

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ «ПОДІЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ»
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ БІЗНЕСУ І ФІНАНСІВ**

*Кафедра менеджменту, публічного
управління та адміністрування*

Методичні рекомендації

для практичних занять
з дисципліни

«ЛІДЕРСТВО ТА ОРГАНІЗАЦІЙНА ПОВЕДІНКА»

для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня
освіти спеціальності D3 «Менеджмент» денної і заочної
форми навчання

**м. Кам'янець-Подільський
2026 рік**

УДК:005.322:159.923:316.46: 378.147(07)

Укладач:

Ольга КОСОВИЧ,
асистент кафедри менеджменту, публічного
управління та адміністрування

*Рекомендовано до друку науково-методичною радою
Закладу вищої освіти «Подільський державний університет»
(протокол № ____ від _____ 2026 р.)*

Рецензенти:

Юлія ГАЙБУРА,
кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри фінансів, банківської
справи, страхування та електронних платіжних систем, Заклад вищої освіти
«Подільський державний університет»;

Ірина ГУМЕНЮК,
кандидат економічних наук, доцент НРЗВО «Кам'янець-Подільський
державний інститут»

Методичні рекомендації для практичних занять з дисципліни «Лідерство та організаційна поведінка» для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня освіти спеціальності ДЗ «Менеджмент» денної і заочної форми навчання / Ольга КОСОВИЧ. Кам'янець-Подільський: ЗВО «ПДУ», 2026. 80 с.

Методична розробка сприятиме засвоєнню здобувачами знань з лідерства та організаційної поведінки й оволодінню навичками застосування сучасних підходів до формування ефективного лідерства, управління поведінкою персоналу та розвитку командної взаємодії для забезпечення результативності діяльності організації.

ЗМІСТ

Передмова	4
Тема 1. Сутність і роль лідерства в сучасному менеджменті	5
Тема 2. Еволюція теорій та концепцій лідерства	11
Тема 3. Функції та стилі лідерства в управлінні організацією	16
Тема 4. Лідерство і влада: джерела, види та методи впливу	21
Тема 5. Комунікація як інструмент ефективного лідерства	25
Тема 6. Лідерство у процесі прийняття управлінських рішень	29
Тема 7. Організаційна поведінка як чинник результативності діяльності організації	34
Тема 8. Організаційна культура та цінності: вплив на поведінку персоналу	38
Тема 9. Групова динаміка і лідерство в командах	43
Тема 10. Мотивація працівників: теорії та інструменти для лідера	47
Тема 11. Конфлікти в організації та роль лідера у їх вирішенні	51
Тема 12. Лідерство в управлінні змінами та трансформаціями	55
Тема 13. Функціональні сфери діяльності організації та роль лідера у їх координації	60
Тема 14. Методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації	64
Тема 15. Емоційний інтелект, етика та соціальна відповідальність сучасного лідера	69
Орієнтовна тематика рефератів та есе	74
Список використаної та рекомендованої літератури	76

ПЕРЕДМОВА

Методичні рекомендації для практичних занять з дисципліни «Лідерство та організаційна поведінка» розроблено відповідно до освітньо-професійної програми підготовки здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня спеціальності D3 «Менеджмент» і спрямовано на формування практичних умінь та навичок застосування теоретичних положень лідерства й організаційної поведінки в управлінській діяльності.

Практичні заняття з даної дисципліни мають важливе значення для розвитку у здобувачів вищої освіти здатності аналізувати поведінку індивідів і груп в організації, оцінювати стиль керівництва, приймати управлінські рішення з урахуванням психологічних, соціальних та етичних чинників, а також ефективно взаємодіяти в команді.

Методичні рекомендації містять тематику практичних занять, цілі та очікувані результати навчання, перелік питань для обговорення, практичні завдання, кейси, ситуаційні вправи та питання для самоконтролю. Запропоновані матеріали спрямовані на активізацію навчальної діяльності студентів, формування критичного мислення та вміння застосовувати отримані знання в реальних управлінських ситуаціях.

Матеріал рекомендацій структуровано з урахуванням специфіки денної та заочної форм навчання, що забезпечує можливість їх використання як під час аудиторних занять, так і в процесі самостійної роботи здобувачів вищої освіти. Виконання практичних завдань сприятиме закріпленню теоретичного матеріалу, розвитку професійних компетентностей і підготовці майбутніх фахівців до ефективної управлінської діяльності.

Методичні рекомендації можуть бути використані здобувачами вищої освіти під час підготовки до практичних занять, поточного та підсумкового контролю, а також викладачами для організації та проведення навчального процесу з дисципліни «Лідерство та організаційна поведінка».

Тема 1. Сутність і роль лідерства в сучасному менеджменті

Зміст практичного заняття

1.1. Поняття та сутність лідерства. Відмінності між лідерством, керівництвом і управлінням

1.2. Функції та значення лідерства в системі сучасного менеджменту

1.3. Вплив лідерства на ефективність управління та розвиток організації

1.4. Тенденції та виклики лідерства в умовах глобалізації та цифрової трансформації

Мета практичного заняття: сформувати у здобувачів вищої освіти розуміння сутності лідерства та його ролі в сучасному менеджменті; розвинути здатність аналізувати функції лідерства, оцінювати його вплив на ефективність управління та розвиток організації, а також визначати актуальні тенденції й виклики лідерства в умовах глобалізації та цифрової трансформації.

Очікувані результати навчання

У результаті опрацювання теми здобувачі повинні:

- знати сутність і зміст лідерства, його відмінності від керівництва та управління;
- розуміти роль і значення лідерства в системі сучасного менеджменту;
- пояснювати основні функції лідерства та їх вплив на ефективність управління;
- аналізувати вплив лідерства на розвиток організації та досягнення її цілей;
- визначати сучасні тенденції й основні виклики лідерства в умовах глобалізації та цифрової трансформації;
- застосовувати отримані знання для оцінювання лідерських проявів у практиці управління.

Методичні рекомендації до вивчення теми

Під час підготовки до практичного заняття здобувачам доцільно розпочати з аналізу становлення та еволюції поняття лідерства в теорії

менеджменту, звертаючи увагу на зміну підходів від традиційних концепцій керівництва до сучасних поведінкових і ціннісно орієнтованих моделей лідерства. Особливу увагу слід приділити ролі лідера в умовах зростаючої складності організаційного середовища, динамічних змін і підвищених вимог до управлінських рішень.

На наступному етапі доцільно зосередитися на розмежуванні понять «лідерство», «керівництво» та «управління», визначивши їх сутнісні, функціональні та практичні відмінності. Варто проаналізувати різні наукові підходи до трактування лідерства, зіставити їх переваги й обмеження, а також оцінити вплив лідерських проявів на ефективність управління та розвиток організації.

Окрему увагу рекомендується приділити сучасним тенденціям і викликам лідерства, зумовленим процесами глобалізації та цифрової трансформації, зокрема змінам у формах комунікації, організації праці, прийнятті управлінських рішень та взаємодії з персоналом. Здобувачам варто проаналізувати, як зазначені чинники впливають на роль і функції лідера в сучасних організаціях та які компетентності стають ключовими для ефективної лідерської діяльності.

Кейси

Кейс 1. Менеджер середньої ланки компанії помітив, що частина його команди демотивована та не виконує завдання вчасно. Він вирішив організувати зустріч і обговорити проблеми відкрито, вислухавши думки всіх членів команди, а також запропонував впровадити систему бонусів за досягнення результатів.

1. Який стиль лідерства продемонстрував менеджер?
2. Які функції лідерства він використав?
3. Як це вплине на ефективність команди?

Кейс 2. Під час економічної кризи компанія зіткнулася з необхідністю скорочення витрат. Лідер відділу оперативно провів аналіз, розробив план оптимізації процесів та особисто пояснив команді причини змін. Він залишив

робочі місця колег, які були критично важливі для діяльності, і запропонував навчальні програми для розвитку компетенцій тих, хто залишився.

1. Які якості лідера проявилися в цій ситуації?
2. Який вплив це матиме на організацію та команду?

Кейс 3. Компанія планує впровадження нової CRM-системи. Лідер проекту активно залучає команду до тестування, збирає пропозиції щодо покращень, організовує тренінги та стимулює обмін досвідом між працівниками.

1. Які функції лідерства реалізуються у цьому кейсі?
2. Які компетенції лідера тут важливі?
3. Чому така стратегія важлива для розвитку організації?

Кейс 4. Компанія має команду з членів різних країн. Лідер організував серію зустрічей, щоб обговорити культурні відмінності та встановити загальні стандарти комунікації. Він також створив платформу для обміну ідеями та досвідом.

1. Які компетенції лідера демонструються?
2. Які переваги для команди та організації можна очікувати?

Кейс 5. Лідер компанії відмовився підписати контракт із постачальником, який не дотримувався стандартів екологічної безпеки. Він пояснив команді причини рішення та запропонував альтернативних постачальників, які відповідають принципам соціальної відповідальності.

1. Які принципи лідерства тут реалізовані?
2. Які довгострокові ефекти для організації?

Кейс 6. Після впровадження змін у структурі компанії серед працівників з'явилися чутки та невпевненість щодо майбутнього. Лідер підрозділу ініціював відкриту зустріч, під час якої детально пояснив причини змін, відповів на запитання та окреслив подальші кроки розвитку підрозділу.

1. Яку роль відіграє комунікація в ефективному лідерстві?
2. Які функції лідерства реалізує керівник у цій ситуації?
3. Як така поведінка впливає на рівень довіри в команді?

Кейс 7. У команді виник конфлікт між двома ключовими працівниками через розподіл обов'язків. Лідер провів індивідуальні бесіди з кожним, а потім організував спільне обговорення для пошуку компромісного рішення.

1. Які лідерські якості проявив керівник?
2. Який стиль лідерства можна ідентифікувати в цій ситуації?
3. Як вирішення конфлікту впливає на ефективність команди?

Кейс 8. Лідер помітив, що потенціал окремих працівників використовується не повною мірою. Він ініціював індивідуальні плани розвитку, запропонував наставництво та підтримав участь працівників у програмах підвищення кваліфікації.

1. Які функції лідерства реалізуються у цьому кейсі?
2. Чому розвиток персоналу є важливим елементом лідерства?
3. Як це впливає на довгостроковий розвиток організації?

Кейс 9. Керівник проєкту вирішив передати частину відповідальності членам команди, чітко визначивши повноваження та очікувані результати. Він залишив за собою контроль, але надав працівникам свободу у виборі способів виконання завдань.

1. Який стиль лідерства проявляється в цій ситуації?
2. Які переваги та ризики делегування повноважень?
3. Як це впливає на мотивацію та відповідальність працівників?

Кейс 10. Компанія переходить на дистанційний формат роботи. Лідер запровадив регулярні онлайн-зустрічі, цифрові інструменти контролю завдань та підтримує неформальну комунікацію в команді.

1. Які виклики лідерства проявляються в умовах цифрової трансформації?
2. Які компетенції лідера є ключовими в цій ситуації?
3. Як такі дії впливають на ефективність роботи команди?



Практичні завдання

1. На основі навчальних джерел визначте поняття «лідерство», «керівництво» та «управління». Складіть порівняльну таблицю, у якій

відобразить їх ключові відмінності за метою, інструментами впливу та результатами діяльності.

2. Проаналізуйте діяльність відомого керівника (за вибором) або безпосереднього керівника з практики. Визначте, які риси лідера він демонструє та як це впливає на ефективність роботи команди.

3. На основі запропонованої ситуації (або власного досвіду) визначте стиль лідерства керівника. Обґрунтуйте свій вибір та запропонуйте можливі альтернативні стилі.

4. Складіть перелік основних функцій лідерства та наведіть приклади їх реалізації в діяльності сучасного менеджера.

5. Проаналізуйте, як рівень лідерства впливає на мотивацію персоналу, командну взаємодію та досягнення цілей організації. Результати оформіть у вигляді короткого аналітичного висновку.

6. Охарактеризуйте роль лідера в управлінні змінами в організації. Визначте можливі ризики за відсутності ефективного лідерства.

7. Визначте основні тенденції розвитку лідерства в умовах глобалізації та цифрової трансформації. Наведіть приклади їх прояву в діяльності сучасних організацій.

8. Розробіть короткий профіль сучасного лідера (ключові якості, компетентності, навички), який відповідає вимогам сучасного менеджменту.

9. Проаналізуйте переваги та обмеження лідерства порівняно з формальним управлінням. Зробіть висновок щодо їх взаємодії в організації.

10. Сформулюйте власне бачення ролі лідерства в підвищенні ефективності управління та розвитку організації в сучасних умовах.

Аналітичні та дискусійні завдання

1. Проаналізуйте діяльність відомого керівника або вашого менеджера. Визначте, які стилі лідерства він використовує, та обґрунтуйте свій вибір.

2. Складіть порівняльну таблицю «лідерство – керівництво – управління» за ознаками мета, методи впливу та очікувані результати.

3. Виберіть конкретну організаційну ситуацію (реальну чи змодельовану) та визначте, які функції лідерства проявляються у ній.
4. Проаналізуйте переваги та обмеження різних стилів лідерства для команди та організації, навівши практичні приклади.
5. Складіть короткий профіль сучасного лідера: ключові компетентності, риси, навички. Поясніть, чому ці характеристики є критично важливими для ефективного управління.
6. Чи може керівник бути ефективним без лідерських якостей? Обґрунтуйте свою позицію.
7. Які стилі лідерства найефективніші в умовах глобалізації та цифрової трансформації? Порівняйте з традиційними підходами.
8. Як лідерство впливає на мотивацію та поведінку команди? Обговоріть на прикладах.
9. Чи завжди етичне лідерство сумісне з досягненням економічних цілей організації? Аргументуйте свою думку.
10. Які виклики та можливості постають перед сучасним лідером у взаємодії з багатокультурними та дистанційними командами?



Питання для обговорення:

1. У чому полягає головна відмінність лідерства від керівництва та управління?
2. Чи можна бути ефективним керівником без лідерських якостей? Чому так або чому ні?
3. Які функції лідера є найважливішими для сучасної організації і чому?
4. Як стиль лідерства впливає на мотивацію та поведінку команди?
5. Які виклики постають перед лідером у глобалізованому та цифровому середовищі?
6. Чи можна поєднувати різні стилі лідерства, і якщо так, як це впливає на ефективність управління?

7. Як сучасний лідер може забезпечити баланс між досягненням цілей організації та задоволенням потреб працівників?

Тема 2. Еволюція теорій та концепцій лідерства

Зміст практичного заняття

- 2.1. Класичні теорії лідерства
- 2.2. Поведінкові підходи до лідерства
- 2.3. Ситуаційні та контингентні концепції
- 2.4. Сучасні концепції лідерства

Мета практичного заняття: сформувати у здобувачів цілісне розуміння еволюції теорій і концепцій лідерства, їх змісту, особливостей та можливостей застосування в сучасних організаціях.

Очікувані результати навчання

У результаті опрацювання теми здобувачі повинні:

- знати основні класичні, поведінкові, ситуаційні та сучасні теорії лідерства;
- розуміти логіку еволюції наукових поглядів на феномен лідерства;
- уміти порівнювати різні підходи до лідерства та визначати їх сильні й слабкі сторони;
- аналізувати доцільність застосування окремих концепцій лідерства залежно від організаційного контексту;
- аргументовано висловлювати власну позицію щодо ролі лідера в сучасних організаціях.

Методичні рекомендації до вивчення теми

Під час вивчення теми «Еволюція теорій та концепцій лідерства» здобувачам вищої освіти доцільно зосередитися на послідовному аналізі розвитку наукових підходів до феномену лідерства, починаючи з класичних теорій і завершуючи сучасними концепціями. Особливу увагу слід приділити

причинно-наслідковим зв'язкам між змінами соціально-економічних умов та трансформацією уявлень про роль і функції лідера в організації.

Опрацьовуючи класичні теорії лідерства, рекомендовано акцентувати увагу на їх теоретичних засадах, ключових положеннях та обмеженнях практичного застосування. Під час аналізу поведінкових підходів до лідерства доцільно порівнювати різні стилі лідерства, оцінюючи їх ефективність у контексті управління персоналом та досягнення організаційних цілей.

Вивчення ситуаційних і контингентних концепцій потребує аналізу взаємозв'язку між стилем лідерства, характеристиками підлеглих та умовами функціонування організації. Рекомендується використовувати приклади з практики управління для ілюстрації гнучкості та адаптивності лідерських моделей.

Під час опрацювання сучасних концепцій лідерства (трансформаційного, автентичного, сервісного, розподіленого тощо) здобувачам варто зосередитися на їх ролі в умовах змін, інновацій та цифровізації. Доцільним є критичний аналіз можливостей інтеграції різних концепцій лідерства в сучасні управлінські практики.

Для поглиблення розуміння теми рекомендовано поєднувати теоретичний аналіз із виконанням аналітико-прикладних завдань, участю в дискусіях та самостійним опрацюванням наукових джерел. Особливу увагу слід приділяти формуванню навичок аргументованого обґрунтування власної позиції та застосування теоретичних положень у наукових дослідженнях і практиці управління.

Кейси

Кейс 1. Керівник великої ІТ-компанії запускає новий продукт. Команда складається з досвідчених програмістів, але терміни обмежені, і є великий ризик провалу.

Який стиль лідерства буде найефективнішим і чому?

Кейс 2. В організації впроваджують нову корпоративну культуру, спрямовану на інновації та самостійність команд. Деякі працівники сумніваються у своїх здібностях.

Який стиль керівництва доцільний?

Кейс 3. Під час глобальної кризи (наприклад, економічної або виробничої) потрібно ухвалювати швидкі рішення, координувати роботу віддалених команд і забезпечити безпеку працівників.

Який стиль лідерства найефективніший?

Кейс 4. Керівник міжнародної корпорації керує мультикультурною командою у віддаленому форматі. Учасники різних країн мають різні звички, цінності та рівень компетенцій.

Який стиль лідерства застосувати?

Кейс 5. Стартап із високотехнологічного сектору потребує інноваційних рішень. Команда талановита, але конфліктна. Керівник повинен досягти результатів, не демотивуючи співробітників.

Який стиль лідерства буде оптимальним і чому?

Кейс 6. У великій виробничій компанії впроваджується цифрова трансформація управлінських процесів. Частина персоналу має високий рівень цифрових компетенцій, інша – опирається змінам та побоюється втрати роботи. Керівник має забезпечити успішне впровадження змін без зниження продуктивності.

Який стиль лідерства доцільно застосувати та як він сприятиме подоланню опору змінам?

Кейс 7. Державна установа характеризується чіткою ієрархічною структурою та регламентованими процедурами. Новопризначений керівник прагне підвищити ефективність роботи підрозділу, не порушуючи формальних правил.

Який стиль лідерства буде найбільш ефективним у таких умовах?

Кейс 8. Науково-дослідна установа об'єднує висококваліфікованих фахівців, які звикли працювати автономно. Керівнику необхідно забезпечити координацію роботи та досягнення спільних результатів без надмірного контролю.

Який підхід до лідерства доцільно застосувати в цій ситуації та чому?

Кейс 9. У проектній команді виник конфлікт між ключовими спеціалістами через розподіл ролей і відповідальності. Конфлікт загрожує зривом термінів виконання проєкту.

Який стиль лідерства є найбільш ефективним для врегулювання конфлікту та відновлення командної взаємодії?

Кейс 10. Компанія планує довгострокову стратегію розвитку персоналу та формування кадрового резерву. Керівник повинен поєднати досягнення поточних результатів із розвитком лідерського потенціалу працівників.

Який стиль лідерства найкраще відповідає таким цілям і чому?



Практичні завдання

1. Компанія виходить на новий ринок. Команда нових співробітників не має досвіду, завдання складне та невизначене. Який стиль керівництва за моделлю Херсі-Бланшара буде найефективнішим?

2. Лідер організує проектну команду з досвідчених фахівців, які мають високий рівень компетенції, але іноді сумніваються у своїх рішеннях. Який стиль поведінки буде найбільш ефективним?

3. Під час кризи (наприклад, у виробництві або під час надзвичайної ситуації) необхідно швидко приймати рішення та забезпечити дисципліну. Який стиль лідерства буде найбільш доречним?

4. Керівник стартапу хоче мотивувати команду на інновації та творчі рішення. Співробітники талановиті, але їхня продуктивність залежить від натхнення та участі лідера. Який сучасний стиль лідерства буде найбільш ефективним?

5. Організація працює з міжнародною командою, представники різних культур та мовних груп. Який сучасний стиль лідерства буде оптимальним?

Аналітичні та дискусійні завдання

1. У чому полягають основні відмінності між класичними та сучасними теоріями лідерства?
2. Чому теорії «вроджених якостей» лідера поступилися поведінковим підходам?
3. Чи можна вважати ефективного керівника автоматично ефективним лідером?
4. Наскільки універсальними є поведінкові стилі лідерства?
5. У чому полягає практична цінність ситуаційних і контингентних концепцій лідерства?
6. Чи можливе існування «ідеального» стилю лідерства для всіх організацій?
7. Які фактори середовища найбільше впливають на вибір стилю лідерства?
8. У чому полягає специфіка трансформаційного лідерства в сучасних організаціях?
9. Як змінюється роль лідера в умовах цифровізації та гнучких організаційних структур?
10. Які концепції лідерства, на вашу думку, є найбільш актуальними для українських організацій сьогодні?



Питання для обговорення:

1. У чому полягає основна ідея класичних («теорія великих людей» і «теорія рис») підходів до лідерства?
2. Які головні переваги та недоліки рисового підходу до пояснення феномену лідерства?
3. Що таке «орієнтація на завдання» та «орієнтація на людей» у поведінкових концепціях лідерства?
4. Поясніть відмінність між авторитарним, демократичним і ліберальним стилями керівництва.

5. У чому полягає суть «ґратки менеджменту» Блейка та Моутон? Який стиль вони вважали найефективнішим?
6. Які фактори визначають ситуаційну сприйнятливість у контингентній моделі Фідлера?
7. У чому полягає основна ідея моделі «шлях – мета» Роберта Хауса? Які стилі лідерства вона виділяє?
8. Як у моделі Херсі та Бланшара співвідносяться стиль керівництва та рівень зрілості підлеглих?
9. Які характерні риси трансформаційного лідерства? Чим воно відрізняється від транзакційного?
10. Назвіть ключові особливості сучасних концепцій лідерства (харизматичного, аутентичного, сервант-лідерства, цифрового) та поясніть, чому вони актуальні в умовах XXI століття.

Тема 3. Функції та стилі лідерства в управлінні організацією

Зміст практичного заняття

- 3.1. Функції лідерства в управлінні організацією
- 3.2. Основні стилі лідерства
- 3.3. Вплив стилю лідерства на ефективність управління
- 3.4. Сучасні тенденції у використанні стилів лідерства

Мета практичного заняття: сформувати у здобувачів вищої освіти цілісне уявлення про функції та стилі лідерства, їх роль у системі управління організацією, а також розвинути навички аналізу впливу стилю лідерства на ефективність управлінських рішень і результативність діяльності організації.

Очікувані результати навчання

У результаті опрацювання теми здобувачі повинні:

- розуміти сутність та зміст основних функцій лідерства в управлінні організацією;
- знати класифікацію та характеристики основних стилів лідерства;

- аналізувати вплив стилю лідерства на мотивацію персоналу, ефективність управління та досягнення організаційних цілей;
- оцінювати доцільність застосування різних стилів лідерства залежно від ситуаційних умов;
- аргументовано обґрунтовувати вибір стилю лідерства в практичних управлінських ситуаціях.

Методичні рекомендації до вивчення теми

Під час підготовки до практичного заняття здобувачам доцільно розпочати з аналізу функцій лідерства в системі управління організацією, зосередивши увагу на їх взаємозв'язку з основними управлінськими функціями – плануванням, організацією, мотивацією та контролем. Важливо усвідомити роль лідера як суб'єкта впливу, який забезпечує координацію дій, формування спільних цінностей і досягнення стратегічних цілей організації.

На наступному етапі рекомендується опрацювати основні стилі лідерства (авторитарний, демократичний, ліберальний, трансформаційний, транзакційний, ситуаційний тощо), звертаючи увагу на їх переваги, обмеження та умови ефективного застосування. Доцільно порівняти різні стилі з позицій впливу на мотивацію персоналу, командну взаємодію та організаційну культуру.

Окрему увагу слід приділити сучасним тенденціям у використанні стилів лідерства, зокрема розвитку адаптивного, сервісного, етичного та інклюзивного лідерства. Здобувачам рекомендується проаналізувати приклади з практики управління організаціями та визначити, як зміна стилю лідерства впливає на ефективність управлінських рішень.

Кейси

Кейс 1. Виробниче підприємство отримало термінове замовлення з коротким дедлайном. Керівник централізував ухвалення рішень, чітко розподілив завдання та запровадив посилений контроль виконання.

1. Який стиль лідерства застосовано?
2. Які функції лідерства реалізуються в цій ситуації?

3. Які переваги та ризики такого стилю?

Кейс 2. Керівник проєктної групи залучає працівників до обговорення управлінських рішень, заохочує ініціативу та колективну відповідальність за результат.

1. Який стиль лідерства продемонстровано?
2. Як цей стиль впливає на мотивацію персоналу?
3. У яких умовах він є найбільш ефективним?

Кейс 3. У креативному підрозділі організації керівник мінімально втручається в робочий процес, надаючи команді свободу у виборі методів досягнення результатів.

1. Який стиль лідерства застосовано?
2. Які функції лідера послаблюються?
3. Які можливі наслідки для результативності підрозділу?

Кейс 4. Новий керівник очолив відділ, у якому працюють як досвідчені фахівці, так і новачки. Для різних працівників він застосовує різні підходи до управління.

1. Який підхід до лідерства використовується?
2. Чому гнучкість стилю є важливою?
3. Як це впливає на ефективність управління?

Кейс 5. Організація впроваджує стратегічні зміни. Лідер формує бачення майбутнього, надихає команду та мотивує працівників до розвитку.

1. Який стиль лідерства застосовується?
2. Які функції лідерства є ключовими?
3. Як це впливає на ставлення персоналу до змін?

Кейс 6. Керівник встановив чітку систему винагород і санкцій за результати роботи працівників.

1. Який стиль лідерства реалізується?
2. Які функції лідерства переважають?
3. У яких умовах цей стиль є ефективним?

Кейс 7. У підрозділі знизився рівень залученості працівників. Керівник змінює стиль спілкування, частіше надає зворотний зв'язок і визнає досягнення команди.

1. Які функції лідерства реалізуються?
2. Який стиль лідерства можна ідентифікувати?
3. Як це впливає на ефективність управління?

Кейс 8. У колективі виник конфлікт між двома ключовими працівниками. Лідер організував спільне обговорення та запропонував компромісне рішення.

1. Які функції лідерства проявляються?
2. Який стиль лідерства використано?
3. Який результат можна очікувати?

Кейс 9. Компанія переходить на цифрові інструменти управління. Лідер активно підтримує навчання персоналу та відкритість до змін.

1. Який стиль лідерства є домінуючим?
2. Які функції лідерства реалізуються?
3. Як це впливає на ефективність організації?

Кейс 10. Керівник використовує різні стилі лідерства залежно від складності завдань і рівня підготовки працівників.

1. Який підхід до лідерства демонструється?
2. Чому поєднання стилів є доцільним?
3. Як це впливає на управлінську ефективність?



Практичні завдання

1. Визначте основні функції лідерства в діяльності керівника організації та охарактеризуйте їх зміст.

2. Складіть порівняльну характеристику основних стилів лідерства за ключовими критеріями (спосіб впливу, рівень участі підлеглих, мотивація).

3. Проаналізуйте управлінську ситуацію та обґрунтуйте доцільний стиль лідерства.

4. Визначте, як стиль лідерства впливає на ефективність командної роботи.

5. Оцініть роль лідерства у формуванні організаційної культури.
6. Наведіть приклади ситуацій, у яких зміна стилю лідерства є необхідною.
7. Проаналізуйте взаємозв'язок між стилем лідерства та мотивацією персоналу.
8. Визначте переваги та недоліки авторитарного стилю лідерства в сучасних організаціях.
9. Охарактеризуйте роль трансформаційного лідерства в умовах змін.
10. Запропонуйте рекомендації щодо підвищення ефективності лідерства в організації.

Аналітичні та дискусійні завдання

1. Проаналізуйте, які функції лідерства є ключовими для досягнення стратегічних цілей організації.
2. Чи може один стиль лідерства бути ефективним у всіх управлінських ситуаціях? Обґрунтуйте відповідь.
3. Оцініть вплив стилю лідерства на рівень відповідальності та ініціативності працівників.
4. Проаналізуйте взаємозв'язок між стилем лідерства та рівнем довіри в колективі.
5. Обговоріть доцільність поєднання різних стилів лідерства в діяльності керівника.
6. Які ризики виникають у разі невідповідності стилю лідерства умовам діяльності організації?
7. Проаналізуйте роль лідерства в управлінні змінами.
8. Обґрунтуйте значення етичного лідерства в сучасних організаціях.
9. Оцініть вплив цифровізації на трансформацію стилів лідерства.
10. Визначте перспективи розвитку лідерства в умовах нестабільного середовища.



Питання для обговорення:

1. Які функції лідерства є визначальними для ефективного управління організацією?
2. Чим відрізняється стиль лідерства від стилю керівництва?
3. Як стиль лідерства впливає на мотивацію та поведінку працівників?
4. Який стиль лідерства є найбільш ефективним у кризових умовах?
5. Чи можливе формування універсального стилю лідерства?
6. Яку роль відіграє лідер у формуванні командної роботи?
7. Як змінюється роль лідера в умовах цифрової трансформації?
8. Які сучасні стилі лідерства набувають найбільшого поширення?
9. Чи може стиль лідерства впливати на конкурентоспроможність організації?
10. Які компетенції є ключовими для ефективного лідера сьогодні?

Тема 4. Лідерство і влада: джерела, види та методи впливу

Зміст практичного заняття

- 4.1. Поняття влади та її значення в управлінні
- 4.2. Джерела влади в організації
- 4.3. Види влади та їх характеристика
- 4.4. Методи та інструменти впливу лідера

Мета практичного заняття: сформувати у здобувачів вищої освіти розуміння сутності влади в управлінні, її джерел і видів, а також розвинути навички аналізу методів і інструментів впливу лідера на поведінку працівників та ефективність діяльності організації.

Очікувані результати навчання

У результаті опрацювання теми здобувачі повинні:

- розуміти сутність влади та її роль у процесі управління організацією;
- знати основні джерела влади та їх значення в діяльності лідера;

- розрізняти види влади та характеризувати їх особливості;
- аналізувати методи й інструменти впливу лідера на персонал;
- оцінювати ефективність використання різних форм влади в управлінських ситуаціях;
- аргументовано обґрунтовувати доцільність застосування певних методів впливу.

Методичні рекомендації до вивчення теми

Під час підготовки до практичного заняття здобувачам доцільно розпочати з осмислення поняття влади як ключового елементу управлінської діяльності лідера. Особливу увагу слід звернути на відмінності між владою, впливом і авторитетом, а також на роль влади у забезпеченні узгодженості дій, дисципліни та досягнення організаційних цілей.

На наступному етапі рекомендується опрацювати основні джерела влади в організації, зокрема формальні (посадові) та неформальні, звертаючи увагу на їх взаємозв'язок із компетентністю, досвідом, особистими якостями лідера та рівнем довіри з боку підлеглих. Доцільно проаналізувати, як поєднання різних джерел влади впливає на ефективність управління.

Окрему увагу слід приділити характеристиці видів влади (легітимної, експертної, референтної, винагороди, примусової тощо) та методів впливу лідера. Здобувачам рекомендується розглянути приклади з практики управління та оцінити етичність і результативність використання різних інструментів впливу в сучасних організаціях.

Кейси

Кейс 1. Керівник компанії впроваджує нову систему обліку, але співробітники виконують накази неохоче. Який вид влади він використовує і чим можна підсилити ефективність впливу?

Кейс 2. Визначте джерела влади у керівника, який отримав підвищення за заслуги, володіє унікальними знаннями і користується повагою колективу.

Кейс 3. Менеджер винагороджує працівників преміями за досягнення KPI. До якого джерела влади належить цей метод?

Кейс 4. Під час конфлікту лідер вирішив провести серію тренінгів для пояснення цілей і мотивації команди. Який метод впливу використано?

Кейс 5. Компанія впроваджує новий проект, і керівник використовує своє становище, щоб вимагати негайного виконання завдань. Співробітники виконують накази, але без ентузіазму.

Кейс 6. Оцініть ефективність керівника, який впливає на команду лише через свій авторитет і харизму, без формальної посади.

Кейс 7. Лідер ділиться інформацією про стратегію розвитку тільки з обраною групою підлеглих. Який вид влади реалізується?

Кейс 8. Команда має кілька лідерів. Один впливає через знання, інший – через харизму. Як ці види влади називаються і як вони можуть поєднуватися?

Кейс 9. В організації спостерігається низький рівень дисципліни. Керівник застосовує санкції до порушників і одночасно пропонує винагороди за правильну поведінку.

Кейс 10. Проаналізуйте ситуацію: керівник впроваджує зміни, пояснює мету, залучає команду до обговорення і демонструє власну компетентність. Які джерела влади використані?



Практичні завдання

1. Розкрийте сутність поняття влади та її значення в управлінні організацією.
2. Визначте основні джерела влади лідера та охарактеризуйте їх.
3. Складіть порівняльну характеристику видів влади за критеріями ефективності та ризиків.
4. Проаналізуйте управлінську ситуацію та визначте домінуючий вид влади лідера.
5. Оцініть взаємозв'язок між владою та авторитетом керівника.
6. Визначте, які методи впливу є найбільш доцільними в демократичному стилі лідерства.
7. Проаналізуйте наслідки надмірного використання примусової влади.
8. Наведіть приклади ефективного використання експертної влади.

9. Визначте роль етичних норм у застосуванні влади лідером.

10. Запропонуйте рекомендації щодо підвищення ефективності управлінського впливу в організації.

Аналітичні та дискусійні завдання

1. Чи можлива ефективна діяльність лідера без формальної влади? Обґрунтуйте відповідь.

2. Проаналізуйте, як змінюється структура влади в умовах цифрової трансформації.

3. Оцініть переваги та обмеження використання різних видів влади в управлінні персоналом.

4. Чи завжди влада забезпечує вплив на поведінку працівників?

5. Проаналізуйте взаємозв'язок між владою, довірою та лояльністю персоналу.

6. Обговоріть етичні межі використання примусових методів впливу.

7. Які джерела влади є найбільш стійкими в довгостроковій перспективі?

8. Проаналізуйте роль харизми лідера як джерела влади.

9. Чи може зловживання владою знизити ефективність управління?

10. Визначте, які методи впливу є найбільш прийнятними в сучасних організаціях.



Питання для обговорення:

1. Яке значення має влада в діяльності лідера?

2. Чим відрізняється формальна та неформальна влада?

3. Які джерела влади є найбільш ефективними в сучасних організаціях?

4. Як влада впливає на стиль лідерства?

5. Які ризики пов'язані з використанням примусової влади?

6. Чи завжди авторитет лідера пов'язаний із посадою?

7. Як поєднувати владу та етичні принципи управління?

8. Які методи впливу сприяють формуванню довіри в колективі?

9. Як змінюється роль влади в умовах віддаленої роботи?

10. Які якості лідера посилюють його вплив без застосування примусу?

Тема 5. Комунікація як інструмент ефективного лідерства

Зміст практичного заняття

5.1. Сутність і роль комунікації в діяльності лідера

5.2. Типи, стилі та моделі комунікації у лідерстві

5.3. Бар'єри комунікації та шляхи їх подолання

5.4. Ефективна комунікація як засіб формування довіри, мотивації та команди

Мета практичного заняття: сформувати у здобувачів вищої освіти розуміння ролі комунікації як ключового інструменту лідерства, а також розвинути навички аналізу та застосування ефективних комунікаційних підходів у процесі управління персоналом і командою.

Очікувані результати навчання

У результаті опрацювання теми здобувачі повинні:

- розуміти сутність комунікації та її значення в діяльності лідера;
- знати основні типи, стилі та моделі управлінської комунікації;
- ідентифікувати бар'єри комунікації в організації та шляхи їх подолання;
- аналізувати вплив комунікації на мотивацію, довіру та командну взаємодію;
- застосовувати ефективні комунікаційні інструменти в управлінських ситуаціях.

Методичні рекомендації до вивчення теми

Під час підготовки до практичного заняття здобувачам доцільно розпочати з осмислення комунікації як основного механізму впливу лідера на поведінку, установки та мотивацію працівників. Особливу увагу слід приділити ролі комунікації у формуванні спільного бачення, передаванні управлінських рішень і забезпеченні зворотного зв'язку.

На наступному етапі рекомендується опрацювати типи, стилі та моделі комунікації у лідерстві, зокрема вертикальну й горизонтальну комунікацію, формальне та неформальне спілкування, директивний, партнерський та підтримувальний стилі. Доцільно зіставити різні підходи з позицій їх впливу на ефективність управління та командну взаємодію.

Окрему увагу слід приділити аналізу бар'єрів комунікації – психологічних, організаційних, культурних та інформаційних. Здобувачам рекомендується розглянути практичні способи їх подолання та оцінити значення ефективної комунікації для формування довіри, мотивації та згуртованої команди.

Кейси

Кейс 1. Керівник оголосив про зміни в організації, але зробив це загально і без пояснення причин. Частина працівників неправильно зрозуміла нововведення, що призвело до напруженості в колективі.

1. Які помилки в комунікації допустив лідер?
2. Які бар'єри комунікації виникли?
3. Як слід було організувати комунікацію?

Кейс 2. Керівник надає завдання в директивній формі, не залишаючи простору для запитань і зворотного зв'язку.

1. Який тип комунікації застосовано?
2. Як це впливає на мотивацію працівників?
3. Які альтернативні підходи можливі?

Кейс 3. Працівники виконують завдання, але не отримують оцінки своєї роботи. Це призводить до зниження ініціативності.

1. Яка функція комунікації не реалізована?
2. Які наслідки для команди?
3. Як лідер може виправити ситуацію?

Кейс 4. Під час нарад керівник демонструє байдужість: уникає зорового контакту, часто відволікається.

1. Який сигнал отримує команда?

2. Як невербальна комунікація впливає на довіру?
3. Які зміни доцільні?

Кейс 5. Команда працює віддалено, але керівник використовує лише електронну пошту для спілкування.

1. Які ризики такої моделі комунікації?
2. Які інструменти варто додати?
3. Як забезпечити ефективний зворотний зв'язок?

Кейс 6. Між двома працівниками виник конфлікт. Лідер уникає відкритого обговорення, сподіваючись, що ситуація вирішиться сама.

1. Які комунікаційні помилки допущено?
2. Яку роль має відігравати лідер?
3. Які методи комунікації доцільні?

Кейс 7. Керівник публічно визнає досягнення команди та індивідуальні результати працівників.

1. Який тип комунікації реалізується?
2. Як це впливає на мотивацію?
3. Які ризики можливі за неправильного застосування?

Кейс 8. Міжнародна команда стикається з непорозуміннями через різні стилі спілкування та культурні особливості.

1. Які бар'єри комунікації виникають?
2. Які дії лідера є доцільними?
3. Як комунікація впливає на ефективність команди?

Кейс 9. Лідер надсилає велику кількість повідомлень і звітів, через що працівники не встигають опрацьовувати інформацію.

1. Яка проблема комунікації наявна?
2. Як оптимізувати інформаційні потоки?
3. Які принципи ефективної комунікації порушено?

Кейс 10. Керівник відкрито обговорює проблеми організації, залучає команду до пошуку рішень і регулярно проводить зустрічі для обміну думками.

1. Які елементи ефективної комунікації використано?

2. Як це впливає на рівень довіри?
3. Чому така комунікація важлива для лідерства?



Практичні завдання

1. Розкрийте сутність комунікації та її роль у діяльності лідера.
2. Охарактеризуйте основні типи комунікації в управлінні організацією.
3. Складіть порівняльну характеристику стилів комунікації лідера.
4. Проаналізуйте управлінську ситуацію та визначте використану модель комунікації.
5. Визначте основні бар'єри комунікації в організації.
6. Запропонуйте шляхи подолання комунікаційних бар'єрів.
7. Оцініть роль зворотного зв'язку в ефективному лідерстві.
8. Проаналізуйте вплив комунікації на мотивацію персоналу.
9. Визначте значення комунікації у формуванні командної роботи.
10. Розробіть рекомендації щодо підвищення ефективності комунікації лідера.

Аналітичні та дискусійні завдання

1. Чи може лідер бути ефективним без розвинених комунікаційних навичок?
2. Проаналізуйте вплив стилю комунікації на рівень довіри в колективі.
3. Які комунікаційні бар'єри є найбільш поширеними в сучасних організаціях?
4. Оцініть роль невербальної комунікації в управлінні персоналом.
5. Проаналізуйте значення активного слухання в діяльності лідера.
6. Чи змінюються комунікаційні процеси в умовах дистанційної роботи?
7. Обґрунтуйте необхідність відкритої комунікації в команді.
8. Проаналізуйте вплив комунікації на управління конфліктами.
9. Які ризики виникають у разі неефективної комунікації лідера?
10. Визначте роль комунікації у формуванні організаційної культури.



Питання для обговорення:

1. Яку роль відіграє комунікація в лідерстві?
2. Які стилі комунікації є найбільш ефективними для лідера?
3. Чим відрізняється формальна та неформальна комунікація?
4. Які бар'єри найчастіше заважають ефективному спілкуванню?
5. Як комунікація впливає на мотивацію працівників?
6. Яке значення має зворотний зв'язок у діяльності лідера?
7. Як лідер може формувати довіру через комунікацію?
8. Чи змінюється роль комунікації в умовах цифровізації?
9. Які навички комунікації є ключовими для сучасного лідера?
10. Як комунікація сприяє формуванню ефективної команди?

Тема 6. Лідерство у процесі прийняття управлінських рішень

Зміст практичного заняття

- 6.1. Сутність та значення управлінських рішень у діяльності лідера
- 6.2. Етапи та моделі процесу прийняття управлінських рішень
- 6.3. Лідерські стилі та їх вплив на процес прийняття управлінських рішень
- 6.4. Колективне прийняття рішень та управління участю працівників

Мета практичного заняття: сформувати у здобувачів вищої освіти розуміння ролі лідера у процесі прийняття управлінських рішень, ознайомити з основними моделями та етапами цього процесу, а також розвинути навички аналізу впливу стилів лідерства і колективної участі на якість управлінських рішень.

Очікувані результати навчання

У результаті опрацювання теми здобувачі повинні:

- розуміти сутність управлінських рішень та їх значення в діяльності лідера;

- знати основні етапи та моделі процесу прийняття управлінських рішень;
- аналізувати вплив різних стилів лідерства на прийняття рішень;
- оцінювати переваги та обмеження індивідуального і колективного прийняття рішень;
- аргументовано обґрунтовувати вибір управлінських рішень у практичних ситуаціях;
- застосовувати інструменти залучення працівників до процесу ухвалення рішень.

Методичні рекомендації до вивчення теми

Під час підготовки до практичного заняття здобувачам доцільно розпочати з осмислення управлінського рішення як ключового результату діяльності лідера та основного інструменту впливу на розвиток організації. Особливу увагу слід приділити ролі лідера у визначенні проблеми, формуванні альтернатив та виборі оптимального варіанту дій.

На наступному етапі рекомендується опрацювати етапи процесу прийняття управлінських рішень і основні моделі (раціональну, обмеженої раціональності, інтуїтивну, поведінкову), звертаючи увагу на умови їх застосування. Доцільно порівняти різні моделі з позицій ефективності, ризику та часу ухвалення рішень.

Окрему увагу слід приділити впливу стилів лідерства на процес прийняття рішень, а також особливостям колективного прийняття рішень. Здобувачам рекомендується проаналізувати механізми залучення працівників до ухвалення рішень, оцінити їх вплив на відповідальність, мотивацію та якість управлінських результатів.

Кейси

Кейс 1. Керівник підрозділу отримав інформацію про раптовий збій у роботі системи, що може призвести до фінансових втрат. Часу на повний аналіз ситуації немає, рішення потрібно приймати негайно.

1. Яку модель прийняття рішень доцільно застосувати?

2. Які ризики такого рішення?
3. Яку роль відіграє лідер у цій ситуації?

Кейс 2. Перед керівником стоїть завдання вибору постачальника. Він аналізує декілька альтернатив за чітко визначеними критеріями.

1. Яка модель прийняття рішень використовується?
2. Які переваги цього підходу?
3. Які обмеження можливі?

Кейс 3. Досвідчений керівник, спираючись на власний досвід, приймає рішення без детального аналізу даних.

1. Яку модель прийняття рішень застосовано?
2. У яких умовах така модель є виправданою?
3. Які ризики пов'язані з інтуїтивними рішеннями?

Кейс 4. Лідер залучає команду до обговорення складного управлінського питання, організовує мозковий штурм і спільний вибір рішення.

1. Які переваги колективного прийняття рішень?
2. Які ризики можуть виникнути?
3. Яка роль лідера в управлінні груповим процесом?

Кейс 5. У кризовій ситуації керівник одноосібно ухвалює рішення, не залучаючи команду до обговорення.

1. Який стиль лідерства реалізується?
2. У яких умовах він є доцільним?
3. Які наслідки для команди можливі?

Кейс 6. Керівник залучає підлеглих до ухвалення рішень, стимулюючи їхню ініціативу та відповідальність.

1. Як стиль лідерства впливає на процес прийняття рішень?
2. Які переваги для організації?
3. Які можливі обмеження?

Кейс 7. Лідер передає право ухвалення рішень керівникам нижчого рівня.

1. Які умови необхідні для ефективного делегування?
2. Як це впливає на відповідальність і мотивацію?

3. Які ризики існують?

Кейс 8. Команда швидко доходить згоди щодо рішення, не аналізуючи альтернативні варіанти.

1. Яке явище проявляється в цій ситуації?
2. Які загрози воно несе для якості рішень?
3. Які дії має вжити лідер?

Кейс 9. Керівник змушений ухвалювати рішення за відсутності повної інформації про наслідки.

1. Які чинники впливають на ефективність рішення?
2. Яку роль відіграє лідер у мінімізації ризиків?
3. Які підходи доцільні?

Кейс 10. Після реалізації управлінського рішення виявилися негативні наслідки. Лідер відкрито визнає помилки та ініціює коригувальні дії.

1. Які лідерські якості проявилися?
2. Як це впливає на довіру команди?
3. Які управлінські висновки можна зробити?



Практичні завдання

1. Розкрийте сутність управлінського рішення та його роль у діяльності лідера.
2. Охарактеризуйте основні етапи процесу прийняття управлінських рішень.
3. Складіть порівняльну характеристику моделей прийняття рішень.
4. Проаналізуйте управлінську ситуацію та визначте модель прийняття рішення.
5. Оцініть вплив стилю лідерства на якість управлінських рішень.
6. Визначте переваги й недоліки індивідуального прийняття рішень.
7. Проаналізуйте особливості колективного прийняття управлінських рішень.
8. Визначте фактори, що впливають на ефективність управлінських рішень.

9. Оцініть роль відповідальності лідера за прийняті рішення.

10. Запропонуйте рекомендації щодо підвищення якості управлінських рішень в організації.

Аналітичні та дискусійні завдання

1. Чи завжди раціональна модель прийняття рішень є найефективнішою?

2. Проаналізуйте роль інтуїції в управлінських рішеннях лідера.

3. Як стиль лідерства впливає на швидкість і якість ухвалення рішень?

4. Оцініть ризики колективного прийняття управлінських рішень.

5. Чи може залучення працівників знизити відповідальність лідера?

6. Проаналізуйте вплив організаційної культури на процес прийняття рішень.

7. Які чинники найбільше впливають на помилки в управлінських рішеннях?

8. Обґрунтуйте доцільність делегування повноважень у процесі ухвалення рішень.

9. Як змінюється процес прийняття рішень в умовах невизначеності та ризику?

10. Визначте роль лідера у забезпеченні реалізації прийнятих рішень.



Питання для обговорення:

1. Яке значення мають управлінські рішення в діяльності лідера?

2. Чим відрізняється управлінське рішення від управлінської дії?

3. Які моделі прийняття рішень найбільш поширені в сучасних організаціях?

4. Як стиль лідерства впливає на участь працівників у прийнятті рішень?

5. У яких випадках доцільне колективне прийняття рішень?

6. Які ризики пов'язані з груповим прийняттям рішень?

7. Як лідер може підвищити відповідальність за реалізацію рішень?

8. Чи змінюється роль лідера в процесі прийняття рішень у кризових умовах?

9. Які компетенції є ключовими для лідера, що приймає рішення?

10. Як поєднати ефективність і демократичність у прийнятті управлінських рішень?

Тема 7. Організаційна поведінка як чинник результативності діяльності організації

Зміст практичного заняття

7.1. Сутність організаційної поведінки та її значення в сучасних організаціях.

7.2. Індивідуальна поведінка працівників і чинники, що впливають на її формування.

7.3. Групова поведінка та динаміка взаємодії в організаційному середовищі.

7.4. Роль організаційної культури, лідерства та комунікацій у забезпеченні результативності діяльності організації.

Мета практичного заняття: сформувати у здобувачів системне розуміння організаційної поведінки як комплексного чинника результативності діяльності організації, розвинути навички аналізу індивідуальної та групової поведінки, а також здатність оцінювати вплив організаційної культури, лідерства й комунікацій на ефективність функціонування організації.

Очікувані результати навчання

У результаті опрацювання теми здобувачі повинні:

- розуміти сутність і структуру організаційної поведінки;
- визначати чинники, що впливають на індивідуальну поведінку працівників;
- аналізувати особливості групової динаміки в організації;
- оцінювати вплив організаційної культури на результативність діяльності;

- визначати роль лідерства та комунікацій у формуванні організаційної поведінки;
- розробляти рекомендації щодо підвищення ефективності поведінкових процесів в організації.

Методичні рекомендації до вивчення теми

Під час підготовки до практичного заняття здобувачам доцільно розпочати з осмислення організаційної поведінки як системи взаємодії індивідуальних, групових та організаційних чинників, що визначають результативність діяльності підприємства. Важливо усвідомити міждисциплінарний характер організаційної поведінки та її зв'язок із психологією, соціологією та менеджментом.

На наступному етапі рекомендується проаналізувати чинники формування індивідуальної поведінки працівників (цінності, установки, мотивація, особистісні характеристики), а також вплив організаційного середовища на поведінкові прояви. Доцільно звернути увагу на взаємозв'язок задоволеності працею, залученості персоналу та продуктивності.

Окрему увагу слід приділити груповій динаміці, неформальним структурам, конфліктам та командній взаємодії. Рекомендується проаналізувати роль організаційної культури, лідерства та комунікацій у формуванні позитивного соціально-психологічного клімату та забезпеченні стабільного розвитку організації.

Кейси

Кейс 1. У відділі спостерігається зниження ініціативності працівників, вони виконують лише мінімальні обов'язки.

1. Які чинники можуть впливати на таку поведінку?
2. Як це пов'язано з організаційною культурою?
3. Які управлінські дії доцільно запропонувати?

Кейс 2. У проєктній групі виник конфлікт між двома працівниками, що негативно впливає на результати роботи.

1. Які причини конфлікту можуть бути пов'язані з груповою динамікою?

2. Яку роль має відіграти лідер?
3. Які методи врегулювання доцільні?

Кейс 3. У колективі значний вплив має неформальний лідер, який не підтримує управлінські рішення.

1. Які ризики це створює для організації?
2. Як формальний керівник має діяти?
3. Які інструменти впливу можливі?

Кейс 4. Протягом року звільнилося 25% працівників підрозділу.

1. Які поведінкові чинники можуть бути причиною?
2. Як організаційна культура впливає на утримання персоналу?
3. Які управлінські заходи доцільні?

Кейс 5. Працівники демонструють пасивний опір впровадженню нової системи оцінювання.

1. Які причини поведінкової реакції?
2. Яку роль відіграє комунікація?
3. Як мінімізувати опір?

Кейс 6. Команда створена офіційно, але між її членами відсутня взаємодія.

1. Які ознаки неефективної групової динаміки?
2. Які кроки має здійснити керівник?
3. Які механізми формування команди доцільні?

Кейс 7. У колективі поширені плітки, недовіра та прихована конкуренція.

1. Які елементи організаційної культури сприяють цьому?
2. Як змінити поведінкові установки?
3. Яка роль лідера?

Кейс 8. Один із відділів не співпрацює з іншими структурними одиницями.

1. Які наслідки для результативності?
2. Яку роль відіграють комунікації?
3. Які управлінські рішення доцільні?

Кейс 9. Після змін у структурі організації працівники втратили мотивацію.

1. Які чинники організаційної поведінки проявилися?
2. Які управлінські помилки можливі?
3. Які заходи відновлення ефективності?

Кейс 10. Команда демонструє високий рівень взаємодовіри та результативності.

1. Які чинники сприяли такій поведінці?
2. Яка роль організаційної культури?
3. Які управлінські висновки можна зробити?



Практичні завдання

1. Скласти структурну модель організаційної поведінки (індивідуальний, груповий, організаційний рівні).
2. Проаналізувати чинники формування поведінки працівників на прикладі реальної або умовної організації.
3. Побудувати схему взаємозв'язку «організаційна культура – клімат – результативність».
4. Оцінити вплив стилю лідерства на поведінку підлеглих (у формі таблиці).
5. Визначити показники задоволеності працею та способи їх вимірювання.
6. Проаналізувати причини групового конфлікту та запропонувати алгоритм його вирішення.
7. Розробити рекомендації щодо формування позитивного соціально-психологічного клімату.
8. Оцінити вплив комунікацій на поведінку персоналу.
9. Визначити чинники залученості працівників та розробити заходи її підвищення.
10. Сформулювати управлінські рекомендації щодо зниження плинності кадрів.

Аналітичні та дискусійні завдання

1. Чи можна вважати організаційну культуру стратегічним ресурсом підприємства?
2. Індивідуальна чи командна робота: що ефективніше в сучасних умовах?
3. Чи завжди сильна культура є позитивним явищем?
4. Вплив поколінних відмінностей на організаційну поведінку.
5. Роль емоційного інтелекту в управлінні поведінкою персоналу.
6. Організаційна поведінка в умовах дистанційної роботи.
7. Задоволеність працею та продуктивність: чи завжди існує прямий зв'язок?
8. Опір змінам як природна поведінкова реакція.
9. Неформальні групи: загроза чи ресурс?
10. Вплив лідера на формування організаційного клімату.



Питання для обговорення:

1. У чому полягає сутність організаційної поведінки?
2. Які чинники формують індивідуальну поведінку працівника?
3. Як групова динаміка впливає на результативність?
4. Яка роль організаційної культури у формуванні поведінки?
5. Чому виникають конфлікти в організаціях?
6. Як лідер може впливати на поведінкові процеси?
7. Які ознаки ефективної команди?
8. Як виміряти рівень залученості персоналу?
9. Які наслідки токсичної культури?
10. Які управлінські інструменти сприяють формуванню позитивної поведінки?

Тема 8. Організаційна культура та цінності: вплив на поведінку персоналу

Зміст практичного заняття

8.1. Організаційна культура як основа функціонування сучасної організації

8.2. Цінності організації та їхній вплив на формування поведінки персоналу

8.3. Механізми формування та підтримання організаційної культури у взаємозв'язку з поведінкою персоналу

8.4. Механізми формування й трансформації організаційної культури

Мета практичного заняття: сформувати у здобувачів системне розуміння організаційної культури та цінностей як ключових чинників формування поведінки персоналу, розвинути здатність аналізувати механізми формування, підтримання та трансформації організаційної культури в сучасних умовах.

Очікувані результати навчання

У результаті опрацювання теми здобувачі повинні:

- розуміти сутність, структуру та функції організаційної культури;
- визначати роль цінностей у формуванні поведінки персоналу;
- аналізувати типи організаційної культури та їх вплив на результативність;
- оцінювати механізми формування і підтримання організаційної культури;
- визначати чинники та інструменти трансформації культури;
- розробляти рекомендації щодо розвитку культури, орієнтованої на ефективність і розвиток.

Методичні рекомендації до вивчення теми

Під час підготовки до практичного заняття здобувачам доцільно розпочати з осмислення організаційної культури як системи спільних цінностей, норм, переконань і моделей поведінки, що визначають особливості функціонування організації. Важливо звернути увагу на рівні культури (артефакти, проголошені цінності, базові припущення) та їх взаємозв'язок.

На наступному етапі рекомендується проаналізувати роль організаційних цінностей у формуванні поведінки персоналу, їхній вплив на мотивацію,

лояльність, залученість та стиль взаємодії в колективі. Доцільно порівняти різні типи організаційної культури та визначити їх відповідність стратегії розвитку організації.

Окрему увагу слід приділити механізмам формування, підтримання та трансформації культури. Здобувачам рекомендується проаналізувати роль лідера як носія та транслятора цінностей, а також оцінити вплив кадрової політики, системи комунікацій і винагород на закріплення бажаних моделей поведінки.

Кейси

Кейс 1. На сайті компанії задекларовано відкритість і командну роботу, однак у реальності панує жорстка конкуренція між працівниками.

1. У чому полягає суперечність?
2. Як це впливає на поведінку персоналу?
3. Які кроки має здійснити керівництво?

Кейс 2. Компанія має усталену культуру, але працівники активно опираються інноваціям.

1. Чому сильна культура може гальмувати розвиток?
2. Які механізми трансформації доцільні?
3. Яка роль лідера?

Кейс 3. Новий керівник прагне змінити стиль управління та корпоративні цінності.

1. Які ризики виникають?
2. Які механізми культурних змін доцільні?
3. Як мінімізувати опір персоналу?

Кейс 4. Молоді спеціалісти не приймають формалізовану та ієрархічну культуру компанії.

1. У чому причина конфлікту цінностей?
2. Які можливі управлінські рішення?
3. Як забезпечити баланс?

Кейс 5. Організація орієнтована виключно на показники ефективності, нехтуючи соціальними аспектами.

1. Як це впливає на поведінку персоналу?
2. Які довгострокові ризики?
3. Які зміни доцільні?

Кейс 6. У компанії сформована атмосфера відкритості та підтримки.

1. Які механізми підтримують таку культуру?
2. Як вона впливає на результативність?
3. Які управлінські висновки?

Кейс 7. Дві компанії з різними культурами об'єдналися.

1. Які культурні конфлікти можливі?
2. Які кроки інтеграції необхідні?
3. Яка роль лідера?

Кейс 8. Працівники звільняються через невідповідність особистих і корпоративних цінностей.

1. Як виявити проблему?
2. Які управлінські інструменти можливі?
3. Які зміни доцільні?

Кейс 9. У компанії активно використовуються корпоративні заходи та символіка.

1. Яку роль вони відіграють у формуванні культури?
2. Чи можуть вони бути формальними?
3. Які умови їх ефективності?

Кейс 10. Після управлінської помилки знизився рівень довіри до керівництва.

1. Які елементи культури постраждали?
2. Які механізми відновлення можливі?
3. Які лідерські якості є ключовими?



Практичні завдання

1. Визначити рівні організаційної культури на прикладі конкретної компанії.
2. Проаналізувати відповідність задекларованих і реальних цінностей.
3. Побудувати модель впливу цінностей на поведінку персоналу.
4. Оцінити тип організаційної культури та її відповідність стратегії.
5. Розробити заходи щодо формування культури довіри.
6. Скласти перелік інструментів підтримання корпоративних цінностей.
7. Розробити програму адаптації нових працівників як елемент формування культури.
8. Визначити ризики токсичної культури.
9. Проаналізувати роль системи винагород у закріпленні цінностей.
10. Запропонувати план трансформації організаційної культури.

Аналітичні та дискусійні завдання

1. Чи можна змінити організаційну культуру швидко?
2. Сильна культура: ресурс чи ризик?
3. Вплив національних особливостей на корпоративну культуру.
4. Цінності як інструмент стратегічного управління.
5. Роль лідера у формуванні культури.
6. Культура контролю vs культура довіри.
7. Чи можна виміряти організаційну культуру?
8. Культура інновацій: умови формування.
9. Вплив дистанційної роботи на трансформацію культури.
10. Етичні стандарти як складова організаційної культури.



Питання для обговорення:

1. Що таке організаційна культура та які її основні елементи?
2. Яку роль відіграють цінності у формуванні поведінки персоналу?
3. Які механізми підтримання культури є найбільш ефективними?

4. Як культура впливає на результативність діяльності?
5. Чому виникає опір культурним змінам?
6. Яка роль лідера в трансформації культури?
7. Чи може культура бути конкурентною перевагою?
8. Які ознаки токсичної культури?
9. Як узгодити особисті й корпоративні цінності?
10. Які інструменти оцінювання культури доцільно застосовувати?

Тема 9. Групова динаміка і лідерство в командах

Зміст практичного заняття

- 9.1. Сутність групової динаміки та її ключові елементи
- 9.2. Типи ролей у командах та їх вплив на ефективність
- 9.3. Лідерство в командах: моделі, підходи та стилі
- 9.4. Управління груповою динамікою та розвиток ефективної команди

Мета практичного заняття: сформувати у здобувачів системне розуміння процесів групової динаміки та особливостей лідерства в командах, розвинути навички аналізу командних ролей і механізмів управління взаємодією для забезпечення ефективності командної роботи.

Очікувані результати навчання

У результаті опрацювання теми здобувачі повинні:

- розуміти сутність групової динаміки та її вплив на результативність команди;
- визначати ключові етапи розвитку команди;
- характеризувати типи ролей у команді та їх функціональне значення;
- аналізувати моделі й стилі лідерства в командному середовищі;
- оцінювати чинники ефективності командної роботи;
- розробляти рекомендації щодо управління груповою динамікою.

Методичні рекомендації до вивчення теми

Під час підготовки до практичного заняття здобувачам доцільно розпочати з аналізу поняття групової динаміки як процесу розвитку й взаємодії членів команди. Важливо звернути увагу на етапи формування команди (формування, конфлікт, нормування, результативність, завершення) та їхні поведінкові особливості.

На наступному етапі рекомендується опрацювати типологію ролей у команді (функціональні, командні, соціально-психологічні) та визначити їх вплив на ефективність спільної діяльності. Доцільно проаналізувати баланс ролей як умову продуктивної командної роботи.

Окрему увагу слід приділити лідерству в командах: формальному й неформальному, ситуаційному, трансформаційному та сервісному підходам. Здобувачам рекомендується дослідити механізми управління груповою динамікою, запобігання конфліктам і формування атмосфери довіри та взаємної відповідальності.

Кейси

Кейс 1. Нова команда після першого місяця роботи почала демонструвати напруженість і суперечки щодо розподілу обов'язків.

1. На якому етапі розвитку перебуває команда?
2. Чому виникає така поведінка?
3. Які дії має здійснити лідер?

Кейс 2. У команді є працівник, який постійно перебирає ініціативу та пригнічує інших.

1. Яку роль він виконує?
2. Які ризики для команди?
3. Як лідеру збалансувати взаємодію?

Кейс 3. Формальний керівник мінімально залучений до роботи команди.

1. Які наслідки для групової динаміки?
2. Чи може з'явитися неформальний лідер?
3. Які управлінські рішення доцільні?

Кейс 4. Команда швидко погоджується з рішенням без аналізу альтернатив.

1. Яке явище проявляється?
2. Які ризики для якості рішень?
3. Як лідеру запобігти цьому?

Кейс 5. Команда демонструє довіру, відкритість і взаємну підтримку.

1. На якому етапі розвитку перебуває команда?
2. Які чинники сприяли ефективності?
3. Яка роль лідера?

Кейс 6. Двоє членів команди претендують на координаційну функцію.

1. У чому причина конфлікту?
2. Які інструменти врегулювання?
3. Які дії має вжити лідер?

Кейс 7. Один із працівників відсторонюється від спільної роботи.

1. Які причини можливої поведінки?
2. Як це впливає на динаміку?
3. Які управлінські рішення доцільні?

Кейс 8. Члени команди працюють дистанційно та рідко взаємодіють офлайн.

1. Які особливості групової динаміки в таких умовах?
2. Які ризики для комунікації?
3. Які інструменти ефективного лідерства?

Кейс 9. Команда отримала надмірну кількість завдань у стислі терміни.

1. Як це впливає на групову динаміку?
2. Які управлінські дії доцільні?
3. Яка роль лідера у збереженні ефективності?

Кейс 10. Після структурних змін створено нову команду з представників різних підрозділів.

1. Які труднощі можуть виникнути?
2. Які механізми інтеграції необхідні?

3. Які лідерські підходи є найбільш ефективними?



Практичні завдання

1. Охарактеризувати етапи розвитку команди та їх поведінкові прояви.
2. Провести аналіз ролей у навчальній або умовній команді.
3. Побудувати модель ефективної команди.
4. Розробити алгоритм управління конфліктом у команді.
5. Визначити чинники довіри в командній взаємодії.
6. Оцінити вплив стилю лідерства на командну ефективність.
7. Розробити програму розвитку команди.
8. Проаналізувати ризики групового мислення.
9. Запропонувати заходи підвищення залученості членів команди.
10. Сформулювати критерії оцінювання ефективності команди.

Аналітичні та дискусійні завдання

1. Чи завжди командна робота ефективніша за індивідуальну?
2. Роль неформального лідера в команді.
3. Групове мислення: загроза чи інструмент згуртованості?
4. Баланс ролей як умова ефективності.
5. Ситуаційне лідерство в командному середовищі.
6. Управління конфліктами як елемент лідерства.
7. Вплив дистанційної роботи на командну динаміку.
8. Командна відповідальність та індивідуальна відповідальність.
9. Довіра як основа командної ефективності.
10. Лідерство без формальних повноважень.



Питання для обговорення:

1. Що таке групова динаміка?
2. Які етапи розвитку проходить команда?
3. Які типи ролей існують у команді?
4. У чому полягає відмінність формального і неформального лідерства?

5. Які чинники визначають ефективність команди?
6. Як запобігти груповому мисленню?
7. Яка роль довіри в командній роботі?
8. Як управляти конфліктами в команді?
9. Які особливості лідерства у віртуальних командах?
10. Які показники свідчать про зрілість команди?

Тема 10. Мотивація працівників: теорії та інструменти для лідера

Зміст практичного заняття

- 10.1. Сутність мотивації та її роль в управлінні персоналом
- 10.2. Класичні та сучасні теорії мотивації: змістовні й процесуальні підходи
- 10.3. Інструменти мотивації, які використовує лідер у роботі з персоналом
- 10.4. Формування мотиваційного середовища та підвищення залученості працівників

Мета практичного заняття: сформувати у здобувачів цілісне розуміння мотивації як ключового чинника результативності діяльності персоналу, розвинути здатність застосовувати класичні та сучасні теорії мотивації в управлінській практиці та добирати ефективні мотиваційні інструменти відповідно до ситуації.

Очікувані результати навчання

У результаті опрацювання теми здобувачі повинні:

- розуміти сутність мотивації та її роль у системі управління персоналом;
- розрізняти змістовні та процесуальні теорії мотивації;
- аналізувати потреби й очікування працівників;
- оцінювати вплив матеріальних і нематеріальних стимулів на поведінку персоналу;
- визначати інструменти підвищення залученості працівників;

- розробляти рекомендації щодо формування мотиваційного середовища в організації.

Методичні рекомендації до вивчення теми

Під час підготовки до практичного заняття здобувачам доцільно розпочати з осмислення мотивації як внутрішнього процесу, що спонукає працівника до досягнення індивідуальних і організаційних цілей. Важливо визначити відмінність між поняттями «мотив», «стимул», «мотивація» та «залученість».

На наступному етапі рекомендується опрацювати змістовні теорії мотивації (А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. МакКлелланд) та процесуальні підходи (теорія очікувань В. Врума, теорія справедливості Дж. Адамса, модель Портера–Лоулера), звертаючи увагу на їх практичне застосування в управлінні персоналом.

Окрему увагу слід приділити інструментам мотивації, які використовує лідер: системі винагород, нематеріальному стимулюванню, зворотному зв'язку, делегуванню повноважень, розвитку персоналу. Здобувачам рекомендується проаналізувати механізми формування мотиваційного середовища та фактори підвищення залученості працівників.

Кейси

Кейс 1. Працівник, який раніше демонстрував високі результати, останнім часом виконує лише мінімальні вимоги.

1. Які можливі причини демотивації?
2. Яку теорію мотивації доцільно застосувати для аналізу?
3. Які управлінські дії має здійснити лідер?

Кейс 2. Після підвищення заробітної плати продуктивність працівників не зросла.

1. Як це можна пояснити з позиції теорії Герцберга?
2. Які нематеріальні стимули доцільно використати?
3. Які управлінські висновки можна зробити?

Кейс 3. Працівники вважають, що розподіл премій є необ'єктивним.

1. Яку теорію пояснює ця ситуація?
2. Як це впливає на поведінку персоналу?
3. Які дії має здійснити керівник?

Кейс 4. Новий працівник не проявляє активності та уникає відповідальності.

1. Які потреби можуть бути незадоволеними?
2. Які інструменти мотивації доцільні?
3. Яку роль відіграє зворотний зв'язок?

Кейс 5. Команда працює понаднормово, але рівень мотивації знижується.

1. Як це пояснюється з позиції теорії очікувань?
2. Які ризики для залученості?
3. Які управлінські рішення можливі?

Кейс 6. Працівники прагнуть публічного визнання досягнень.

1. До якого рівня потреб це належить?
2. Які інструменти може використати лідер?
3. Як це впливає на результативність?

Кейс 7. Керівник передає частину повноважень підлеглим.

1. Як це впливає на внутрішню мотивацію?
2. Які умови ефективності делегування?
3. Які можливі ризики?

Кейс 8. Працівники не бачать можливостей кар'єрного зростання.

1. Які потреби залишаються нереалізованими?
2. Як це впливає на плинність кадрів?
3. Які управлінські заходи доцільні?

Кейс 9. Команда працює над спільним проєктом із колективною відповідальністю.

1. Які переваги групової мотивації?
2. Які ризики «соціальної лінії»?
3. Які механізми контролю та стимулювання доцільні?

Кейс 10. Працівники демонструють ініціативність, відповідальність і лояльність.

1. Які чинники сприяли формуванню такого середовища?
2. Яка роль лідера?
3. Які управлінські висновки можна зробити?



Практичні завдання

1. Порівняти змістовні та процесуальні теорії мотивації (у таблиці).
2. Проаналізувати потреби працівників умовної організації.
3. Розробити систему матеріального та нематеріального стимулювання.
4. Побудувати модель формування мотиваційного середовища.
5. Оцінити рівень залученості персоналу за визначеними критеріями.
6. Розробити програму підвищення мотивації команди.
7. Проаналізувати причини демотивації в організації.
8. Запропонувати систему справедливої оцінки результатів праці.
9. Розробити заходи нематеріального стимулювання.
10. Сформулювати критерії ефективності мотиваційної системи.

Аналітичні та дискусійні завдання

1. Чи є універсальна теорія мотивації?
2. Матеріальна чи нематеріальна мотивація: що ефективніше?
3. Чи можна змусити працівника бути мотивованим?
4. Роль лідера у формуванні внутрішньої мотивації.
5. Вплив організаційної культури на мотивацію.
6. Теорія справедливості в сучасних організаціях.
7. Мотивація в умовах дистанційної роботи.
8. Чи завжди висока мотивація забезпечує високі результати?
9. Поколінні відмінності в мотивації.
10. Залученість як стратегічний ресурс організації.



Питання для обговорення:

1. Що таке мотивація та які її функції?
2. У чому відмінність змістовних і процесуальних теорій?
3. Які чинники впливають на мотивацію працівників?
4. Які інструменти мотивації використовує лідер?
5. Як забезпечити справедливість винагороди?
6. Що таке залученість персоналу?
7. Яка роль зворотного зв'язку в мотивації?
8. Як делегування впливає на мотивацію?
9. Які ознаки демотивації?
10. Як оцінити ефективність мотиваційної системи?

Тема 11. Конфлікти в організації та роль лідера у їх вирішенні

Зміст практичного заняття

- 11.1. Сутність конфліктів в організації та їх класифікація
- 11.2. Динаміка та етапи розвитку конфлікту
- 11.3. Методи управління конфліктами в організації
- 11.4. Роль лідера у запобіганні та вирішенні конфліктів

Мета практичного заняття: сформувати у здобувачів системне розуміння природи організаційних конфліктів, їх динаміки та методів управління, розвинути здатність аналізувати конфліктні ситуації та визначати роль лідера у їх запобіганні й конструктивному вирішенні.

Очікувані результати навчання

У результаті опрацювання теми здобувачі повинні:

- розуміти сутність, причини та функції конфліктів в організації;
- класифікувати конфлікти за різними ознаками;
- визначати етапи розвитку конфлікту;
- аналізувати поведінкові стратегії учасників конфлікту;
- застосовувати методи управління конфліктами;

- оцінювати роль лідера у формуванні конструктивного конфліктного середовища.

Методичні рекомендації до вивчення теми

Під час підготовки до практичного заняття здобувачам доцільно розпочати з осмислення конфлікту як об'єктивного та невід'ємного явища організаційного життя. Важливо розглянути позитивні та негативні функції конфліктів, а також їх вплив на результативність діяльності організації.

На наступному етапі рекомендується опрацювати класифікацію конфліктів (внутрішньоособистісні, міжособистісні, внутрішньогрупові, міжгрупові, організаційні), а також етапи їх розвитку: виникнення, ескалація, кульмінація, завершення. Доцільно звернути увагу на причини конфліктів: обмеженість ресурсів, розбіжність цілей, цінностей, ролей та інтересів.

Окрему увагу слід приділити стилям поведінки в конфлікті (конкуренція, співпраця, компроміс, уникнення, пристосування) та методам управління конфліктами. Здобувачам рекомендується проаналізувати роль лідера у запобіганні конфліктам, створенні культури відкритого діалогу та формуванні навичок конструктивної взаємодії.

Кейси

Кейс 1. Два підрозділи претендують на обмежене фінансування.

1. Який тип конфлікту виник?
2. Які його причини?
3. Які методи вирішення доцільні?

Кейс 2. Двоє працівників не можуть співпрацювати через різні стилі спілкування.

1. Який це вид конфлікту?
2. Які стратегії поведінки можливі?
3. Яка роль лідера у врегулюванні?

Кейс 3. Працівник не погоджується з етичними принципами, що практикуються в організації.

1. Який характер має конфлікт?

2. Які ризики для організації?
3. Які управлінські рішення можливі?

Кейс 4. У колективі зростає напруженість, але відкритих суперечок немає.

1. На якому етапі розвитку перебуває конфлікт?
2. Які ознаки прихованого конфлікту?
3. Які превентивні дії має здійснити лідер?

Кейс 5. Спір між працівниками перейшов у відкриту конфронтацію.

1. Які причини ескалації?
2. Які методи втручання доцільні?
3. Які ризики для команди?

Кейс 6. Працівник отримує суперечливі вказівки від різних керівників.

1. Який тип конфлікту виник?
2. Які організаційні причини?
3. Які управлінські рішення необхідні?

Кейс 7. У процесі обговорення стратегії виникла гостра дискусія, яка сприяла появі кращого рішення.

1. Які позитивні функції конфлікту проявилися?
2. Які умови зробили його конструктивним?
3. Яка роль лідера?

Кейс 8. Керівник ігнорує напруженість у команді.

1. Яку стратегію поведінки він використовує?
2. Які можливі наслідки?
3. Які альтернативні дії доцільні?

Кейс 9. Два відділи звинувачують один одного у невиконанні завдань.

1. Які причини конфлікту?
2. Які методи координації можна застосувати?
3. Яка роль лідера в інтеграції?

Кейс 10. Після вирішення конфлікту в команді зберігається недовіра.

1. Які дії потрібні для відновлення довіри?

2. Які механізми командного розвитку доцільні?
3. Які лідерські якості є ключовими?



Практичні завдання

1. Класифікувати види конфліктів у запропонованих ситуаціях.
2. Побудувати схему етапів розвитку конфлікту.
3. Проаналізувати стратегії поведінки в конфлікті (у таблиці).
4. Розробити алгоритм управління конфліктною ситуацією.
5. Визначити причини конфліктів у конкретній організації (умовний приклад).
6. Скласти рекомендації щодо профілактики конфліктів.
7. Проаналізувати роль комунікації у запобіганні конфліктам.
8. Розробити план медіації в організації.
9. Оцінити вплив конфлікту на результативність діяльності.
10. Запропонувати заходи формування культури конструктивної взаємодії.

Аналітичні та дискусійні завдання

1. Чи є конфлікт негативним явищем?
2. Конструктивний і деструктивний конфлікт: межа між ними.
3. Чи повинен лідер завжди втручатися в конфлікт?
4. Роль емоційного інтелекту в управлінні конфліктами.
5. Конфлікти в умовах дистанційної роботи.
6. Культура організації та частота конфліктів.
7. Конкуренція і співпраця в організації.
8. Чи можна повністю уникнути конфліктів?
9. Медіація як інструмент управління конфліктами.
10. Лідерство в кризових конфліктних ситуаціях.



Питання для обговорення:

1. Що таке організаційний конфлікт?
2. Які основні причини конфліктів?

3. Які етапи розвитку конфлікту?
4. Які стилі поведінки в конфлікті існують?
5. Які позитивні функції може виконувати конфлікт?
6. Як лідер може запобігати конфліктам?
7. Яка роль комунікації у вирішенні конфліктів?
8. Які наслідки ігнорування конфлікту?
9. Як відновити довіру після конфлікту?
10. Які компетентності необхідні лідеру для управління конфліктами?

Тема 12. Лідерство в управлінні змінами та трансформаціями

Зміст практичного заняття

- 12.1. Сутність управління змінами та роль лідерства в трансформаційних процесах
- 12.2. Моделі та підходи до управління змінами: роль лідера у впровадженні
- 12.3. Лідерські стилі та компетенції, необхідні для успішного здійснення трансформацій
- 12.4. Практичні інструменти лідера у реалізації змін та оцінювання їх ефективності

Мета практичного заняття: сформувати у здобувачів системне розуміння ролі лідера в управлінні змінами та трансформаційними процесами в організації, розвинути навички застосування моделей управління змінами, визначення лідерських компетенцій та використання практичних інструментів реалізації змін.

Очікувані результати навчання

У результаті опрацювання теми здобувачі повинні:

- розуміти сутність організаційних змін та трансформаційних процесів;
- пояснювати роль лідерства у впровадженні змін;

- характеризувати основні моделі управління змінами (К. Левін, Дж. Коттер, ADKAR, McKinsey 7S);
- визначати компетенції лідера змін;
- аналізувати опір змінам та розробляти заходи його подолання;
- застосовувати інструменти планування, впровадження та оцінювання ефективності змін.

Методичні рекомендації до вивчення теми

Під час вивчення теми здобувачам доцільно зосередити увагу на системному осмисленні сутності організаційних змін та трансформаційних процесів у сучасних організаціях. Важливо чітко розмежувати поняття «зміни», «організаційні зміни», «трансформація», «реінжиніринг», «реструктуризація» та визначити їхні відмінності і спільні риси. Слід проаналізувати причини змін, що мають зовнішній характер (ринкові коливання, конкуренція, технологічний розвиток, цифровізація, регуляторні зміни) та внутрішній характер (стратегічні цілі, підвищення ефективності, зміни культури, кадрові трансформації).

Особливу увагу слід приділити ролі лідера у процесі змін. Ефективна трансформація неможлива без активної позиції лідера, здатності формувати бачення майбутнього стану організації, мотивувати персонал, управляти опором та забезпечувати сталість результатів. Рекомендується опрацювати класичні та сучасні моделі управління змінами: модель трьох етапів К. Левіна, модель 8 кроків Дж. Коттера, модель ADKAR, McKinsey 7S. Важливо порівняти логіку побудови моделей, роль лідера на кожному етапі та оцінити можливості практичного застосування у конкретних організаціях.

Суттєвим аспектом є аналіз причин та форм прояву опору змінам, психологічних, соціальних та організаційних чинників, а також інструментів його подолання через ефективну комунікацію, залучення персоналу до ухвалення рішень, розвиток довіри та підтримку корпоративних цінностей. Рекомендується опрацювати компетенції лідера змін, включаючи стратегічне мислення, емоційний інтелект, управління ризиками, прийняття рішень в умовах невизначеності та розвиток інноваційної культури. Необхідно

розглянути сучасні тенденції change-лідерства, цифрову трансформацію, agile-підходи, гнучкі організаційні структури та постійну адаптацію до змін зовнішнього середовища.

При підготовці до практичного заняття рекомендується використовувати приклади реальних організаційних трансформацій, здійснювати аналітичні порівняння моделей управління змінами, розробляти власні пропозиції щодо впровадження змін і оцінювати їх ефективність.

Кейси

Кейс 1. Керівник IT-відділу планує впровадження CRM-системи. Працівники не мають досвіду з новою системою і побоюються додаткового навантаження.

1. Які компетенції лідера потрібні для успішного впровадження?
2. Які методи подолання опору доцільно застосувати?
3. Який стиль лідерства буде найбільш ефективним?

Кейс 2. Компанія планує об'єднання двох відділів. Працівники занепокоєні змінами ролей та обов'язків.

1. Які етапи трансформації слід застосувати?
2. Як лідер може мотивувати персонал?
3. Які ризики можливі?

Кейс 3. Лідер хоче впровадити культуру відкритих інновацій, але частина команди звикла до жорсткої ієрархії.

1. Які моделі змін підходять у цій ситуації?
2. Які інструменти комунікації допоможуть лідеру?
3. Як оцінити ефективність змін?

Кейс 4. Організація переходить на цифрові процеси, що вимагає перекваліфікації персоналу.

1. Як лідер може управляти опором змінам?
2. Які компетенції лідера є критичними?
3. Як планувати та оцінювати результати трансформації?

Кейс 5. Лідеру потрібно об'єднати команди після злиття, де існує конфлікт корпоративних культур.

1. Які моделі трансформації застосувати?
2. Які методи інтеграції культур доцільні?
3. Яку роль відіграє лідер у формуванні довіри?

Кейс 6. Лідер ініціює зміну стратегічного напрямку діяльності, що впливає на весь персонал.

1. Які кроки потрібно здійснити для залучення працівників?
2. Які ризики реалізації змін?
3. Як оцінити ефективність лідерських дій?

Кейс 7. Менеджери середньої ланки відкрито висловлюють невдоволення через зміни процесів.

1. Як лідер може зменшити опір?
2. Які методи комунікації доцільні?
3. Який стиль лідерства ефективний?

Кейс 8. Під час економічної кризи організація вводить нові правила роботи.

1. Як лідер управляє змінами у стресових умовах?
2. Які інструменти допомагають мінімізувати втрати?
3. Як мотивувати команду?

Кейс 9. Компанія змінює продуктовий портфель через нові ринкові тенденції.

1. Які моделі управління змінами застосувати?
2. Як оцінити готовність персоналу?
3. Які інструменти контролю результатів ефективні?

Кейс 10. Лідер хоче перейти на agile-підходи в команді.

1. Які компетенції лідера необхідні?
2. Як управляти опором старих процесів?
3. Які методи оцінювання ефективності змін використовувати?



Практичні завдання

1. Скласти порівняльну таблицю моделей управління змінами.
2. Визначити ключові причини змін у конкретній організації.
3. Розробити план впровадження змін за моделлю Коттера.
4. Визначити можливі джерела опору та способи їх подолання.
5. Проаналізувати стиль лідерства, найбільш ефективний у період трансформацій.
6. Скласти перелік компетенцій лідера змін.
7. Розробити комунікаційний план впровадження змін.
8. Запропонувати систему оцінювання ефективності змін.
9. Оцінити ризики трансформаційного процесу.
10. Підготувати міні-проект цифрової трансформації умовного підприємства.

Аналітичні та дискусійні завдання

1. Чи завжди трансформаційне лідерство ефективне?
2. Чому працівники чинять опір змінам навіть при їхній очевидній необхідності?
3. Чи можливі зміни без сильного лідера?
4. Баланс жорстких і м'яких методів впровадження змін.
5. Чи потрібно змінювати організаційну культуру перед трансформацією?
6. Вплив цифровізації на стиль лідерства.
7. Лідер змін та менеджер змін: різниця.
8. Роль емоційного інтелекту в управлінні трансформаціями.
9. Чи можуть зміни бути постійним станом організації?
10. Вплив кризових ситуацій на темпи та характер трансформацій.



Питання для обговорення:

1. У чому стратегічна роль лідера у процесі змін?
2. Які фактори визначають успішність трансформації?

3. Які етапи управління змінами є критичними?
4. Як сформулювати готовність персоналу до змін?
5. Які помилки найчастіше допускають керівники під час трансформацій?
6. Як оцінити ефективність реалізованих змін?
7. Які компетенції лідера ключові в умовах невизначеності?
8. Чим відрізняється еволюційна зміна від революційної?
9. Як мінімізувати соціально-психологічні ризики змін?
10. Які сучасні тенденції визначають розвиток change-лідерства?

Тема 13. Функціональні сфери діяльності організації та роль лідера у їх координації

Зміст практичного заняття

- 13.1. Поняття та характеристика функціональних сфер діяльності організації
- 13.2. Виробнича, фінансова та маркетингова сфери: їх роль та взаємозв'язок
- 13.3. Управління персоналом, логістика, ІТ та інноваційна діяльність організації
- 13.4. Роль лідера у координації функціональних сфер та забезпеченні їх синергії

Мета практичного заняття: сформувати у здобувачів системне розуміння функціональних сфер діяльності організації, їх взаємозв'язку та значення у забезпеченні результативності, а також розкрити роль лідера у координації діяльності різних підрозділів і формуванні синергійного ефекту.

Очікувані результати навчання

У результаті опрацювання теми здобувачі повинні:

- розуміти зміст і структуру функціональних сфер діяльності організації;

- характеризувати виробничу, фінансову, маркетингову, кадрову, логістичну, ІТ та інноваційну сфери;
- аналізувати взаємозв'язки між функціональними підсистемами;
- визначати проблеми координації між підрозділами;
- оцінювати роль лідера у забезпеченні інтеграції та синергії;
- розробляти управлінські рішення щодо підвищення узгодженості діяльності організації.

Методичні рекомендації до вивчення теми

Під час вивчення теми здобувачам необхідно сформулювати цілісне уявлення про організацію як систему взаємопов'язаних функціональних сфер, кожна з яких виконує специфічні завдання, але водночас залежить від результатів діяльності інших підсистем. Доцільно розпочати з визначення поняття «функціональна сфера діяльності організації» та розгляду її місця у загальній структурі управління.

Особливу увагу слід приділити характеристиці виробничої, фінансової та маркетингової сфер як базових напрямів діяльності підприємства. Важливо проаналізувати їх взаємозалежність: виробництво формує продукт, маркетинг забезпечує його просування та взаємодію з ринком, фінансова сфера забезпечує ресурсну підтримку та контроль ефективності. Необхідно дослідити, як порушення балансу між цими сферами впливає на результати діяльності організації.

Окремого розгляду потребують сфери управління персоналом, логістики, інформаційних технологій та інноваційної діяльності. Здобувачам слід з'ясувати, як цифровізація, автоматизація процесів, розвиток людського капіталу та інноваційна активність впливають на конкурентоспроможність організації. Важливо усвідомити, що ефективність функціональних сфер значною мірою залежить від рівня координації та інтеграції управлінських рішень.

Особливу роль у забезпеченні узгодженості діяльності функціональних підрозділів відіграє лідер. Його завдання полягає у формуванні спільного

бачення, стратегічних орієнтирів, забезпеченні комунікації між підрозділами, запобіганні міжфункціональним конфліктам та створенні умов для синергії. У процесі підготовки до заняття рекомендується аналізувати приклади міжфункціональної взаємодії, визначати бар'єри координації та пропонувати шляхи їх подолання.

Кейси

Кейс 1. Маркетинговий відділ пропонує нову модифікацію продукту, але виробничий підрозділ заявляє про відсутність технічних можливостей.

1. У чому причина міжфункціонального конфлікту?
2. Які управлінські рішення має прийняти лідер?
3. Як забезпечити узгодженість інтересів?

Кейс 2. Фінансовий відділ скорочує бюджет на інновації, що викликає невдоволення R&D-підрозділу.

1. Як збалансувати фінансову стабільність і розвиток?
2. Яка роль лідера в прийнятті рішення?

Кейс 3. Затримки постачання негативно впливають на виконання замовлень.

1. Які функціональні сфери залучені?
2. Як лідер може покращити координацію?

Кейс 4. IT-відділ ініціює впровадження нової системи управління ресурсами, але персонал чинить опір.

1. Які переваги інтеграції системи?
2. Які дії має здійснити лідер?

Кейс 5. Компанія виходить на новий ринок, що потребує узгоджених дій маркетингу, виробництва та фінансів.

1. Які ризики координації?
2. Як досягти синергії?

Кейс 6. HR-служба не встигає забезпечити персоналом новий виробничий напрям.

1. Як вирішити проблему ресурсного забезпечення?

2. Яка роль стратегічного лідерства?

Кейс 7. Різні підрозділи мають різне бачення щодо впровадження інновацій.

1. Як узгодити позиції?
2. Які інструменти координації застосувати?

Кейс 8. Маркетинг звинувачує виробництво у низькій якості продукції.

1. Які кроки лідера щодо з'ясування причин?
2. Як запобігти міжфункціональному протистоянню?

Кейс 9. Фінансовий підрозділ ініціює скорочення витрат, що впливає на логістику та HR.

1. Як мінімізувати негативні наслідки?
2. Які пріоритети має визначити лідер?

Кейс 10. Після реорганізації виникла роз'єднаність між підрозділами.

1. Які кроки сприятимуть інтеграції?
2. Які лідерські компетенції є ключовими?



Практичні завдання

1. Побудувати схему взаємозв'язку функціональних сфер організації.
2. Розробити модель координації між підрозділами.
3. Проаналізувати причини міжфункціональних конфліктів.
4. Визначити механізми забезпечення синергії.
5. Скласти перелік інструментів координації діяльності.
6. Оцінити роль стратегічного планування в інтеграції сфер.
7. Розробити комунікаційну модель взаємодії підрозділів.
8. Проаналізувати вплив цифровізації на координацію діяльності.
9. Запропонувати КРІ для оцінювання ефективності взаємодії.
10. Підготувати аналітичну записку щодо підвищення міжфункціональної ефективності.

Аналітичні та дискусійні завдання

1. Чи можливе ефективне функціонування сфер без сильного лідера?

2. Централізація чи децентралізація координації?
3. Роль корпоративної культури в міжфункціональній взаємодії.
4. Баланс між автономією підрозділів і єдністю стратегії.
5. Вплив цифрових технологій на інтеграцію функцій.
6. Чи завжди інновації потребують реорганізації?
7. Конфлікти інтересів між підрозділами: неминучість чи управлінська помилка?
8. Стратегічна координація в умовах кризи.
9. КРІ окремих підрозділів vs загальний результат організації.
10. Синергія як джерело конкурентних переваг.



Питання для обговорення:

1. Що таке функціональні сфери діяльності організації?
2. Які основні підсистеми формують структуру підприємства?
3. У чому полягає взаємозалежність виробництва, маркетингу та фінансів?
4. Яка роль HR та IT у сучасній організації?
5. Які бар'єри виникають у міжфункціональній взаємодії?
6. Як лідер забезпечує інтеграцію підрозділів?
7. Які механізми формування синергії?
8. Чому координація є стратегічним завданням?
9. Як оцінити ефективність взаємодії сфер?
10. Які сучасні тенденції впливають на структуру функціональних підрозділів?

Тема 14. Методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації

Зміст практичного заняття

- 14.1. Сутність та класифікація методів менеджменту в організації
- 14.2. Адміністративні методи менеджменту та їх роль в управлінні

14.3. Економічні методи менеджменту та їх вплив на ефективність діяльності

14.4. Соціально-психологічні методи менеджменту та їх значення для розвитку організації

Мета практичного заняття: сформувати у здобувачів системне уявлення про методи менеджменту як інструментарій управлінського впливу, розкрити їх класифікацію та особливості застосування для забезпечення ефективності діяльності організації.

Очікувані результати навчання

У результаті опрацювання теми здобувачі повинні:

- розуміти сутність і зміст методів менеджменту;
- класифікувати методи управлінського впливу;
- характеризувати адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи;
- оцінювати ефективність застосування різних методів у конкретних умовах;
- визначати оптимальне поєднання методів для досягнення стратегічних цілей;
- аналізувати вплив методів управління на поведінку персоналу та результати діяльності організації.

Методичні рекомендації до вивчення теми

Під час вивчення теми здобувачам доцільно сформувати цілісне розуміння методів менеджменту як сукупності способів і прийомів управлінського впливу на об'єкт управління з метою досягнення стратегічних і оперативних цілей організації. Важливо розмежувати поняття «методи», «принципи», «функції» та «інструменти» менеджменту, визначити їх місце у системі управління.

Особливу увагу слід приділити класифікації методів менеджменту, зокрема адміністративним, економічним та соціально-психологічним.

Необхідно проаналізувати їх сутність, механізм впливу та сферу застосування, а також визначити переваги й обмеження кожної групи методів.

Адміністративні методи базуються на владних повноваженнях керівника, нормативно-правовому регулюванні, наказах, розпорядженнях, інструкціях та контролі. Доцільно дослідити їх роль у забезпеченні дисципліни, чіткої регламентації діяльності та відповідальності працівників.

Економічні методи пов'язані з використанням матеріальних стимулів, фінансових важелів, систем оплати праці, бюджетування, планування та економічного аналізу. Важливо з'ясувати, як вони впливають на мотивацію персоналу та підвищення результативності діяльності організації.

Соціально-психологічні методи спрямовані на формування сприятливого морально-психологічного клімату, розвиток корпоративної культури, командної взаємодії та лідерства. Необхідно розглянути їх значення в управлінні поведінкою персоналу, підвищенні залученості та формуванні довіри в організації.

У процесі підготовки до практичного заняття здобувачам рекомендується аналізувати реальні управлінські ситуації, визначати доцільність застосування різних методів менеджменту та обґрунтовувати їх поєднання з урахуванням специфіки організації.

Кейси

Кейс 1. Керівник запровадив сувору систему наказів і контролю, що викликало зниження ініціативності працівників.

1. Які методи менеджменту застосовано?
2. Які ризики надмірного використання цих методів?
3. Яке поєднання методів буде ефективнішим?

Кейс 2. Компанія запровадила бонусну систему, але продуктивність залишилась незмінною.

1. Чому економічні методи не дали очікуваного результату?
2. Які додаткові методи доцільно застосувати?

Кейс 3. Лідер використовує тренінги та командоутворюючі заходи для підвищення ефективності.

1. До якої групи належать ці методи?
2. Який їх вплив на результативність?

Кейс 4. Фінансовий директор ініціює скорочення витрат через бюджетний контроль.

1. Які методи застосовуються?
2. Які можливі наслідки для персоналу?

Кейс 5. Працівники скаржаться на надмірний адміністративний тиск.

1. Які альтернативні методи можна застосувати?
2. Як змінити баланс управлінського впливу?

Кейс 6. Після впровадження KPI працівники втратили мотивацію через завищені показники.

1. Які методи використано?
2. Як скоригувати систему?

Кейс 7. Організація активно формує культуру взаємної підтримки.

1. Які методи менеджменту домінують?
2. Який їх довгостроковий ефект?

Кейс 8. Перехід на відрядну форму оплати праці спричинив конфлікти.

1. До якої групи належить метод?
2. Які додаткові заходи слід застосувати?

Кейс 9. Запроваджено жорсткий аудит і регламентування процесів.

1. Які переваги та ризики такого підходу?
2. Як забезпечити баланс методів?

Кейс 10. Керівник поєднує матеріальні стимули, чітке планування та розвиток командної культури.

1. Який підхід демонструє цей приклад?
2. Чому поєднання методів є ефективним?



Практичні завдання

1. Класифікувати методи менеджменту в запропонованих ситуаціях.
2. Побудувати порівняльну таблицю трьох груп методів.
3. Проаналізувати переваги та обмеження адміністративних методів.
4. Оцінити вплив економічних методів на мотивацію персоналу.
5. Розробити систему соціально-психологічних заходів для організації.
6. Визначити оптимальне поєднання методів для конкретного підприємства.
7. Проаналізувати ефективність системи стимулювання.
8. Розробити пропозиції щодо вдосконалення методів управління.
9. Оцінити вплив методів менеджменту на організаційну культуру.
10. Підготувати аналітичний висновок щодо ролі методів менеджменту у забезпеченні ефективності діяльності.

Аналітичні та дискусійні завдання

1. Чи можуть адміністративні методи бути ефективними в сучасній організації?
2. Економічні стимули чи внутрішня мотивація — що важливіше?
3. Баланс жорстких і м'яких методів управління.
4. Чи можливе ефективне управління без економічних стимулів?
5. Роль корпоративної культури в системі методів менеджменту.
6. Вплив цифровізації на трансформацію методів управління.
7. Чи універсальні методи менеджменту для всіх організацій?
8. Авторитарний vs демократичний підхід у застосуванні методів.
9. Методи менеджменту в умовах кризи.
10. Комплексність управлінського впливу як умова ефективності.



Питання для обговорення:

1. Що таке методи менеджменту?
2. Які основні групи методів виділяють у теорії менеджменту?

3. У чому полягає роль адміністративних методів?
4. Як економічні методи впливають на ефективність діяльності?
5. Яке значення мають соціально-психологічні методи?
6. Чому важливо поєднувати різні методи управління?
7. Які ризики надмірного використання однієї групи методів?
8. Як оцінити ефективність застосування методів менеджменту?
9. Який вплив методів на організаційну культуру?
10. Які сучасні тенденції змінюють підходи до управлінського впливу?

Тема 15. Емоційний інтелект, етика та соціальна відповідальність сучасного лідера

Зміст практичного заняття

- 15.1. Сутність емоційного інтелекту та його значення в діяльності лідера
- 15.2. Етичні принципи в лідерстві та формування моральної поведінки керівника
- 15.3. Соціальна відповідальність лідера та організації
- 15.4. Інтеграція емоційного інтелекту, етики та соціальної відповідальності в управлінську діяльність лідера

Мета практичного заняття: сформувати у здобувачів цілісне уявлення про емоційний інтелект, етичні засади лідерства та соціальну відповідальність як ключові складові сучасної управлінської діяльності, розкрити їх роль у забезпеченні ефективності функціонування та сталого розвитку організації.

Очікувані результати навчання

У результаті опрацювання теми здобувачі повинні:

- розуміти сутність і структуру емоційного інтелекту лідера;
- характеризувати основні етичні принципи управлінської діяльності;
- визначати роль соціальної відповідальності у сучасному лідерстві;
- аналізувати управлінські ситуації з позиції етичності та емоційної компетентності;

- оцінювати вплив управлінських рішень на стейкхолдерів;
- обґрунтовувати інтеграцію емоційного інтелекту, етики та соціальної відповідальності у практику управління.

Методичні рекомендації до вивчення теми

Під час вивчення теми здобувачам доцільно сформулювати системне розуміння емоційного інтелекту як важливої управлінської компетентності сучасного лідера. Необхідно розмежувати поняття «емоційний інтелект», «емоційна компетентність», «емоційна саморегуляція», визначити їх місце в системі лідерських якостей.

Особливу увагу слід приділити структурі емоційного інтелекту, зокрема таким його складовим, як самосвідомість, саморегуляція, мотивація, емпатія та соціальні навички. Важливо проаналізувати їх вплив на прийняття управлінських рішень, вирішення конфліктів і формування командної взаємодії.

У процесі опрацювання етичних аспектів лідерства необхідно розглянути основні принципи професійної етики керівника: чесність, справедливість, відповідальність, прозорість, повагу до особистості. Доцільно дослідити механізми прийняття управлінських рішень в умовах етичних дилем та ризики порушення моральних норм.

Розглядаючи соціальну відповідальність, варто зосередитися на її економічному, соціальному та екологічному вимірах. Необхідно визначити вплив соціально відповідальної поведінки лідера на репутацію організації, рівень довіри персоналу та довгострокову ефективність діяльності.

У процесі підготовки до практичного заняття здобувачам рекомендується аналізувати реальні управлінські ситуації, оцінювати поведінку лідера з позиції емоційної компетентності та етичності, а також обґрунтовувати соціально відповідальні управлінські рішення.

Кейси

Кейс 1. Під час наради керівник різко відреагував на помилку підлеглого, що призвело до напруженості в колективі.

1. Які складові емоційного інтелекту були недостатньо проявлені?
2. Які наслідки може мати така поведінка?
3. Яку альтернативну модель поведінки доцільно застосувати?

Кейс 2. Організація отримала вигідну пропозицію співпраці, однак партнер має сумнівну ділову репутацію.

1. Які етичні принципи мають бути враховані?
2. Які ризики для організації можливі у разі прийняття рішення?
3. Яким має бути управлінське рішення лідера?

Кейс 3. У зв'язку зі зменшенням прибутку керівництво планує відмовитися від соціальних програм для працівників.

1. Як це вплине на організаційну культуру?
2. Які альтернативні рішення можна запропонувати?

Кейс 4. Керівник публічно критикує співробітника за невиконання завдання.

1. Чи відповідає така поведінка принципам етичного лідерства?
2. Які наслідки для мотивації персоналу можливі?

Кейс 5. Керівник приховує від колективу інформацію про майбутні зміни.

1. Чи є така поведінка етично виправданою?
2. Який вплив це може мати на довіру персоналу?

Кейс 6. У підрозділі виник міжособистісний конфлікт між ключовими працівниками.

1. Які інструменти емоційного інтелекту слід застосувати?
2. Яка роль лідера у врегулюванні ситуації?

Кейс 7. Організація реалізує екологічний проєкт у громаді.

1. До якого напрямку соціальної відповідальності це належить?
2. Який довгостроковий ефект може бути отримано?

Кейс 8. Керівник змушений прийняти рішення, що викликає невдоволення частини колективу.

1. Які складові емоційного інтелекту мають бути задіяні?
2. Як забезпечити етичність комунікації?

Кейс 9. Лідер ініціює впровадження кодексу корпоративної етики.

1. Яке значення це має для організації?
2. Який вплив на поведінку персоналу можливий?

Кейс 10. Компанія інвестує частину прибутку у соціальні програми.

1. Який підхід до лідерства демонструється?
2. Чому інтеграція економічних і соціальних цілей є важливою?



Практичні завдання

1. Охарактеризувати структуру емоційного інтелекту лідера.
2. Проаналізувати приклад управлінської етичної дилеми.
3. Розробити алгоритм прийняття етичного управлінського рішення.
4. Визначити напрями соціальної відповідальності конкретного підприємства.
5. Проаналізувати вплив емоційного інтелекту на управління конфліктами.
6. Розробити перелік принципів корпоративної етики.
7. Оцінити роль лідера у формуванні довіри в колективі.
8. Сформулювати пропозиції щодо підвищення емоційної компетентності керівника.
9. Оцінити вплив соціальної відповідальності на репутацію організації.
10. Підготувати аналітичний висновок щодо ролі емоційного інтелекту та етики у сучасному лідерстві.

Аналітичні та дискусійні завдання

1. Чи може лідер бути ефективним без високого рівня емоційного інтелекту?
2. Чи завжди етична поведінка є економічно вигідною?
3. Баланс між результативністю та моральністю управління.
4. Роль довіри у формуванні ефективної команди.
5. Соціальна відповідальність як стратегічна перевага.
6. Вплив цифровізації на етичність управлінських рішень.

7. Чи універсальні принципи етичного лідерства?
8. Емоційна компетентність як фактор конкурентоспроможності.
9. Лідерство в умовах суспільної нестабільності.
10. Комплексність ціннісного підходу до управління.



Питання для обговорення:

1. Що таке емоційний інтелект?
2. Які його основні складові?
3. У чому полягає сутність етичного лідерства?
4. Які принципи професійної етики керівника є ключовими?
5. Що таке соціальна відповідальність організації?
6. Який вплив емоційного інтелекту на ефективність управління?
7. Чому важливо інтегрувати етику в управлінську діяльність?
8. Які ризики ігнорування моральних норм у бізнесі?
9. Як оцінити рівень соціальної відповідальності підприємства?
10. Які сучасні виклики формують нові вимоги до лідера?

Орієнтовна тематика рефератів та есе

1. Еволюція теорій лідерства: від теорії рис до сучасних підходів.
2. Поведінкові та ситуаційні теорії лідерства.
3. Трансформаційне та транзакційне лідерство: порівняльна характеристика.
4. Харизматичне лідерство в сучасних організаціях.
5. Сервант-лідерство: концепція та практичне значення.
6. Етичне лідерство як чинник формування довіри в організації.
7. Лідерство в умовах невизначеності та кризових ситуацій.
8. Гендерні аспекти лідерства в сучасному менеджменті.
9. Ціннісне лідерство та корпоративна культура.
10. Роль лідера у формуванні стратегічного бачення організації.
11. Мотивація персоналу: сучасні теорії та їх застосування.
12. Емоційний інтелект у структурі лідерських компетентностей.
13. Особистість і поведінка працівника в організації.
14. Професійна адаптація та соціалізація персоналу.
15. Стрес і професійне вигорання: управлінські підходи до подолання.
16. Формування лояльності та залученості працівників.
17. Управління конфліктами в організації.
18. Прийняття управлінських рішень: психологічні аспекти.
19. Етика поведінки керівника та працівника.
20. Вплив цінностей і установок на трудову поведінку.
21. Командна робота та роль лідера в управлінні командою.
22. Групова динаміка в організації.
23. Формальні та неформальні групи в організації.
24. Лідерство та комунікації в команді.
25. Організаційні конфлікти: причини та способи врегулювання.
26. Міжособистісні відносини в трудовому колективі.
27. Делегування повноважень як інструмент розвитку персоналу.
28. Психологічний клімат у колективі та його вплив на результативність.

29. Роль довіри у формуванні ефективної команди.
30. Лідерство у віртуальних та дистанційних командах.
31. Організаційна культура: сутність, типологія, механізми формування.
32. Роль лідера у трансформації організаційної культури.
33. Лідерство в управлінні змінами.
34. Опір змінам в організації: причини та способи подолання.
35. Корпоративні цінності як основа поведінки персоналу.
36. Соціальна відповідальність бізнесу та лідерство.
37. Лідерство у процесах цифрової трансформації.
38. Управління різноманітністю в організації.
39. Організаційна поведінка в умовах кризи.
40. Етичні дилеми в управлінській практиці.
41. Аналіз стилю лідерства керівника конкретної організації.
42. Порівняльний аналіз авторитарного, демократичного та ліберального стилів управління.
43. Вплив стилю лідерства на мотивацію персоналу.
44. Лідерство та ефективність стартап-команди.
45. Організаційна поведінка в аграрному секторі (можна адаптувати під вашу галузь).
46. Управління конфліктами в освітніх організаціях.
47. Формування культури доброчесності в організації.
48. Лідерство та інноваційний розвиток підприємства.
49. Вплив емоційного клімату на продуктивність праці.
50. Психологічні бар'єри ефективної комунікації в організації.

Список використаної та рекомендованої літератури

1. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466с.
2. Батченко Л. В., Бондар І. С., Русавська В. А. Бізнес-комунікації в міжнародному менеджменті : навчальний посібник. Київ : Ліра-К, 2021. 304 с.
3. Бестужева С.В., Фрідман О.А., Чернуха О.С. Аналіз концептуальних підходів щодо сутності лідерства в управлінні міжнародним бізнесом. *Економіка та суспільство*. Випуск № 49. 2023. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-29>.
4. Войтко С.В. Мельниченко А.А. Лідерство та антикризовий менеджмент : підручник. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2021. 194 с.
5. Гавкалова Н. Л., Гришина В. В. Організаційно-комунікаційне забезпечення – основа ефективності управлінської діяльності персоналу підприємств : монографія. Харків : ХНЕУ імені С. Кузнеця, 2021. 191 с.
6. Дияк В.В. Генезис феномену лідерства у наукових дослідженнях. *Інноваційна педагогіка*. Випуск 67. Том 1. 2024. С. 15-19.
7. Dobrovolska E., Pokotylska N. Prospects for the development of agricultural entrepreneurship. *The European Journal of Economics and Management Sciences*. 2023. No1 P. 15-18.
8. Добровольська Е., Покотильська Н.В. Сучасний стан управління персоналом м'ясопереробного підприємства. *Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка*. 2024. №1 (42). С. 112-119.
9. Костенко Р. В. Розвиток лідерських якостей майбутніх менеджерів наукових проектів. *Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова*. Випуск 93'2023. С.77-81.

10. Кочубей Т.Д., Семенов А.А. Сучасні теорії лідерства. Теоретичний аспект. URL:

https://dspace.udpu.edu.ua/bitstream/6789/1886/1/Suchasni_teorii_liderstva.PDF

11. Лідерство та комунікації в організації: навчальний посібник / упорядники: Н. Я. Михаліцька, М. Р. Яцик. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. 512 с.

12. Лідерські компетенції для майбутнього. Режим доступу: <http://www.management.com.ua/notes/top-leadership-skills-for-the-future.html>.

13. Лідерство та антикризовий менеджмент: підручник для здобувачів ступеня магістра за спеціальностями галузей знань "Соціальні та поведінкові науки" та "Управління та адміністрування", "Публічне управління та адміністрування" / Войтко С.В., Мельниченко А.А.; Міністерство освіти і науки України, Національний технічний університет України "Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського". Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 192 С.

14. Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб. / Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвиничний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г. / за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль. 2022. 280 с.

15. Менеджмент персоналу : навчальний посібник / Укл. О.В. Безпалько, А.Д. Бергер, Т.М. Березянко, Ю.М. Гринюк, Д.Г. Грищенко, О.І. Драган, А.С. Зеніна-Біліченко, Л.М. Мазник, Л.І. Тертична, О.М. Соломка, О.А. Чигринець [За. заг. ред. О.І. Драган]. Київ : МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.

16. Никифоров С.Л. Проблема формування лідерських якостей у фахівців адміністративного менеджменту у працях вітчизняних і зарубіжних дослідників. *Collection of scientific papers «SCIENTIA»*, 2024. № 2. С. 134-136.

17. Никифоров С.Л. Формування лідерських якостей менеджерів на базі третинного сектору економіки. *Габітус*. Випуск 58. 2024. С. 167-171.

18. Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту : колективна монографія / М. В. Семикіна, С. В.

Дудко, А. А. Орлова та ін. Кропивницький : Видавець Лисенко В.Ф., 2021. 440 с.

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

20. Стів Мак-Клатчі, Будь лідером: вирішуй, плануй, дій: посібник / перек. Гнатковська І., Харків: Vivat, 2020. 208 с.

21. Сумець О. М. Комунікативний менеджмент: навчальний посібник. Київ: Університет економіки та права «КРОК», 2024. 178 с.

22. Трансформаційне лідерство в міжнародному бізнесі: конспект лекцій [Електронний ресурс]:навч. посіб. для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти, спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-професійної програми «Менеджмент міжнародного бізнесу» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад.: А. Р. Дунська, КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 84 с.

23. Успішний план розвитку лідерства. URL: <https://ahaslides.com/uk/blog/leadership-development-plan/>

24. Феррацці Кейт, Неформальне лідерство. Як надихати команду та досягати результатів: підручник / перек. Лебеденко Я., Харків: КДС, 2022. 224с.

25. Чикуркова А.Д., Добровольська Е.В. Забезпечення управління ефективністю функціонування м'ясопереробного підприємства. *Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка*. 2023. Випуск 1 (38). С. 166-172.

26. Шматько Н.М., Кармінська-Бєлоброва М.В., Замула О.В. та ін. Менеджмент: організаційна ефективність : навчальний посібник. Харків: НТУ «ХПІ», 2024. 280 с.

27. Яковлева-Мельник Н.Г. Командоутворення: навчально-наочний посібник. 2024. 147 с.

Навчальне видання

Косович Ольга Вікторівна

Лідерство та організаційна поведінка

*Методичні рекомендації для практичних занять здобувачів вищої освіти
першого (бакалаврського) рівня освіти спеціальності D3 «Менеджмент»
денної і заочної форми навчання*

Редактор О. В. Косович

Підписано до друку _____ р. Формат 60×84/4.
Папір офсетний. Ризографія. Авт. арк. ____.
Обл.–вид. арк. ____ У.д.а.3,33 Тираж ____ прим. Зам. ____.

Підготовлено до друку та видруковано
у Закладі вищої освіти «Подільський державний університет».
32300, Кам'янець-Подільський, вул. Шевченка, 12.

