. Вступ
  - 1.1 Мета і завдання викладання навчальної дисципліни
  - 1.2 Місце навчальної дисципліни в системі професійної підготовки фахівця
  - 1.3 Інтегровані вимоги до знань і умінь з навчальної дисципліни
  - 1.4 Міждисциплінарні зв'язки навчальної дисципліни
2. Модульна структура дисципліни
3. Зміст навчальної дисципліни
  - 3.1 Лекційні заняття
  - 3.2 Самостійна робота студента
  - 3.3 Питання до модульного тестування
4. Критерії модульного контролю та оцінювання знань
5. Навчально-методичні матеріали з дисципліни
  - 5.1 Основна література

## ВСТУП

### **1.1 Мета і завдання викладання навчальної дисципліни**

Організаційна поведінка останнім часом набула актуальності, оскільки є важливою для життєдіяльності сучасних підприємств. Зрештою навіть практики зрозуміли, що успішність та результативність діяльності підприємства залежить не тільки і не стільки від забезпечення основними факторами виробництва, скільки від розуміння, прогнозування та контролювання поведінки персоналу.

За нинішніх умов мистецтво управління людьми перетворилося на вирішальну умову, що забезпечує конкурентоспроможність підприємства та стабільність його підприємницького успіху. Втім, визнаючи важливість організаційної поведінки та доцільність управлінської уваги до неї, більшість дослідників не конкретизують місце організаційної поведінки в управлінні підприємством, що з урахуванням пануючої гуманістичної парадигми управління та інтенсивності впливу організаційної поведінки на результати діяльності підприємства не можна визнати правильним.

У навчально-методичному посібнику, підготовленому відповідно до навчальної програми курсу «Організаційна поведінка», вміщено типову програму курсу з навчально-методичним планом. Основна увага приділена навчально-методичному забезпеченню вивчення всіх тем курсу. По кожній темі послідовно подаються: вузлові питання, навчальні цілі, методичні поради до опанування теми, ілюстративний матеріал, контрольні запитання, навчальні завдання для самостійної роботи, проблемні питання для обговорення в групі, тести і рекомендована література.

Організаційна поведінка є складним процесом, тісно пов'язаним з об'єктами та сферами управління підприємством. Тому завданням вивчення навчальної дисципліни є розуміння сутності та практичних прийомів оптимізації: мотивації персоналу, організаційної культури, ділової етики, лідерства, влади та комунікаційного процесу. Крім того, студенти повинні навчитися управляти знаннями, змінами, стресами, конфліктами, організаційним розвитком та здійснювати антикризове управління.

### **1.2 Місце навчальної дисципліни в системі професійної підготовки фахівця**

Організаційна поведінка – це молода галузь науки, яка в еkleктичній формі запозичила підходи, що використовуються у вивченні людської поведінки. Через багатоаспектність, певну еkleктичність, властиву галузям науки, які формуються на стикові декількох галузей, організаційна поведінка є складним явищем, оскільки вона сприйняла багато ідей та підходів із суміжних галузей науки – теорії організації, організаційного розвитку та управління персоналом, які стосуються важливих аспектів управління діяльністю підприємства.

Організаційна поведінка прямо пов'язана із лідерством, більш того, існують точки зору (Ф.Фідлер, Е. Фляйшман) щодо розгляду лідерства як феномена організаційної поведінки або організаційної культури.

Безпосереднім чином організаційна поведінка пов'язана із владою, причому такий зв'язок є також двостороннім. Традиційно визнається, що стосунки влади – це стосунки підпорядкування, яке виникає між індивідами в організації через різні причини.

Організаційна поведінка прямо пов'язана із культурою, яка панує на підприємстві. Щодо культури підприємства єдина точка зору дослідників відсутня, принаймні хоча б тому, що різні автори використовують поняття "організаційна культура", "корпоративна культура", "культури підприємства".

Організаційна поведінка прямо пов'язана з діловою етикою, поняття якої є порівняно новим й тісно пов'язано з організаційною культурою. Втім, існує точка зору, що організаційна культура відображає стосунки та поведінку персоналу всередині організації, в той час як ділова етика характеризує поведінку персоналу за межами організації, тобто ставлення, конкретні дії та вчинки персоналу підприємства щодо суб'єктів зовнішнього середовища організації.

Організаційна поведінка взаємним причинно-наслідковим зв'язком пов'язана з комунікаційними процесами, які розуміються широко - як процеси обміну інформацією між індивідами в організації.

Крім того, що організаційна поведінка двоспрямованими причинно-наслідковими зв'язками пов'язана з певними об'єктами в управлінні підприємством, вона безпосереднім чином пов'язана з окремими сферами управління, зокрема з управлінням знаннями на підприємстві.

Організаційна поведінка впливає на перебіг конфліктів на підприємстві та управління ними. В окремих розробках конфлікт визнається не негативним, а нейтральним явищем, який об'єктивно виникає через обмеженість ресурсів, незбіг інтересів та намагань, різні психологічні особливості людей.

Організаційна поведінка прямо впливає на вияви стресів в організації та управління ними.

Сьогодні внаслідок багатьох причин (обмеженість часу для ухвалення та реалізації рішень, висока ціна помилки, постійна внутрішня та зовнішня конкуренція, агресивний вплив ззовні, наявність агресивних для людської психіки чинників, зумовлених специфікою роботи) багато працівників в організаціях працює в умовах тимчасового або постійного стресу

Крім того, організаційна поведінка персоналу безпосереднім чином пов'язана із організаційним розвитком та з антикризовим управлінням.

### **1.3 Інтегровані вимоги до знань і умінь з навчальної дисципліни**

У процесі викладання дисципліни проводяться лекції, практичні заняття, використовується розбір конкретних ситуацій з вітчизняної й закордонної практики поведінки в організації.

Організаційна поведінка як спеціальна соціологічна теорія переслідує чотири основні цілі - опис, усвідомлення, прогнозування і контроль

(регулювання) явищ, що складають предмет її дослідження. Тому у результаті освоєння змісту курсу студенти повинні:

- засвоїти сутність різних форм організаційної поведінки;
- розуміти причини і закономірності виникнення тих чи інших типів організаційної поведінки;
- передбачати тенденції розвитку організаційної поведінки;
- розуміти та застосовувати на практиці принципи управління організаційною поведінкою.

#### **1.4 Міждисциплінарні зв'язки навчальної дисципліни**

Дисципліна «Організаційна поведінка» спирається на знання, отримані впродовж курсів: «Загальна психологія», «Основи менеджменту», «Маркетинг», «Стратегічний менеджмент», «Конфліктологія», «Соціологія» тощо.

## 2. Модульна структура дисципліни

№ і назва модуля	Обсяг і тематика аудиторних занять та самостійної роботи, за напівсеместрами	Денна форма навчання	Заочна форма навчання
№ № навчального семестру та напівсеместру		3 с, 6-ий н/с	8с, 15-ий н
Максимальна рейтингова оцінка		100 балів	100 балів
Загальний навчальний обсяг дисципліни у 1-му н/с (год./кредити)		<b>108 / 3</b>	<b>108 / 3</b>
Модуль 1 «Сутність та специфіка організаційної поведінки»	Максимальна рейтингова оцінка 1-го модуля	балів	балів
	Форма і термін проведення модульного контролю	Тестування	Тестування
	Обсяг 1-го модуля (год./кредити)	<b>36 / 1</b>	<b>36 / 1</b>
	<b>Аудиторна робота</b> , год., <i>у тому числі:</i>		
	Лекції:		
	Практичні заняття:		
	<b>Самостійна робота</b> , год., <i>у тому числі:</i>		
	Опрацювання розділів програми, які не висвітлюються на лекціях:		
Написання домашньої контрольної роботи (ДКР)			
Модуль 2 «Поведінка людини в організації»	Максимальна рейтингова оцінка 2-го модуля	балів	балів
	Форма і термін проведення модульного контролю	Тестування	Тестування
	Обсяг 1-го модуля (год./кредити)	<b>36 / 1</b>	<b>36 / 1</b>
	<b>Аудиторна робота</b> , год., <i>у тому числі:</i>		
	Лекції:		
	Практичні заняття:		
	<b>Самостійна робота</b> , год., <i>у тому числі:</i>		
	Опрацювання розділів програми, які не висвітлюються на лекціях:		
Підготовка до модульного контролю (тестування)			
Модуль 3 «Оптимізація особистісного розвитку в організації»	Максимальна рейтингова оцінка 3-го модуля	балів	балів
	Форма і термін проведення модульного контролю	Тестування	Тестування
	Обсяг 1-го модуля (год./кредити)	<b>36 / 1</b>	<b>36 / 1</b>
	<b>Аудиторна робота</b> , год., <i>у тому числі:</i>		
	Лекції:		
	Практичні заняття:		
	<b>Самостійна робота</b> , год., <i>у тому числі:</i>		
	Опрацювання розділів програми, які не висвітлюються на лекціях:		
Підготовка до модульного контролю (тестування)			

### 3. Зміст навчальної дисципліни

		Кількість годин за видами навчальних занять		
		лек.	сем.	с.р.
<b>Модуль 1</b>				
<b>Сутність та специфіка організаційної поведінки</b>				
1	Концепція організаційної поведінки			
2	Людина в системі організаційної поведінки			
3	Управління поведінкою індивіда			
4	Організація роботи індивіда. Управління кар'єрою			
<b>Модуль 2</b>				
<b>Поведінка людини в організації</b>				
5	Мотивація та винагорода			
6	Управління виконанням та оцінювання роботи індивіда			
7	Природа та типи груп в організації			
8	Групова динаміка (влада, вплив, лідерство) і розвиток груп в організації			
<b>Модуль 3</b>				
<b>Оптимізація особистісного розвитку в організації</b>				
9	Конфлікти, стреси та шляхи їх подолання			
10	Управління комунікаціями в організації			
11	Організаційна культура			
12	Управління організаційним розвитком			

## II. ЗМІСТ ДИСЦИПЛІНИ

### Модуль 1

#### Тема 1. Концепція організаційної поведінки

1. Організаційна поведінка як академічна дисципліна.
2. Предмет та мета організаційної поведінки.
3. Складові частини організаційної поведінки.
4. Об'єкти організаційної поведінки.
5. Базові теоретичні підходи до організаційної поведінки.
6. Моделі організаційної поведінки.

#### Тема 2. Людина в системі організаційної поведінки

1. Індивідуальні системи в організації.
2. Особистість та детермінанти її поведінки.
3. Сучасні теорії розвитку особистості.
4. Закони, що впливають на поведінку людини в процесі спільної діяльності.

#### Тема 3. Управління поведінкою індивіда

1. Соціальні ролі в організації та особистісний потенціал працівника.
2. «Я»-концепція та її вплив на поведінку людини в організації. Захисна поведінка.
3. Комбіновані типи особистості та особливості управління ними.
4. Використання трансактного аналізу в управлінні індивідами.
5. Маніпулятивна поведінка та заходи з її обмеження.
6. Психологічні методи впливу на працівників.

#### Тема 4. Мотивація та винагорода

1. Концепції мотивації особистості.
2. Настави щодо мотивації працівників в організації.
3. Модель мотивації.
4. Теорія біхевіоризму.
5. Змістовні теорії мотивації поведінки індивіда.
6. Процесні теорії мотивації поведінки індивіда.



7. Форми винагородження за виконання робіт в організації.
8. Засоби заохочення працівників.

## Модуль 2.

### Тема 5. **Організація роботи індивіда. Управління кар'єрою**

1. Принципи та методи проектування роботи в організації.
2. Чинники, що впливають на організацію роботи індивіда.
3. Елементи організації роботи індивіда.
4. Мотиваційні характеристики роботи.
5. Управління кар'єрою працівника в організації.

### Тема 6. **Управління виконанням та оцінювання роботи індивіда**

1. Поняття управління виконанням (перфоманс менеджменту). Моделі перфоманс менеджменту.
2. Система перфоманс менеджменту (управління виконанням) та її елементи.
3. Аналіз проблем виконання за допомогою моделі перфоманс менеджменту.
4. Вирішення проблем виконання за допомогою інтервенцій у системи та процедури.
5. Оцінювання роботи індивіда.

### Тема 7. **Природа та типи груп в організації**

1. Причини та умови формування груп в організації.
2. Типи груп.
3. Організація ефективної діяльності груп.

### Тема 8. **Групова динаміка (влада, вплив, лідерство) і розвиток груп в організації**

1. Формування і розвиток груп в організації.
2. Максимізація ефективності роботи груп. Взаємодія членів групи через роль, статус, норми.
3. Формування команди як вища стадія групового розвитку.
4. Міжособистісні стосунки в групах та колективах. Аналітичні методи визначення груп в організації.
5. Основні процеси групової динаміки: влада, вплив, лідерство.

### Модуль 3.

#### Тема 9. Конфлікти, стреси та шляхи їх подолання

1. Сутність, природа та типологія конфліктів.
2. Управління конфліктом.
3. Трудові конфлікти та шляхи їх подолання.
4. Сутність та природа стресу, його вплив на особистість.

#### Тема 10. Управління комунікаціями в організації

1. Двосторонній комунікативний процес.
2. Основні функції комунікації в організації та її вплив на поведінку персоналу.
3. Комунікативні бар'єри.
4. Чинники ефективних комунікацій.
5. Психологічні техніки спілкування.
6. Організаційні чутки.

#### Тема 11. Організаційна культура

1. Визначення чинників організаційної культури.
2. Функції організаційної культури.
3. Соціологізація та індивідуалізація в організаційній культурі.
4. Відмінності національних та організаційних культур.
5. Шари організаційної культури в становленні особистості.
6. Інтернаціоналізація і глобалізація культур.

#### Тема 12. Управління організаційним розвитком

1. Поняття організаційного розвитку.
2. Джерела, цілі, напрями, принципи розвитку організації.
3. Проблеми організаційного розвитку.
4. Проблеми управління змінами.
5. Принципи та методи подолання протидії змінам.

### 3.3 Самостійна робота студентів

#### Тема 1.

1. Опишіть три головні особливості вашої організації, які вирізняють її серед інших та які презентують певні характеристики групи, до якої ви належите.
2. Згадайте вашу найцікавішу посаду. Перелічіть головні навички, які повинен мати виконавець на цій посаді для досягнення максимальної ефективності.
3. Одним з показників професійного менеджера є вміння керувати особистими проблемами. Як ви вирішуєте це питання і до яких заходів ви вдаєтесь, щоб підвищити свою компетентність?

#### Тема 2

1. Які об'єкти досліджень організаційної поведінки пріоритетні на індивідуальному рівні організаційної системи? Дослідіть, як проводиться аналіз індивідуальних систем у вашій організації.
2. Чи може поведінка окремої людини впливати на розвиток організації? Проаналізуйте механізм такого впливу на конкретному прикладі.
3. Якими знаннями та навичками повинен володіти менеджер, щоб регулювати, прогнозувати та коригувати поведінку своїх підлеглих? Обґрунтуйте відповідь.
4. Дайте індивідуально-психологічну характеристику професійного менеджера.
5. Наведіть приклади позитивних та негативних учинків, які мали місце у вашій організації. Опишіть поведінку індивідів у таких ситуаціях. Згідно з моделлю індивідуальної поведінки в організації (особистість, ставлення, мотивація, навчання, цінності) проаналізуйте, який із чинників цієї моделі найбільше вплинув на поведінку індивідів у наведених ситуаціях.

#### Тема 3

1. Наведіть приклади соціальних ролей у вашій організації. Проаналізуйте чинники, що впливають на особистісний потенціал працівників в організації.

2. Як менеджер може використовувати знання психометричної методики? Зробіть аналіз будь-якої конкретної виробничої ситуації з психометричних підходів.
3. Сформулюйте власну концепцію управління поведінкою різних психометричних типів людей на прикладі вашої організації.
4. Як впливають позиції працівників (з погляду трансактного аналізу) на їх поведінку в організації? Обґрунтуйте відповідь.
5. Наведіть приклади управління поведінкою індивіда в будь-якій конкретній виробничій ситуації з точки зору можливостей використання різних маніпуляцій як з боку менеджера, так і з боку працівника. Проаналізуйте та зробіть висновки щодо доцільності такої поведінки та її наслідків.
6. Визначте власний тип особистості за допомогою визначника Кірсі та психометричного тесту. Проведіть самоаналіз особистості.

#### Тема 4

1. Змодельуйте ситуацію, за якої доцільно використовувати ту чи іншу теорію мотивації.
2. Розробіть заходи, щоб задовольнити потреби ваших працівників згідно з теорією А. Маслоу, якщо ви:
  - а) начальник цеху;
  - б) керівник відділу;
  - в) керівник бригади;
  - г) керівник організації.
3. Назвіть чинники, що впливають на ділову активність та задоволення від роботи студента.
4. Випишіть чинники, що зменшують на практиці об'єктивність оцінки та порушують справедливість винагородження працівників організації.

#### Тема 5

1. Назвіть чинники, зміна яких може призвести до необхідності змін у певних елементах організації роботи.

2. Визначте 5 професій/посад, щодо яких не можна застосовувати альтернативні розклади роботи та 5 професій/посад, для яких це цілком можливо зробити. Чим відрізняються ці професії/посади?
3. Опишіть якомога детальніше елементи організації роботи індивіда за вашою посадою чи посадою вашого знайомого.
4. Сформулюйте 5 цілей, що відповідали б вимогам до СМАРТ-цілей. Попросіть ваших колег та знайомих сформулювати для вас по кілька цілей. Визначте, які недоліки мають ці цілі (згідно з вимогами СМАРТ).
5. Проаналізуйте за допомогою тесту МПР кілька посад працівників. Подумайте, чим та чому відрізняється МПР на цих посадах. Визначте, що потрібно зробити для підвищення МПР.
6. Спробуйте скласти свій план кар'єри на 5 років, на 30 років.

#### Тема 6

1. Знайдіть у доступній вам літературі з менеджменту, організаційної поведінки та управління людськими ресурсами різні підходи до управління виконанням. Визначте, що спільного та що відмінного в цих підходах.
2. Проаналізуйте систему управління виконанням, що діє в організації, де ви працюєте/працює ваш знайомий. Знайдіть недоліки в цій системі.
3. Уявіть, що ви — керівник важливого проекту. Ви зібрали команду з 7 чоловік, що будуть безпосередніми виконавцями проекту. Що вам потрібно забезпечити чи перевірити перед початком проекту для того, щоб бути впевненим у тому, що проект буде виконано згідно з поставленими цілями та у визначений термін.
4. Опишіть реальну проблему виконання з вашого досвіду чи з досвіду вашого знайомого/колеги. Проаналізуйте причини проблеми, використовуючи модель перформанс менеджменту. Запропонуйте шляхи вирішення проблеми.

#### Тема 7

1. Що, на вашу думку, є головнішим при формуванні групи: організаційний чи особистий чинник? Поясніть вашу точку зору.

2. Розгляньте групу, членом якої ви є. Чому ця група сформувалась і чому продовжує існувати? Проаналізуйте зв'язок між можливістю досягнення цілей групи та індивідуальними характеристиками її членів

#### Тема 8

1. З власного досвіду опишіть ситуацію, в якій ви бачите ознаки «групового мислення» і розробіть заходи та поради менеджеру з подолання цього синдрому (письмово).
2. За даними більшості літературних джерел, щоб забезпечити успішну діяльність комітетів необхідно виконати низку умов. По-перше, вирішити процедурні питання: а) чітко визначити цілі діяльності комітету та окреслити його владні повноваження; б) визначити оптимальний розмір комітету; в) голову комітету слід обирати з урахуванням здатності кандидата ефективно організувати проведення засідань комітету та виконання необхідної «паперової роботи»; г) призначити постійного секретаря комітету; г) завчасно визначати порядок денний засідання та забезпечувати матеріалами до обговорення членів комітету; д) засідання слід починати вчасно, проводити і закінчувати — згідно з регламентом. По-друге, менеджер та інші члени комітету повинні не просто слухати, а розуміти й обмірковувати ідеї, висловлені на засіданнях. По-третє, всі члени комітетів є можливими джерелами інформації для менеджера, тому їх слід якнайширше залучати до обговорення. По-четверте, потрібно стимулювати глибоке вивчення проблеми членами комітету, а не просто поверхову емоційну дискусію.

Проаналізуйте, чи виконуються всі ці вимоги на практиці діяльності будь-якого комітету, з яким ви мали справу, і зробіть письмовий висновок щодо налагодження ефективної роботи вашого комітету.

#### Тема 9

I. Визначте правильну стратегію виходу з психологічної гри і вирішення конфліктної ситуації, перебуваючи спершу в ролі керівника, а потім — підлеглого.

1. «Так, але...»

Ситуація: на нараді торгових агентів агент А розповідає, що постійно втрачає замовлення через те, що конкуренти почали виробляти нову продукцію і продавати її за заниженими цінами (позиція жертви). Колеги діляться з ним своїм досвідом успішного конкурування кожний у своїй сфері і дають поради (позиція рятувальника), але всі пропозиції А відкидає, знаходячи в них недоліки і стверджуючи, що в його сфері ці прийоми не спрацюють. Чим більше заперечує А, тим більше йому намагаються допомогти. Через деякий час керівник Б зауважує: «Я бачу, що ви не хочете нічого змінити, і в мене зовсім зникло бажання продовжувати це обговорення!». Настає тиша.

Тактика 1 — для керівника, 2 — для підлеглого — ?

2. «Ганьба».

Ситуація: керівник постійно виявляє в роботі підлеглого недоліки і помилки. І, незважаючи на те, що робота на 99% зроблена дуже добре, звинувачує підлеглого в провалі всього завдання (позиція переслідувача). Співробітник почуває себе винним, починає вибачатись і в нього формується комплекс неможливості виконувати роботу за вимогою керівника (позиція жертви).

Тактика 1 — для керівника, 2 — для підлеглого — ?

3. «Сам побачиш, що з цього вийде».

Ситуація: керівник А дає завдання Б придбати обладнання певної марки. Б намагається пояснити йому, що цей тип обладнання не треба купувати ні в якому разі. Але А, за яким останнє слово, підбирає зовні вагомні аргументи на користь свого рішення і переконує Б у його доцільності. Б погоджується: «Ну добре, якщо ви так вважаєте, я придбаю це обладнання», водночас інтонацією дає зрозуміти А на

прихованому рівні, що він не погоджується з рішенням і не буде нести ніякої відповідальності за його наслідки. Через деякий час слова Б підтверджуються і обладнання демонтується. Коли А викликає до себе Б, щоб проаналізувати причину невдачі, той відповідає: «Ви ж самі хотіли придбати саме це. А я з самого початку попереджував вас, що обладнання нікуди не годиться». Таким чином прихована комунікація стає явною і породжує зміну ролей і напруження в спілкуванні.

Тактика1 — для керівника, 2 — для підлеглого —?

### Тема 10

1. Яким чином зворотний зв'язок допомагає менеджеру впливати на організаційну поведінку? Дослідіть, як це відбувається у вашій організації.
2. Проаналізуйте зміст основних функцій комунікації в організації. Доведіть свою відповідь на прикладі конкретних ситуацій.
3. Яким чином ефективна комунікація сприяє підсиленню мотивації потрібної поведінки? Проаналізуйте механізм такого впливу на конкретному прикладі.
4. Пригадайте ситуацію, в якій ви потерпіли фіаско в комунікаціях або вони були неефективними. Проаналізуйте причини цього.
5. Проаналізуйте свої навички невербального спілкування. Чи є серед ваших невербальних сигналів такі, що можуть бути неправильно зрозумілі адресатом?
6. Наведіть конкретні приклади комунікацій в організації з використанням знань трансактного аналізу (позиції тих, хто спілкується). Проаналізуйте ефективність цих комунікацій.
7. Перевірте власні якості та можливості в спілкуванні за допомогою спеціальних тестів:
  - а) на виявлення комунікативних здібностей;
  - б) «Чи комунікабельні ви?»;
  - в) «Чи вмієте ви слухати?»;
  - г) «Ваше спілкування» та ін.

### Тема 11



1. На прикладі підприємства, де ви проходите практику, визначте:
  - a. до якого типу культури за класифікацією Г. Хофштеде належить це підприємство (або відділ);
  - b. до якого типу культури за класифікацією Т. Діла та А. Кеннеді належить це підприємство (або відділ);
  - c. до якого типу культури за класифікацією Р. Фалмера належить це підприємство (або відділ);
2. охарактеризуйте чинники організаційної культури згідно з моделлю Л. Бруселіуса та П.-У. Скарвада, що притаманні цьому підприємству (відділу);
  - a. які субкультури існують на підприємстві;
  - b. чи існують субкультури у відділі.
3. Намалюйте профіль культури відділу, в якому ви проходите практику за характеристиками С. Роббінса.
4. Наведіть приклади соціалізації та індивідуалізації, що проходять за такими сценаріями:
  - a. конформізм;
  - b. бунт;
  - c. ізоляція;
  - d. творчий індивідуалізм.
5. Наведіть приклади героїв компанії з різних літературних джерел або з підприємства, де ви проходите практику. Класифікуйте їх згідно з концепцією Т. Діла та А. Кеннеді.
6. Відповідно до «цибулевої» діаграми Г. Хофштеде, наведіть приклади цінностей компанії, ритуалів, символів.
7. Опишіть на прикладах різницю між домінантними субкультурами та контркультурами.
8. Опишіть на прикладах різницю між згуртованою, незалежною та кар'єрною культурами.

1. Проаналізуйте діяльність компанії, в якій ви працюєте (чи працює ваш знайомий). Які організаційні зміни відбувалися в цій компанії за останні 2 роки? Що було причиною цих змін? Які зміни, на ваш погляд, відбудуться в компанії в наступні 2—3 роки?
2. Хто є стейкхолдерами в прикладі, який ви аналізували в п.1? Проаналізуйте стейкхолдерів за наведеною схемою. Як необхідно було врахувати цих стейкхолдерів?
3. Що, на ваш погляд, необхідно зробити для побудови організації, здатної до самонавчання?
4. Подумайте, які причини змін є найактуальнішими для українських підприємств.
5. Проаналізуйте відомий вам приклад змін, що здійснювалися в організації. Чи були вони успішними? Що можна було зробити краще?

### 1.3 Питання до модульного тестування

#### Тести

#### Модуль 1

1. **Дисципліна «Організаційна поведінка» займається:**
  - a. вирішенням проблем у системі «людина-людина»;
  - b. питаннями, які пов'язані з організацією взаємодії груп в організації;
  - c. втіленням знань основних соціальних наук в управлінські програми дій;
  - d. визначенням конфліктних ситуацій і шляхів їх подолання.
2. **Цінності, особистість, мотивацію, сприйняття містить:**
  - a. індивідуальний рівень об'єктів вивчення організаційної поведінки;
  - b. груповий рівень об'єктів вивчення організаційної поведінки;
  - c. рівень організаційної системи об'єктів вивчення організаційної поведінки.
3. **На формування загальної поведінки впливають такі чинники (кілька правильних відповідей):**
  - a. культурологічні;
  - b. біопсихічні;
  - c. географічні;
  - d. національні;
  - e. демографічні;
  - f. соціально-психологічні.
4. **Визначте, які твердження відносно організаційної поведінки є правильними:**
  - a. організаційна поведінка базується на науковому методі;
  - b. поведінка — це дії людей, які можна спостерігати;
  - c. організаційна культура формує організаційну поведінку нових членів організації;
  - d. організаційна поведінка — це організація людей у групи для ефективнішого виконання роботи;
  - e. організаційна поведінка формує на початковому етапі організаційну культуру.
5. **Груповий рівень об'єктів вивчення організаційної поведінки охоплює:**
  - a. комунікації;
  - b. особистість;
  - c. цінності та відносини;
  - d. мотивацію та навчання;
  - e. ролі та статус;
  - f. організаційний розвиток;
  - g. систему винагород;
  - h. владу та лідерство;
  - i. норми.
6. **Організаційна поведінка безпосередньо впливає на (дайте відповідь «так» чи «ні»):**
  - a. якість продукції (ТАК/НІ);
  - b. задоволення працею (ТАК/НІ);
  - c. продуктивність праці (ТАК/НІ);
  - d. собівартість продукції (ТАК/НІ);
  - e. безпеку праці (ТАК/НІ);
  - f. плинність кадрів (ТАК/НІ).
7. **Джерелами знань про поведінку людей в організації є:**
  - a. досвід роботи в організації (ТАК/НІ);
  - b. отримання інформації, що проходить через підрозділи (ТАК/НІ);
  - c. контакти з різними підрозділами (ТАК/НІ);
  - d. навчання інших та участь у навчальних групах (ТАК/НІ);
  - e. неформальне спілкування з працівниками за межами організації (ТАК/НІ).
8. **Основні складові моделі Мак-Кінсі «7S»:**
  - a. стратегія (ТАК/НІ);

- b. політика (ТАК/НІ);
  - c. організаційна культура (ТАК/НІ);
  - d. штат (ТАК/НІ);
  - e. технологія (ТАК/НІ).
9. **Визначте і вкажіть цифрами правильну послідовність етапів наукового методу дослідження організаційної поведінки:**
- a. розроблення припущень щодо реальної дійсності;
  - b. спостереження за реальною дійсністю;
  - c. використання спостережень для пояснення взаємин.
10. **Правильну послідовність з'ясування питань, що дають змогу вибрати з конкуруючих теорій найефективнішу:**
- a. Наскільки теорія економічна?
  - b. Чи є теорія достатньо загальною?
  - c. Чи узгоджується теорія зовнішньо?
  - d. Чи логічно теорія структурована?
  - e. Чи можливо використати теорію практично?
11. **Цінності — це:**
- a. система відносин людини з оточуючим світом;
  - b. пріоритетність розвитку особистості;
  - c. базові переконання особистості;
  - d. сукупність сталих суспільно сприйнятних норм та моделей поведінки.
12. **На поведінку людини в організації насамперед впливають:**
- a. індивідуальні характеристики;
  - b. ставлення до неї з боку керівника;
  - c. взаємовідносини з колегами.
13. **Здібності — це:**
- a. генетично обумовлені схильності людини до будь-якої праці;
  - b. можливість виконувати конкретну роботу та досягати успіху в цьому;
  - c. уміння працювати над собою для досягнення цілей.
14. **Об'єктами вивчення організаційної поведінки на індивідуальному рівні є (кілька правильних відповідей) :**
- a. ролі;
  - b. конфлікти;
  - c. сприйняття;
  - d. особистість;
  - e. опис робіт;
  - f. мотивація.
15. **До загальних законів поведінки відносять (кілька правильних відповідей):**
- a. закон зворотного зв'язку;
  - b. закон ентропії;
  - c. закон опору неповазі;
  - d. закон змагання;
  - e. закон послідовності розвитку.
16. **До найпоширеніших відносин індивіда в організації належать (кілька правильних відповідей) :**
- a. навчання;
  - b. задоволеність працею;
  - c. зацікавленість роботою;
  - d. сприйняття;
  - e. організаційні обов'язки;
  - f. самовираження;
  - g. пошук зниження дисонансу.

17. До характерних рис особистості, які впливають на організаційну поведінку належать (дайте відповідь «так» або «ні»):

- a. інтерналізм (ТАК/НІ);
- b. конфліктність (ТАК/НІ);
- c. орієнтація на успіх (ТАК/НІ);
- d. екстерналізм (ТАК/НІ);
- e. егоїзм (ТАК/НІ);
- f. альтруїзм (ТАК/НІ);
- g. авторитаризм (ТАК/НІ);
- h. схильність до ризику (ТАК/НІ).

18. Правильним є таке твердження:

- a. дисонанс поведінки — це суперечність між позицією індивіда та діяльністю організації, до якої він належить (ТАК/НІ);
- b. позицію індивіда в процесі діяльності обумовлюють цінності та ставлення (ТАК/НІ);
- c. темперамент — це первинна форма вищого психічного синтезу, яка характеризує особистість (ТАК/НІ);
- d. кожна людина здійснює свою діяльність та поводить себе відповідно до власного уявлення про себе (ТАК/НІ);
- e. теорії особистості мають теоретичне значення, але на практиці реально не мають істотного значення (ТАК/НІ).
- f. Визначте і вкажіть цифрами:

19. Відповідність категорій наведеним характеристикам.

Категорії:	Характеристики:
<ul style="list-style-type: none"><li>• система цінностей;</li><li>• цінності;</li><li>• ставлення.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• базові переконання;</li><li>• оцінки, що склалися відносно предметів, людей, об'єктів;</li><li>• пріоритети, що значно впливають на позицію та поведінку індивіда в організації та визначають стиль його життя.</li></ul>

20. Авторів кожної з теорій особистості.

Теорії особистості:	Автори:
<ul style="list-style-type: none"><li>• психоаналіз;</li><li>• теорія розвитку особистості;</li><li>• теорія розвитку пізнання;</li><li>• теорія навчання;</li><li>• теорія поля.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• І. Павлов, Дж. Б. Уотсон, Б. Скіннер;</li><li>• К. Левін;</li><li>• З. Фрейд, К. Юнг, Е. Фромм;</li><li>• Ч. Х. Кулі;</li><li>• Ж. Піаже.</li></ul>

21. Яка позиція у взаємодії (з точки зору трансактного аналізу) є найбажанішою в організації:

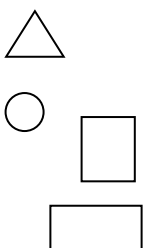
- a. «батько»—«батько»;
- b. «батько»—«дитина»;
- c. «дорослий»—«дорослий»;
- d. «дитина»—«дитина».

22. Першим кроком захисту від маніпуляції є:

- a. атака;
- b. пасивне усунення;
- c. усвідомлення, що вами маніпулюють;
- d. контрманіпуляція.

23. Психологічним методом впливу, що пов'язаний з емоційним напруженням, є:

- a. навіювання;

- b. наслідування;
  - c. зараження;
  - d. переконання.
24. До психологічних захисних механізмів належить (кілька правильних відповідей):
- a. агресивність;
  - b. регресія поведінки;
  - c. фантазія;
  - d. проекція;
  - e. самозвинувачення;
  - f. компенсація.
25. «Я»-концепція характеризує:
- a. що людина думає про себе;
  - b. що людина думає про оточуючих;
  - c. що оточуючі думають про людину;
  - d. що людина думає про те, як про неї думають оточуючі.
26. На рольову поведінку особистості в організації впливають:
- a. рольові стандарти та вимоги організації;
  - b. індивідуальні якості людини;
  - c. вплив менеджера на працівника;
  - d. матеріальне винагородження;
  - e. ступінь засвоєння соціальної ролі.
27. Дайте правильну відповідь «так» або «ні». Правильним є таке твердження:
- a. менеджеру необхідно бути маніпулятором (ТАК/НІ);
  - b. ролі — це стійкий шаблон поведінки (ТАК/НІ);
  - c. захисна поведінка не має істотного впливу на організаційну поведінку (ТАК/НІ);
  - d. виконання людиною ролі в організації насамперед залежить від управлінського впливу менеджера (ТАК/НІ);
  - e. тип особистості людини впливає на її поведінку, діяльність, стиль спілкування (ТАК/НІ);
  - f. маніпулятивна поведінка — це один із стилів взаємодії (ТАК/НІ).
28. При здійсненні управлінського впливу на підлеглих менеджеру необхідно володіти такими психологічними знаннями:
- a. трансактного аналізу (ТАК/НІ);
  - b. теорій особистості (ТАК/НІ);
  - c. асертивної техніки (ТАК/НІ);
  - d. типології особистості Майєрс—Бриггс (ТАК/НІ);
  - e. психогометричної теорії (ТАК/НІ).
29. Визначте і вкажіть цифрами: Відповідність характеристик психогометричним типам:
- Характеристики:
- Трудоголік;
  - бунтар;
  - лідер;
  - гармонічна особистість;
  - невизначений тип.
- 
30. Протилежний тип особистісних характеристик за тестом Майєрс—Бриггс:
- аналітичний тип;
  - екстраверт;
  - сенсорний тип;
  - вирішуючий.
  - інтроверт;
  - інтуїтивний тип;
  - сприймаючий;
  - нормативний тип.

31. **До процесних теорій мотивації належать:**
- ті, що базуються на ідентифікації потреб, які змушують людину діяти так, а не інакше;
  - ті, що базуються на вивченні поведінки людей з урахуванням їх сприйняття та пізнання;
  - немає правильної відповіді.
32. **Примушування індивіда діяти (оперувати) таким чином, щоб отримати підсилення — це:**
- оперантне обумовлення;
  - оперантна відповідь;
  - процес затухання;
  - організаційна модифікація.
33. **Мотивацію можна визначити як:**
- процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей та цілей організації;
  - сукупність внутрішніх та зовнішніх рушійних сил, котрі спонукають людину до діяльності, визначають межі й форми діяльності та спрямовують цю діяльність у напрямі, орієнтованому на досягнення конкретних цілей;
  - сукупність рушійних сил, що спонукають людину до виконання якихось конкретних дій;
  - усі відповіді правильні.
34. **Укажіть кілька правильних відповідей. До змістовних теорій мотивації слід віднести:**
- теорію очікуваних величин (модель Портера — Лоулера);
  - теорію придбаних потреб Д.Мак-Клелланда;
  - теорію ERG К. Альдерфера;
  - теорію очікування В. Врума;
  - двофакторну теорію гігієни Ф. Герцберга;
  - теорію справедливості (Дж. Адамс, М. Карел, Дж. Дітріх);
  - теорію ієрархії потреб А. Маслоу;
  - теорію результативної валентності Дж. Аткинсона.
35. **Згідно з теорією придбаних потреб Д. Мак-Клелланда поведінку індивіда мотивує:**
- безпека;
  - успіх;
  - влада;
  - самовизначення;
  - спілкування;
  - увага.
36. **Виберіть визначення позитивного підсилення:**
- винагорода, що дається з метою заохочення до повторення бажаної відповіді;
  - не заохочує і не перешкоджає повторенню певної поведінки;
  - термін біхевіоризму, що визначає процес виникнення негативних наслідків якоїсь поведінки та її відтворювання в часі;
  - підсилює будь-яку поведінку, яка зменшує або усуває підсилення;
  - термін біхевіоризму, що визначає процес виникнення позитивних наслідків якоїсь поведінки та її відтворювання в часі;
  - термін біхевіоризму, що визначає відсутність наслідків якоїсь поведінки та її відтворювання в часі.
37. **Дайте відповідь «так» чи «ні». Чим значною мірою зумовлено ступінь впливу винагороди на організаційну поведінку:**
- швидкістю надходження винагороди за дією (ТАК/НІ);
  - порівнянням отриманої винагороди з тією, яку отримали інші виконавці;

- c. за здійснення аналогічних робіт (ТАК/НІ);
- d. отриманням вищої винагороди, ніж очікувалося (ТАК/НІ);
- e. причинно-логічними зв'язками між виконанням та винагородою (ТАК/НІ).

**38. Поведінку людини як сукупність оперантних умовних реакцій, що виникають унаслідок заохочення або покарання, розглядає:**

- a. психоаналітична теорія (ТАК/НІ);
- b. гуманістична психологія (ТАК/НІ);
- c. теорія символічного інтераціоналізму (ТАК/НІ);
- d. теорія біхевіоризму (ТАК/НІ);
- e. теорія морального розвитку (ТАК/НІ);
- f. теорія самоузгодженості (ТАК/НІ).

**39. Згідно з психоаналітичним підходом до мотивації поведінки людини:**

- a. мотивація розглядається як цілісне, багатоаспектне, складне явище (ТАК/НІ);
- b. поведінка людини є результатом впливу людей та подій в її соціальному оточенні (ТАК/НІ);
- c. поведінка людини визначається фізичними і біологічними потребами та спонуканнями (ТАК/НІ);
- d. мотиви поведінки людини не усвідомлюються, лежать не на поверхні, а в підсвідомості (ТАК/НІ);
- e. винагороджувана поведінка повторюється (ТАК/НІ).

**40. . Визначте і вкажіть цифрами правильну послідовність етапів процесу мотивації:**

- пошук поведінки;
- активні сили;
- незадовільнена потреба;
- задовільнена потреба;
- внутрішня напруга;
- спад напруги.



## Модуль 2

1. **Управління за цілями (МВО) можна застосувати:**
  - i. коли виконавці виявляють схильність до поведінки, орієнтованої на контроль;
  - ii. коли виконавці виявляють схильність до поведінки, орієнтованої на результат;
  - iii. в обох випадках;
  - iv. немає правильної відповіді.
2. **На етапі утвердження для індивіда першочерговим є задоволення таких потреб:**
  - i. повага;
  - ii. самоврівноваженість, заспокоєння;
  - iii. безпека;
  - iv. досягнення автономії.
3. **Спрощення завдань передбачає:**
  - i. поєднання професій та функцій;
  - ii. переформулювання цілей та завдань шляхом розширення посадових інструкцій та функціональних обов'язків;
  - iii. виконання серії робочих функцій, що складаються, як правило, з подібних операцій, які часто повторюються.
4. **На етапі просування головним у діяльності індивіда є:**
  - i. передавання робочого досвіду іншим людям;
  - ii. опанування знань та навичок за фахом;
  - iii. становлення як незалежного співробітника;
  - iv. розвинення навичок та вмінь інших людей.
5. **Укажіть кілька правильних відповідей. До основних стратегій проектування роботи індивіда слід віднести:**
  - i. збагачення праці;
  - ii. управління за цілями;
  - iii. чергування завдань;
  - iv. спрощення завдань;
  - v. стратегія диференціації;
  - vi. стратегія фокусування;
  - vii. збільшення завдань.
6. **До елементів організації роботи індивіда належать:**
  - i. цілі;
  - ii. робоче місце;
  - iii. пунктуальність працівника;
  - iv. графік роботи;
  - v. повноваження;
  - vi. винагороду та стимулювання.
7. **Дайте правильну відповідь «так» чи «ні». Проектування роботи — це:**
  - i. складання календарної сітки для виконання певного проекту (ТАК/НІ);
  - ii. визначення того, які знання та навички повинен мати кандидат на певну посаду (ТАК/НІ);
  - iii. розподіл планів організації або процесів на окремі групи завдань з метою визначення функціональних обов'язків окремого працівника та забезпечення досягнення цілей організації (ТАК/НІ);
  - iv. призначення проектної групи (ТАК/НІ).
8. **Мотиваційний потенціал роботи залежить від:**
  - i. заробітної платні (ТАК/НІ);
  - ii. системи стимулювання, що діє на підприємстві (ТАК/НІ);
  - iii. змісту роботи (ТАК/НІ);
  - iv. внутрішньої мотивованості працівника до роботи (ТАК/НІ).
9. **Вимогам СМАРТ відповідає така ціль:**

- i. стати лідером на ринку протягом 3-х років (ТАК/НІ);
  - ii. віддати у відділ маркетингу макет анкети завтра до 5-ої години вечора (ТАК/НІ);
  - iii. збільшення обсягу продажу компанії на 4% (ТАК/НІ);
  - iv. підвищення кваліфікації протягом року (ТАК/НІ).
- 10. Для підвищення МПР може бути використана стратегія:**
- i. збагачення роботи (ТАК/НІ);
  - ii. спрощення завдань (ТАК/НІ);
  - iii. зміна системи заробітної плати (ТАК/НІ);
  - iv. підвищення мотивації завдань (ТАК/НІ).
- 11. Оцінювання виконання роботи індивідом прогностичним методом полягає:**
- i. в індивідуальних інтерв'ю менеджерів з підлеглими з метою виявлення труднощів та перспектив діяльності;
  - ii. у відтворенні різних виробничих ситуацій з метою формування стереотипних реакцій на аналогічні події в майбутньому;
  - iii. у перевірці конкретних завдань і навичок виконавця шляхом виконання тимчасових доручень і делегування повноважень;
  - iv. в отриманні всебічної інформації про працівника з метою планування його майбутньої діяльності.
- 12. Стереотипізація як чинник, що впливає на об'єктивність оцінювання менеджером виконання роботи індивідом, означає:**
- i. очікування, що поведінка, звички, ставлення до певних явищ в інших людей такі самі, як і в особи, яка оцінює роботу;
  - ii. перебільшення постійності і незмінності людської поведінки та їх сприйняття на основі закріплених у свідомості взірців та моделей;
  - iii. непроникність для суперечливої інформації;
  - iv. немає правильної відповіді.
- 13. Укажіть кілька правильних відповідей. На об'єктивність оцінювання менеджером виконання роботи індивідом впливають такі соціальні чинники:**
- i. стереотипізація;
  - ii. недостатній досвід;
  - iii. інфляція вимог;
  - iv. високий рівень диференціації оцінок;
  - v. розбіжність інтересів;
  - vi. проекція.
- 14. До методів оцінювання виконання роботи індивідом належать:**
- i. практичні;
  - ii. кореляційні;
  - iii. теоретичні;
  - iv. прогностичні;
  - v. імітаційні;
  - vi. абстрактні.
- 15. Самоменеджмент — це:**
- i. здатність особистості сконцентрувати свою енергію, знання та досвід для виконання роботи;
  - ii. вимірник результату індивідуальної діяльності, основа для винагородження працівників в організації та індикатор функціональності поведінки;
  - iii. послідовне та цілеспрямоване використання власних можливостей та раціональних методів роботи в повсякденній практиці з метою свідомого управління своєю виконавчою діяльністю та подолання зовнішніх перешкод;

- iv.активний підхід до вирішення управлінських проблем, націленість на самостійний аналіз ситуації, що склалася, виділення її ключових моментів, орієнтація на пошук ефективного рішення.
16. **Дайте правильну відповідь «так» чи «ні». Перфоманс менеджмент (управління виконанням) — це:**
- i. модель менеджменту в транснаціональній корпорації (ТАК/НІ);
  - ii. новий підхід до використання дисциплінарних стягнень (ТАК/НІ);
  - iii. контроль виконання за допомогою процедури оцінювання виконання (ТАК/НІ);
  - iv. процес управління організацією на корпоративному, командному та індивідуальному рівнях з метою підвищення результативності та ефективності роботи організації (ТАК/НІ).
17. **На рівні підрозділу/команди на перфоманс впливають такі чинники:**
- i. розуміння ролі, мотивація, умови роботи (ТАК/НІ);
  - ii. психологічна сумісність членів команди, правильний розподіл ролей, лідерство (ТАК/НІ);
  - iii. стратегія компанії, спільні цінності, структура (ТАК/НІ);
  - iv. стратегія команди, взаємозалежність підрозділів; правильний підбір персоналу (ТАК/НІ).
18. **На індивідуальному рівні на перфоманс впливають такі чинники:**
- i. розуміння ролі, мотивація, умови роботи (ТАК/НІ);
  - ii. психологічна сумісність членів команди, правильний розподіл ролей, лідерство (ТАК/НІ);
  - iii. стратегія компанії, спільні цінності, структура (ТАК/НІ);
  - iv. стратегія команди, взаємозалежність підрозділів; правильний підбір персоналу (ТАК/НІ).
19. **На корпоративному рівні на перфоманс впливають такі чинники:**
- i. розуміння ролі, мотивація, умови роботи (ТАК/НІ);
  - ii. психологічна сумісність членів команди, правильний розподіл ролей, лідерство (ТАК/НІ);
  - iii. стратегія компанії, спільні цінності, структура (ТАК/НІ);
  - iv. стратегія команди, взаємозалежність підрозділів; правильний підбір персоналу (ТАК/НІ).
20. **Результати оцінювання виконання (атестації) можуть використовуватися для:**
- i. прийняття рішення про звільнення працівника (ТАК/НІ);
  - ii. розроблення плану розвитку/навчання працівника (ТАК/НІ);
  - iii. прийняття рішення про зміни в компенсаційному пакеті (ТАК/НІ);
  - iv. усього вищеназваного (ТАК/НІ).
21. **Визначте і вкажіть цифрами правильну послідовність функцій самоменеджменту («зовнішнє коло правил»):**
- i. реалізація та організація;
  - ii. планування;
  - iii. прийняття рішень;
  - iv. установлення цілей;
  - v. контроль.
22. **Яке з наведених тверджень щодо груп є неправильним:**
- i. групи існують в усіх організаціях, на всіх її рівнях;
  - ii. діяльність груп негативно впливає на організаційні процеси, тому їх існування не слід заохочувати;
  - iii. розуміння групових процесів допомагає менеджерам підвищити ймовірність того, що групи, з якими вони працюють, будуть позитивно впливати на діяльність організації;
  - iv. неформальні групи існують на всіх підприємствах.

23. **Групи, які мають задовольняти прагнення своїх членів до соціального схвалення, поваги і довіри називаються:**
- i. інструментальними;
  - ii. референтними;
  - iii. експресивними;
  - iv. неформальними.
24. **Група, що складається з осіб, які разом працюють над одним і тим же завданням, це:**
- i. комітет;
  - ii. командна група;
  - iii. робоча група.
25. **Опір змін, головним чином, здійснюється через:**
- i. формальні групи всередині організації;
  - ii. команди;
  - iii. комітети;
  - iv. неформальні групи;
  - v. робочі групи.
26. **Укажіть кілька правильних відповідей. Які з наведених причин можуть підштовхнути людину до вступу в неформальну групу:**
- i. щоб відчувати належність до групи;
  - ii. щоб разом працювати над виконанням виробничого завдання;
  - iii. отримати допомогу від колег;
  - iv. захистити свої повноваження;
  - v. щоб брати участь в прийнятті організаційних рішень;
  - vi. спілкуватися;
  - vii. тісніше спілкуватися з людьми, до яких відчуває симпатію.
27. **Які з наведених типів груп є формальними:**
- i. група експертів з маркетингових досліджень при раді директорів;
  - ii. відділ збуту;
  - iii. «гурток якості»;
  - iv. комітет з етики;
  - v. група робітників, які працюють у фірмі з часу її створення;
  - vi. члени профспілки підприємства.
28. **Змістовні особливості групи характеризують:**
- i. кількість членів групи;
  - ii. психологічний склад групи;
  - iii. ціннісні орієнтації членів групи;
  - iv. міжособистісні стосунки в групі;
  - v. особливості групового завдання, пов'язані з розподілом обов'язків між членами групи;
  - vi. лідерство в групі;
  - vii. норми, ролі, статуси в групі.
29. **Які ви знаєте форми організації діяльності групи:**
- i. командно-колективна;
  - ii. колективно-кооперативна;
  - iii. організована на засадах тісної взаємодії та взаємозалежності учасників групи в роботі;
  - iv. індивідуальна;
  - v. скоординована.
30. **Найважливіші функції неформального лідера — це:**
- i. допомагати групі в досягненні її цілей;
  - ii. здійснювати делеговані повноваження;

- iii. підтримувати та зміцнювати групу;
  - iv. налагоджувати соціальну взаємодію в групі;
  - v. поліпшувати комунікаційні зв'язки всередині групи.
31. **Неоднорідні з точки зору композиції групи:**
- i. краще справляються зі складними проблемами і завданнями;
  - ii. легше уникають конфліктів та суперечностей у сфері особистих взаємовідносин;
  - iii. налагоджують кращу координацію дій між своїми членами;
  - iv. її члени більше задоволені роботою;
  - v. у важких ситуаціях психологічної напруженості демонструють кращі результати діяльності;
  - vi. розробляють більше варіантів прийняття рішень.
32. **Дайте відповідь «так» чи «ні». Чи являють собою групу:**
- i. працівники відділу маркетингу та відділу збуту, які разом працюють над розробленням нової стратегії просування на ринок (ТАК/НІ);
  - ii. працівники фірми «Еліта» та працівники фірми «Самсон», стенди яких на багатьох виставках, в яких вони беруть участь, розташовані напроти (ТАК/НІ);
  - iii. прихильники американського кіно, які проживають у різних куточках світу (ТАК/НІ);
  - iv. люди, які кожного дня йдуть на роботу Хрещатиком (ТАК/НІ);
  - v. натовп, який зібрався для стихійної маніфестації (ТАК/НІ);
  - vi. пасажери поїзда метро (ТАК/НІ);
  - vii. віце-президент австралійського та віце-президент європейського відділення американської ТНК (ТАК/НІ).
33. **Які з наведених тверджень про позитивні наслідки збільшення розміру групи є правильними:**
- i. із збільшенням групи в ній з'являється більше людей з яскраво вираженою індивідуальністю, що створює сприятливі умови для широкого і різнобічного обговорення різноманітних питань (ТАК/НІ);
  - ii. зі збільшенням числа членів групи зростає її згуртованість та можливість утворення і розпаду на дрібні угруповання, що сприяє досягненню консенсусу з обговорюваних у групі питань (ТАК/НІ);
  - iii. чим більша група, тим легше розподілити обов'язки між її членами відповідно до їхніх можливостей і здібностей в інтересах справи (ТАК/НІ);
  - iv. більшою групою легше управляти, організовувати взаємодію її членів, налагоджувати між ними нормальні ділові й особисті взаємовідносини (ТАК/НІ);
  - v. із зростанням групи звичайно підвищується її «ресурс талантів», що збільшує можливість прийняття оптимальних рішень (ТАК/НІ);
  - vi. більша за чисельністю група може зібрати і переробити за той самий час більшу кількість інформації (ТАК/НІ);
  - vii. зі збільшенням групи середній внесок кожного учасника в результати спільної діяльності зазвичай зростає (ТАК/НІ);
  - viii. у більшій групі більша кількість людей може брати участь у виробленні та ухваленні рішення, зважуванні й оцінюванні його позитивних і негативних сторін (ТАК/НІ);
  - ix. при збільшенні групи статус і авторитет одних її членів зростає, інших — знижується, збільшується психологічна дистанція між ними (ТАК/НІ).
34. **Чи можна наведені твердження віднести до визначень групи:**
- i. це певна кількість людей, які з певною періодичністю контактують одне з одним у зв'язку з виконанням спільного завдання чи роботи в однакових умовах (ТАК/НІ);

- ii.це колектив взаємозалежних у виробничому процесі людей, де кожен, виконуючи своє завдання, сприяє досягненню спільної мети — прийняттю та реалізації найефективнішого рішення (ТАК/НІ);
- iii.це дві особи (або більше), які взаємодіють одна з одною таким чином, що кожна особа впливає на інших і одночасно перебуває під впливом інших осіб (ТАК/НІ).
- 35. Визначте і вкажіть цифрами правильну послідовність етапів організації групової дискусії:**
- формулювання та уточнення суті обговорюваного питання;
  - розроблення програми і плану подальших дій на основі найкращої з обраних пропозицій;
  - висловлення альтернативних ідей про шляхи і засоби вирішення поставленого питання;
  - зважування всіх «за» і «проти» запропонованих варіантів рішення;
  - обговорення переваг і недоліків кожної з пропозицій
- 36. Автономна робоча група (самокерована команда):**
- i.не несе відповідальності за поведінку своїх членів і результати виробничої діяльності;
- ii.самостійно розподіляє завдання й операції між членами групи;
- iii.жоден з наведених варіантів.
- 37. Пряме підпорядкування управління виробництвом президенту компанії є прикладом:**
- i.лінійних повноважень;
- ii.штабних повноважень;
- iii.лінійно-штабних повноважень.
- 38. Який тип влади ґрунтується на використанні владних повноважень, які залежать від місця в ієрархії управління чи авторитету лідера:**
- i.влада примусу;
- ii.влада, що базується на винагородах;
- iii.законна влада;
- iv.експертна влада;
- v.еталонна влада;
- vi.інформаційна влада.
- 39. Укажіть кілька правильних відповідей. На ефективність діяльності групи впливають:**
- i.сильна згуртованість групи;
- ii.соціальний статус членів групи;
- iii.розмір групи;
- iv.вік групи;
- v.статус членів групи;
- vi.групові норми.
- 40. Групи будуть згуртованішими, якщо вони:**
- i.мають високий рівень взаємодії;
- ii.окремі її члени підтримують загальні цілі всієї групи;
- iii.для групи характерне «групове мислення»;
- iv.члени групи мають схожі погляди і спільні цінності.

### Модуль 3.

1. **В якій з наведених ситуацій є ознаки налагодженої командної роботи:**
  - a. члени команди усвідомлюють спільні цілі;
  - b. кожен член команди відповідає за все;
  - c. у команді не виникає конфліктів;
  - d. члени команди підтримують зусилля один одного;
  - e. кожен виконує будь-яку роботу;
  - f. члени команди демонструють відповідальність і ентузіазм;
  - g. у жодній з наведених.
2. **Влада — це:**
  - a. поведінка будь-якої людини, яка змінює ставлення до неї інших людей;
  - b. можливість діяти чи здатність впливати на ситуацію та поведінку інших людей;
  - c. можливість менеджера (або групи менеджерів) розпоряджатися ресурсами, впливати на дії і поведінку людей, з допомогою певних засобів — волі, авторитету, права, насильства.
3. **Дайте відповідь «так» чи «ні». Підвищенню групової згуртованості сприятимуть такі намагання менеджера:**
  - a. домогтися розбіжностей відносно групових цілей (ТАК/НІ);
  - b. збільшити розмір групи (ТАК/НІ);
  - c. підвищити однорідність членства групи (ТАК/НІ);
  - d. виділяти домінуючих членів групи (ТАК/НІ);
  - e. зменшити розмір групи (ТАК/НІ);
  - f. організувати змагання з іншими групами (ТАК/НІ);
  - g. заохочувати групу в цілому, а не окремих її членів (ТАК/НІ);
  - h. підвищити різноманітність членства групи (ТАК/НІ);
  - i. уникати фізичної ізоляції групи (ТАК/НІ).
4. **Підходити до вивчення сутності ефективного лідерства можна з позицій:**
  - a. ситуаційної теорії (ТАК/НІ);
  - b. теорії рис (ТАК/НІ);
  - c. теорії ігор (ТАК/НІ);
  - d. поведінської теорії (ТАК/НІ);
  - e. теорії життєвого циклу (ТАК/НІ);
  - f. змістовної теорії (ТАК/НІ);
  - g. теорії очікування (ТАК/НІ).
5. **При формуванні групових норм менеджера можуть допомогти такі поради:**
  - a. діяти як позитивна рольова модель (ТАК/НІ);
  - b. через систему примусу та покарання заохочувати до потрібної поведінки (ТАК/НІ);
  - c. готувати та орієнтувати нових членів групи на сприйняття бажаної поведінки (ТАК/НІ);
  - d. наймати та відбирати нових робітників — членів групи, які вже демонструють девіантну поведінку щодо норм групи (ТАК/НІ);
  - e. проводити регулярні зібрання членів групи для обговорення досягнень групи, шляхів збільшення показників та задоволення членів групи від роботи (ТАК/НІ);
  - f. використовувати методи прийняття групових рішень для досягнення згоди відносно відповідної поведінки (ТАК/НІ).
6. **Конфлікт між особистістю та групою в організації може:**
  - a. негативно вплинути на ефективність діяльності групи;
  - b. позитивно вплинути на ефективність діяльності групи;
  - c. вплинути лише на стан міжособистісних стосунків у групі.

**7. Запобігання конфлікту передбачає:**

- a. недопущення появи причин конфлікту за рахунок чіткої організації праці, здорового морально-психологічного клімату в колективі, професійно та соціально-компетентного керівництва;
- b. дії, що виключають можливість виникнення конфліктної ситуації або дії, що усувають причини конфлікту та ведуть до розрядки конфліктної напруженості, усувають можливість формування кризи та конфліктних дій і конфліктної свідомості.

**8. Формула стресу:**

- a. «потреби — блокування — негативні емоції»;
- b. «діяльність — перевантаження — негативні емоції»;
- c. «конфлікт — психічна напруга — негативні емоції»;
- d. жодна з наведених.

**9. Позицію менеджера, який адаптується до стресу, можна визначити, як:**

- a. «стрес кролика»;
- b. «стрес лева»;
- c. «стрес вола».

**10. Укажіть кілька правильних відповідей. Стратегії поведінки в конфліктних ситуаціях — це:**

- a. компроміс;
- b. консенсус;
- c. суперництво;
- d. боротьба;
- e. співробітництво;
- f. прилаштування;
- g. координація зусиль.

**11. Обов'язком будь-якого менеджера є:**

- a. уникати виникнення конфліктів в організації та боротися з ними;
- b. спрямовувати конфлікти в конструктивне русло;
- c. контролювати процес та форми протікання конфліктів з метою мінімізації втрат від нього та максимізації позитивних наслідків;
- d. знати психологію людей та закономірності їх поведінки.

**12. Організаційні джерела стресу — це:**

- a. рольовий конфлікт;
- b. перевантаження;
- c. нецікава робота;
- d. тяжкі сімейні обставини;
- e. невідповідність між повноваженнями та відповідальністю;
- f. незначне завантаження;
- g. пролонгована робота з дисплеями (комп'ютером).

**13. Причинами конфліктів можуть стати:**

- a. конкуренція за обмежені ресурси;
- b. відсутність взаємозалежності завдань;
- c. розбіжності в цілях;
- d. однакові цінності членів групи;
- e. різна манера поведінки членів групи;
- f. погано налагоджені комунікації всередині групи;
- g. зміна менеджером притаманного йому раніше стилю керівництва.

**14. Стрес впливає на рівень виконання роботи таким чином:**

- a. при низькому рівні стресу рівень виконання високий;
- b. при середньому рівні стресу рівень виконання низький;
- c. при середньому рівні стресу рівень виконання високий;



- d. при високому рівні стресу рівень виконання низький;
- e. при високому рівні стресу рівень виконання високий;
- f. при низькому рівні стресу рівень виконання низький.

**15. Стратегія пристосування буде ефективною стратегією поведінки в конфліктній ситуації, якщо:**

- a. необхідно прийняти термінове рішення при дефіциті часу;
- b. найважливішим завданням є відновлення стабільності;
- c. існують тривалі взаємозалежні відносини з іншою стороною;
- d. предмет суперечки важливіший для вас, ніж для іншої сторони;
- e. відчуваєте, що вибору немає і вам нічого втрачати;
- f. велика ймовірність виникнення складніших проблем, ніж теперішня.

**16. У процесі наростання стресу можна виділити такі фази:**

- a. організації;
- b. мобілізації;
- c. наростання;
- d. дезадаптації;
- e. нівеляції;
- f. дезорганізації.

**17. Дайте відповідь «так» чи «ні».Причинами міжособистісних конфліктів можуть бути:**

- a. стиль і методи керівництва (ТАК/НІ);
- b. оголошені наміри керівництва провести зміни, які торкатимуться умов роботи (ТАК/НІ);
- c. віковий ценз (ТАК/НІ);
- d. часта ротація працівників у групі (ТАК/НІ);
- e. відсутність чіткості і конкретності в розподілі обов'язків, сфер відповідальності (ТАК/НІ).

**18. Психологічна стійкість людини до стресів:**

- a. є вродженою властивістю особистості (ТАК/НІ);
- b. набувається в процесі роботи в групі (ТАК/НІ);
- c. залежить від типу нервової системи людини (ТАК/НІ);
- d. залежить від психологічної структури групи, в якій працює людина (ТАК/НІ);
- e. залежить від досвіду людини, рівня освіти та професійної підготовки (ТАК/НІ).

**19. Управління конфліктами охоплює:**

- a. поведінку в конфліктах (ТАК/НІ);
- b. діяльність, спрямовану на запобігання конфліктам (ТАК/НІ);
- c. контроль за процесом і формами протікання конфліктів (ТАК/НІ);
- d. вирішення конфліктів (ТАК/НІ);
- e. діагностику причин конфліктів (ТАК/НІ);
- f. профілактику конфліктів (ТАК/НІ).

**20. Діагностика конфлікту передбачає вивчення та аналіз:**

- a. причин та джерел конфлікту (ТАК/НІ);
- b. природи конфлікту (ТАК/НІ);
- c. стресорів, які посилюють деструктивну роль конфлікту (ТАК/НІ);
- d. психологічних особливостей сторін, які беруть участь у конфлікті (ТАК/НІ);
- e. ставлення сторін до конфлікту (ТАК/НІ);
- f. можливих шляхів виходу з конфліктної ситуації (ТАК/НІ).

**21. Спростуйте чи підтвердіть такі характеристики трудових конфліктів:**

- a. трудовий спір та трудовий конфлікт — це тотожні поняття (ТАК/НІ);

- b. трудовий конфлікт у вигляді страйку має тільки негативні наслідки, оскільки посилює конфронтацію робітників з адміністрацією, таким чином зменшуючи бажання керівників застосовувати стиль керівництва «орієнтований на людей» (ТАК/НІ);
- c. причини виникнення трудових конфліктів можуть бути суто організаційного плану (ТАК/НІ);
- d. соціальна напруженість у суспільстві та економічні негаразди в країні істотно не впливають на кількість та рівень напруженості трудових конфліктів на конкретних підприємствах, тут першочергове значення має політика керівництва підприємства (ТАК/НІ).

**22. Назвіть найефективніший стиль поведінки в комунікації:**

- a. маніпуляція;
- b. атака;
- c. усунення;
- d. агресія;
- e. асертивність.

**23. Найважливішим серед комунікативних навичок є:**

- a. слухання;
- b. мовлення;
- c. читання;
- d. написання.

**24. Укажіть кілька правильних відповідей. До невербальних засобів спілкування, що впливають на організаційну поведінку, належать:**

- a. одяг;
- b. почуття;
- c. думки;
- d. манери;
- e. мова;
- f. фізіологічна маска.

**25. Комунікативними бар'єрами можна вважати:**

- a. емоційність;
- b. мотивацію;
- c. культуру;
- d. зовнішність;
- e. енергійність;
- f. вміння говорити.

**26. Чинниками ефективної комунікації в організації є:**

- a. сприятливий соціально-психологічний клімат;
- b. висока культура працюючих;
- c. однакова спрямованість працівників;
- d. комунікативні вміння працівників;
- e. бажання досягти взаєморозуміння.

**27. Дайте правильну відповідь «так» чи «ні». Погоджуюсь з таким висловлюванням:**

- a. ефективність управління персоналом залежить від ефективності комунікаційних процесів в організації (ТАК/НІ);
- b. неформальні комунікації істотно впливають на організаційну поведінку (ТАК/НІ);
- c. модальність характеризує особливості мовлення людини (ТАК/НІ);
- d. комунікації істотно не впливають на результати конкретної діяльності (ТАК/НІ);

- e. краще взаєморозуміння можливе лише за умов правильного розуміння позиції партнера у спілкуванні (ТАК/НІ);
- f. кожний комунікативний процес в організації має завершуватися укладенням угоди (ТАК/НІ).

**28. Менеджер має володіти такими комунікативними вміннями:**

- a. здійснювати зворотний зв'язок (ТАК/НІ);
- b. переконувати підлеглих (ТАК/НІ);
- c. поводитись пристойно (ТАК/НІ);
- d. проводити співбесіди (ТАК/НІ);
- e. гарно говорити (ТАК/НІ);
- f. слухати (ТАК/НІ);
- g. розв'язувати конфлікти (ТАК/НІ);
- h. пристосовуватися до ситуації (ТАК/НІ).

**29. Визначте і вкажіть цифрами. Відповідність основних функцій комунікації в організації — інформативної (1), інтерактивної (2), перцептивної (3), експресивної (4) — їх визначенням:**

- a. організація взаємодії між людьми; узгодження дій, розподіл функцій; вплив на співрозмовника завдяки використанню різних форм впливу;
- b. сприйняття один одного партнерами по спілкуванню та встановлення на підставі цього взаєморозуміння;
- c. збудження або зміна характеру емоційних хвилювань;
- d. передавання відомостей.

**30. Відповідність напрямів інформаційних струмів комунікативним процесам.**

Напрями  
інформаційних  
струмів:

Комунікативні процеси:

- |  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• горизонтальні;</li> <li>• висхідний;</li> <li>• низхідний.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• визначення завдань (хто, коли робить);</li> <li>• звіт про виконання;</li> <li>• інформація щодо особистої думки співробітника;</li> <li>• інструктаж;</li> <li>• обмін думками;</li> <li>• планування;</li> <li>• координація дій.</li> </ul> |
|--|---|

**31. Виберіть найточніше визначення поняття «цінності»:**

- a. загальноприйняті уявлення про цілі, до яких повинна прагнути людина, і способи їх досягнення;
- b. спрямованість особистості на певні цілі, під впливом яких формується життєва позиція;
- c. уявлення людини про ті якості, які вона повинна мати.

**32. Визначення культури за Г. Хофштеде — це:**

- a. цінності особистості;
- b. засоби генної інженерії;
- c. природа (натура) людини;
- d. програмування розуму і психіки;
- e. природжені якості.

**33. Виберіть правильне визначення поняття «субкультура»:**

- a. норми та цінності, спрямовані проти спільної культури;
- b. зразок базових уявлень, запропонованих групою, щодо того, як їй навчитися подолати проблеми зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції;

- c. система норм та правил, які відрізняють групу від більшості;  
d. немає правильної відповіді.
- 34. Укажіть кілька правильних відповідей. Основні функції організаційної культури за Е. Шейном:**
- a. внутрішня інтеграція;  
b. зовнішня адаптація;  
c. винагородження виконання;  
d. розвиток партнерських взаємовідносин;  
e. визначення належності до організації.
- 35. Розроблені Г. Хофштеде виміри національних культур такі:**
- a. зона влади;  
b. автономія;  
c. ідентифікація;  
d. ступінь підтримки;  
e. мужність / жіночість;  
f. сприйняття невизначеності;  
g. індивідуалізм / колективізм.
- 36. Людська природа (натура), відповідно до рівнів унікальності, має такі риси:**
- a. специфічна для кожного індивіда;  
b. специфічна для певної групи чи категорії;  
c. універсальна;  
d. тільки пізнається;  
e. тільки успадковується;  
f. успадковується та пізнається.
- 37. Дайте відповідь «так» чи «ні». Згідно з класифікацією Т. Ділла і А. Кеннеді для виконання ситуаційних ролей менеджер вибирає таких людей:**
- a. пліткарів (ТАК/НІ);  
b. створених героїв (ТАК/НІ);  
c. героїв від народження (ТАК/НІ);  
d. героїв — порушників спокою (ТАК/НІ);  
e. немає правильної відповіді (ТАК/НІ).
- 38. Культура, згідно з рівнями унікальності, має такі риси:**
- a. специфічна для кожного індивіда (ТАК/НІ);  
b. специфічна для певної групи чи категорії (ТАК/НІ);  
c. універсальна (ТАК/НІ);  
d. тільки пізнається (ТАК/НІ);  
e. тільки успадковується (ТАК/НІ).
- 39. Тенденція говорити про культуру з позиції переваги власної культури — це:**
- a. культурний релятивізм (ТАК/НІ);  
b. егоцентризм (ТАК/НІ);  
c. ригідність (ТАК/НІ);  
d. ксенофобія (ТАК/НІ);  
e. етноцентризм (ТАК/НІ);  
f. немає правильної відповіді (ТАК/НІ).
- 40. Визначте і вкажіть цифрами. Відповідність видів структури організації, згідно з класифікацією Т. Ділла та А. Кеннеді (1) гнучка структура; 2) ієрархічна; 3) неструктурована; 4) централізована), таким видам культури:**
- «Ставте на вашу компанію» (культура правил та процедур);
  - процес-культура (проблемно-проектна орієнтація);
  - «Тяжка праця — важка гра»;
  - мачо-культура.

## 5. Критерії модульного контролю та оцінювання знань

Рейтингова система оцінювання – це система визначення якості виконаної студентом усіх видів аудиторної та самостійної навчальної роботи та рівня набутих ним знань та вмінь шляхом оцінювання в балах результатів цієї роботи під час поточного модульного та напівсеместрового підсумкового контролю, з наступним переведенням рейтингової оцінки за традиційною національною шкалою та шкалою ECTS.

Рейтингова оцінка складається з балів, які студент отримує за певну навчальну діяльність протягом засвоєння даного модуля – тестування, виконання аудиторної контрольної роботи, виконання аудиторної самостійної роботи та виступи на практичних заняттях.

**Таблиця 5.1 – Розподіл балів, що присвоюється студенту з дисципліни**

5 семестр/9 напівсеместр				
Модуль №1		Модуль №2		Мах кількість балів
Вид навчальної роботи	Мах кількість балів	Вид навчальної роботи	Мах кількість балів	
Виконання практичного завдання	5	Виконання контрольної роботи	25	
Заохочувані бали	2	Заохочувані бали	2	
Тестування (модуль № 1)	25	Тестування (модуль № 2)	25	
<b>Максимальний рейтинговий бал модуля №1</b>	<b>50</b>	<b>Максимальний рейтинговий бал модуля №2</b>	<b>50</b>	
<b>Максимальний рейтинговий бал напівсеместру</b>				<b>100</b>

**Таблиця 5.2 - Відповідність рейтингових оцінок за окремі види навчальної роботи у балах оцінкам за національною шкалою**

Виконання контрольної роботи(модуль) №1	Виконання контрольної роботи (модуль №2)	Оцінка за національною шкалою
20,5 –25	20,5 - 25	Відмінно
15- 20	15 - 20	Добре
10 –14	10 – 14	Задовільно
Менше 10	менше 10	Незадовільно
Тестування № 1	Тестування № 2	Оцінка за національною шкалою
25	25	Відмінно
15	15	Добре
10	10	Задовільно
менше 10	менше 10	Незадовільно

**Таблиця 5.3 - Відповідність підсумкових модульних рейтингових оцінок у балах оцінкам за національною шкалою**

Модуль №1	Модуль №2	Оцінка за національною шкалою
45,5-50	45.5-50	Відмінно
38-45	38-45	Добре
25,5-37,5	25,5-37,5	Задовільно
менше 25	менше 25	Незадовільно

**Семестрова (напівсеместрова) оцінка** визначається на основі суми рейтингових балів, отриманих за засвоєння всіх залікових модулів, у відповідності до таблиці співвідношень балів та оцінки в національній шкалі і шкалі ECTS.

**Таблиця 5.4 - Відповідність підсумкових семестрових рейтингових оцінок у балах оцінкам за національною шкалою та шкалою ECTS**

Оцінка в балах	Оцінка за національною шкалою	Оцінка за шкалою ECTS	
		Оцінка	Пояснення
91-100	Відмінно	A	<b>Відмінно</b> (відмінне виконання лише з незначною кількістю помилок)
81 – 90	Добре	B	<b>Добре</b> (вище середнього рівня з кількома помилками)
76 – 80		C	<b>Добре</b> (в загальному вірне виконання з певною кількістю суттєвих помилок)
61 – 75	Задовільно	D	<b>Задовільно</b> (непогано, але зі значною кількістю недоліків)
51 – 60		E	<b>Задовільно</b> (виконання задовольняє мінімальним критеріям)
21 – 50	Незадовільно	FX	<b>Незадовільно</b> (з можливістю повторного складання)
0 – 20		F	<b>Незадовільно</b> (з обов'язковим повторним курсом)

У разі незгоди студента з оцінкою за напівсеместр на основі суми рейтингових балів і складання ним іспиту з дисципліни на підвищену оцінку, в екзаменаційну відомість та залікову книжку студента вноситься **остаточна оцінка**, отримана на іспиті і відповідний цій оцінці **підсумковий, рейтинговий бал**.

## 5. Навчально-методичні матеріали з дисципліни

### Рекомендована література

1. Албастова П. Н. Технологии эффективного менеджмента: Учеб. пособие. — М.: ПРИОР, 1998. — 261 с.
2. Бандурка А. М., Богачова С. П., Землянская Е. В. Психология управления. — Х.: Фортуна-пресс, 1998. — 461 с.
3. Бойделл Т. Как улучшить управление организацией: Пособие для руководителя. — М.: ИНФРА-М: Премьер, 1995. — 204 с.
4. Власова А. М., Савчук Л. М., Савінова В. Б. Організаційна поведінка: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 1998. — 96 с.
5. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: Человек, организация, стратегия, процесс. — М.: МГУ, 1995. — 416 с.
6. Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер: Для руководителя-практика: Пер. с англ. — М.: Дело ЛТД, 1994. — 320 с.
7. Дизель П. М., Мак-Кинли Р. У. Поведение человека в организации: Пер. с англ. — М.: Фонд за эконом. грамотность, 1993. — 272 с.
8. Картанова Л. В., Никонова Т. В., Соломанидина Т. О. Поведение в организации: Учеб. пособие. — М.: Инфра-М, 1999. — 132 с.
9. Кови С. Р. Семь навыков лидера: Nonfiction (Деловой бестселлер) / Пер. с англ. В. А. Ноздриной. — Минск: ВЕГАПРИНТ, 1996. — 448 с.
10. Крегер О., Тьюсон Дж. М. Типы людей и бизнес: Как 16 типов личности определяют ваши успехи на работе: Пер. с англ. — М.: Персей: Вече: АСТ, 1995. — 560 с.
11. Мартин Д. Манипулирование встречами. Как добиться чего Вы хотите, когда вы этого хотите: Пер. с англ. — Минск: Амалфея, 1997. — 192 с.
12. Молл Е. Г. Менеджмент: организационное поведение. — М.: Финансы и статистика, 1998. — 160 с.
13. Ньюстром Дж. В., Дэвис К. Организационное поведение: Пер. с англ. / Под ред. Ю. Н. Каптуревского. — СПб.: Питер, 2000. — 448 с.
14. Організаційна поведінка: Навч.-метод. посібник для са-мост. вивч. дисц. / Л. М. Савчук, Н. Ю. Бутенко, А. М. Власова та ін. — К.: КНЕУ, 2001. — 249 с.
15. Пугачев В. П. Руководство персоналом организации: Учебник. — М.: Аспект Пресс, 1998. — 279 с.
16. Самылин С. И., Столяров Л. Д. Психология управления: Учеб. пособие. — Ростов н/Д: Феникс, 1997. — 512 с.
17. Фалмер Р. М. Энциклопедия современного управления. В 5 т. Т. 5. Выполнение как функция управления. — М.: ВИПК Энерго, 1992. — 182 с.
18. Филонович С. Р. Лидерство и практические навыки менеджера: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 9. — М.: ИНФРА-М, 1999. — 328 с.
19. Швальбе Б., Швальбе Х. Личность, карьера, успех: Пер. с нем. — М.: Прогрес: Прогресс-Интер, 1993. — 240 с.
20. Шейнов В. П. Как управлять другими. Как управлять собой (Искусство менеджера). — Минск: Амалфея, 1997. — 368 с.

21.Шуванов В. И. Социальная психология менеджера. — М.: Бизнес-школа: Интел-Синтез, 1997. — 256 с.