

**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 самостійної роботи
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 самостійної роботи з дисципліни «Лідерство та організаційна поведінка» для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня освіти спеціальності D3 «Менеджмент» денної і заочної форми навчання / Ольга КОСОВИЧ. Кам'янець-Подільський: ЗВО «ПДУ», 2026. 84 с.

Методичні рекомендації для самостійної роботи спрямовані на забезпечення якісного опрацювання здобувачами змісту дисципліни, поглиблення теоретичних знань і закріплення практичних навичок. Видання містить орієнтири щодо вивчення кожної теми, питання для самоконтролю, тестові завдання, тлумачення ключових понять і категорій, а також рекомендований перелік джерел для самостійного опрацювання матеріалу.

ЗМІСТ

Передмова	4
Тема 1. Сутність і роль лідерства в сучасному менеджменті	5
Тема 2. Еволюція теорій та концепцій лідерства	9
Тема 3. Функції та стилі лідерства в управлінні організацією	13
Тема 4. Лідерство і влада: джерела, види та методи впливу	18
Тема 5. Комунікація як інструмент ефективного лідерства	23
Тема 6. Лідерство у процесі прийняття управлінських рішень	27
Тема 7. Організаційна поведінка як чинник результативності діяльності організації	31
Тема 8. Організаційна культура та цінності: вплив на поведінку персоналу	36
Тема 9. Групова динаміка і лідерство в командах	40
Тема 10. Мотивація працівників: теорії та інструменти для лідера	45
Тема 11. Конфлікти в організації та роль лідера у їх вирішенні	50
Тема 12. Лідерство в управлінні змінами та трансформаціями	55
Тема 13. Функціональні сфери діяльності організації та роль лідера у їх координації	59
Тема 14. Методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації	63
Тема 15. Емоційний інтелект, етика та соціальна відповідальність сучасного лідера	67
Питання для поточного контролю знань	72
Глосарій	75
Висновки до курсу	78
Список використаної та рекомендованої літератури	80

ПЕРЕДМОВА

Сучасні умови розвитку організацій вимагають від майбутніх менеджерів не лише ґрунтовних теоретичних знань, а й сформованих лідерських компетентностей, здатності ефективно управляти поведінкою персоналу, працювати в команді та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Самостійна робота здобувачів вищої освіти є важливою складовою освітнього процесу, що забезпечує поглиблення знань, розвиток критичного мислення та формування професійної відповідальності.

Методичні рекомендації для самостійної роботи з дисципліни «Лідерство та організаційна поведінка» розроблені відповідно до освітньо-професійної програми підготовки здобувачів першого (бакалаврського) рівня освіти спеціальності D3 «Менеджмент» денної і заочної форм навчання. Їх зміст спрямований на систематизацію теоретичного матеріалу, формування навичок самостійного аналізу управлінських ситуацій та опрацювання сучасних підходів до лідерства й організаційної поведінки.

У виданні подано рекомендації щодо опрацювання тем дисципліни, питання для самоконтролю, тестові завдання, перелік ключових понять і категорій, а також рекомендовані джерела для поглибленого вивчення матеріалу. Запропонована структура сприяє формуванню системного бачення проблем лідерства, розумінню закономірностей поведінки особистості та груп в організації, а також розвитку управлінського мислення.

Методичні рекомендації можуть бути використані здобувачами для підготовки до практичних занять, модульного контролю, підсумкової атестації та самостійного опрацювання навчального матеріалу.

Тема 1. Сутність і роль лідерства в сучасному менеджменті

Мета: здобути системні теоретичні знання щодо сутності лідерства, його відмінностей від керівництва й управління, функцій та значення в системі сучасного менеджменту, а також сформулювати розуміння впливу лідерства на ефективність діяльності та розвиток організації в умовах глобалізації та цифрової трансформації.



Рекомендації до вивчення теми:

1. Орієнтуватися в наукових підходах до визначення поняття «лідерство», розуміти його багатогранність та еволюцію теоретичних концепцій.
2. Чітко розмежовувати поняття «лідерство», «керівництво» та «управління», усвідомлюючи їх взаємозв'язок і відмінності.
3. Знати основні функції лідерства та розуміти їх роль у забезпеченні ефективності діяльності організації.
4. Усвідомлювати вплив стилю та якості лідерства на мотивацію, продуктивність і розвиток персоналу.
5. Формувати здатність до аналізу сучасних викликів лідерства в умовах глобалізації, цифровізації та зростання соціальної відповідальності бізнесу.

Основні питання для опрацювання:

Сутність поняття «лідерство» та підходи до його трактування. Еволюція теорій лідерства: теорія рис, поведінкові концепції, ситуаційні підходи та сучасні інтегративні моделі. Лідерство як процес міжособистісного впливу та соціально-психологічний феномен.

Відмінності між лідерством, керівництвом і управлінням. Формальне та неформальне лідерство. Роль авторитету, довіри та особистого прикладу у формуванні впливу.

Функції лідерства в сучасному менеджменті: мотиваційна, комунікативна, інтегративна, інноваційна, виховна. Значення лідерства у

формуванні корпоративної культури, реалізації стратегії та розвитку людського капіталу.

Вплив лідерства на ефективність управління та організаційну результативність. Лідерство як чинник підвищення продуктивності, залученості персоналу та інноваційної активності.

Тенденції та виклики лідерства в умовах глобалізації та цифрової трансформації. Міжкультурне середовище, дистанційна робота, цифрові команди, зростання ролі емоційного інтелекту та соціальної відповідальності.



Питання для самоконтролю:

1. У чому полягає сутність лідерства як управлінського та соціально-психологічного феномену?
2. Які основні етапи еволюції теорій лідерства можна виділити?
3. У чому відмінність між лідерством, керівництвом і управлінням?
4. Які функції виконує лідер у сучасній організації?
5. Як лідерство впливає на мотивацію та поведінку персоналу?
6. Які показники можуть свідчити про ефективність лідерства?
7. Яка роль лідерства у формуванні корпоративної культури?
8. Як глобалізація впливає на вимоги до сучасного лідера?
9. Які компетенції є ключовими для лідера в умовах цифрової трансформації?
10. Чому поєднання ролі керівника і лідера підвищує ефективність управління?

Завдання для самостійної роботи здобувачів вищої освіти

1. Аналітичне завдання

Проаналізувати основні теоретичні підходи до визначення лідерства (теорія рис, поведінкові, ситуаційні та сучасні концепції) та визначити їх значення для практики сучасного менеджменту. Результати оформити у вигляді структурованого аналітичного огляду (2–3 стор.).

2. Теоретико-дослідницьке завдання

Порівняти поняття «лідерство», «керівництво» та «управління», визначити їх спільні та відмінні риси. Представити результати у формі порівняльної таблиці з висновками.

3. Практико-орієнтоване завдання

Проаналізувати діяльність конкретної організації (або умовного прикладу) та визначити, які прояви формального і неформального лідерства в ній наявні. Обґрунтувати їх вплив на ефективність роботи колективу.

4. Дослідницьке завдання

Дослідити вплив стилю лідерства на результативність діяльності організації (на прикладі реальної компанії або на основі наукових джерел) та сформулювати практичні рекомендації щодо підвищення ефективності лідерського впливу.

5. Дискусійне завдання

Підготувати аргументовану позицію щодо твердження: «Ефективний менеджер обов'язково має бути лідером». Обґрунтувати власну точку зору з урахуванням сучасних тенденцій розвитку організацій.

Тестові завдання

1. Що з наведеного найкраще характеризує лідерство?

- а) Формальна влада над підлеглими
- б) Процес впливу на людей для досягнення спільних цілей
- в) Виконання адміністративних наказів
- г) Планування ресурсів організації

2. Чим лідерство відрізняється від керівництва?

- а) Лідерство ґрунтується на формальній посаді
- б) Керівництво є процесом впливу через авторитет
- в) Лідерство – неформальний вплив, керівництво – формальна влада
- г) Лідерство передбачає лише контроль

3. Який стиль лідерства характеризується залученням команди до прийняття рішень?

- а) Авторитарне
- б) Демократичне
- в) Трансформаційне
- г) Транзакційне

4. Яка функція лідера полягає у створенні мотивації та внутрішньої зацікавленості у досягненні цілей?

- а) Комунікативна
- б) Мотиваційна
- в) Інноваційна
- г) Інтегративна

5. Яке лідерство спрямоване на зміни, розвиток і натхнення команди через спільне бачення?

- а) Харизматичне
- б) Транзакційне
- в) Трансформаційне
- г) Авторитарне

6. Що з наведеного НЕ є сучасним викликом для лідера?

- а) Глобалізація
- б) Цифровізація
- в) Соціальна відповідальність
- г) Використання лише традиційних методів управління

7. Які компетенції важливі для лідера у багатокультурній команді?

- а) Міжкультурна компетентність і комунікаційні навички
- б) Авторитарність і контроль
- в) Виключно технічні знання
- г) Тільки знання корпоративних стандартів

8. Етичне та соціально відповідальне лідерство передбачає:

- а) Прийняття рішень на основі власних вигод
- б) Ігнорування законів і норм
- в) Прийняття рішень на основі цінностей, поваги до суспільства та етики

г) Використання формальної влади для примусу

9. Яка функція лідера забезпечує об'єднання команди для досягнення спільних цілей?

а) Мотиваційна

б) Інноваційна

в) Інтегративна

г) Комунікативна

10. Чому цифрове лідерство є важливим у сучасному менеджменті?

а) Воно дозволяє повністю замінити людей роботами

б) Лідер може ефективно управляти командами та впроваджувати нові технології

в) Це означає зосередженість лише на ІТ-відділі

г) Виключає потребу у мотивації та комунікації

Тема 2. Еволюція теорій та концепцій лідерства

Мета: сформувати системне уявлення про історичний розвиток теорій лідерства, розкрити зміст класичних, поведінкових, ситуаційних та сучасних концепцій, визначити їх практичне значення для управлінської діяльності та сформувати здатність критично оцінювати різні підходи до розуміння феномену лідерства.



Рекомендації до вивчення теми:

1. Звернути увагу на логіку еволюції теорій лідерства — від зосередження на особистісних рисах до врахування поведінки, ситуації та сучасних викликів.

2. Розуміти сутність теорії «великих людей» та теорії рис, їх історичне значення й обмеження.

3. Проаналізувати поведінкові підходи, зокрема орієнтацію лідера на завдання та на людей.

4. Усвідомити основну ідею ситуаційних і контингентних моделей — залежність ефективності стилю від конкретних умов.

5. Розібратися в особливостях сучасних концепцій (трансформаційного, транзакційного, харизматичного, сервант-лідерства тощо) та їх ролі в управлінні організаціями ХХІ століття.

6. Формувати навички порівняльного аналізу різних підходів і визначення їх практичної доцільності.

Основні питання для опрацювання:

Еволюція наукових підходів до розуміння лідерства. Історичні передумови формування класичних теорій.

Класичні теорії лідерства: теорія «великих людей» та теорія рис. Їх сутність, приклади з історії, сильні та слабкі сторони.

Поведінкові підходи до лідерства. Дослідження Ohio State University та University of Michigan. Орієнтація на завдання та на працівника. Класичні стилі керівництва. Модель управлінської ґратки.

Ситуаційні та контингентні концепції. Контингентна модель. Модель «шлях – мета». Ситуаційна модель. Модель прийняття рішень.

Сучасні концепції лідерства: харизматичне, трансформаційне, транзакційне, сервант-лідерство, аутентичне, емоційне, цифрове та інклюзивне лідерство. Їх значення в умовах глобалізації та цифровізації.



Питання для самоконтролю:

1. Які основні етапи розвитку теорій лідерства можна виділити?
2. У чому полягає сутність теорії «великих людей»?
3. Чому теорія рис не змогла сформувати універсальний перелік лідерських якостей?
4. У чому відмінність між класичними та поведінковими підходами?
5. Які два виміри поведінки лідера були виділені в дослідженнях університетів штату Огайо та Мічигану?

6. Охарактеризуйте авторитарний, демократичний і ліберальний стилі керівництва.

7. У чому сутність контингентної моделі Фідлера?

8. Які чинники враховує модель «шлях – мета»?

9. Як рівень зрілості підлеглих впливає на вибір стилю керівництва?

10. У чому полягає відмінність між трансформаційним і транзакційним лідерством?

11. Яке значення має емоційний інтелект для сучасного лідера?

12. Чому сучасні концепції лідерства акцентують увагу на цінностях та соціальній відповідальності?

Завдання для самостійної роботи здобувачів вищої освіти

1. Аналітичне завдання

Порівняти класичні, поведінкові, ситуаційні та сучасні теорії лідерства. Визначити їх переваги та обмеження. Результати представити у вигляді порівняльної таблиці з узагальнюючими висновками.

2. Теоретико-дослідницьке завдання

Проаналізувати одну із ситуаційних моделей (Фідлера, Хауса, Херсі та Бланшара) та визначити її практичну цінність для сучасної організації.

3. Практико-орієнтоване завдання

Розглянути управлінську ситуацію (реальну або змодельовану) та визначити, який стиль лідерства буде найбільш ефективним. Обґрунтувати відповідь із позиції відповідної теорії.

4. Дослідницьке завдання

Проаналізувати діяльність сучасного бізнес- або політичного лідера та визначити, елементи яких концепцій лідерства проявляються в його управлінській практиці.

5. Дискусійне завдання

Обґрунтувати або спростувати твердження: «Сучасне лідерство є синтезом класичних, поведінкових і ситуаційних підходів».

Тестові завдання

1. Яка основна ідея класичної теорії «великих людей»?

- а) Лідери успішні завдяки своєму досвіду
- б) Лідери народжуються із природними рисами
- в) Ефективність лідера залежить від стилю керівництва
- г) Лідерство визначається контекстом

2. Що досліджували вчені університету штату Огайо в контексті поведінкових підходів?

- а) Особисті риси лідерів
- б) Зовнішні обставини впливу
- в) Орієнтацію на завдання та на людей
- г) Мотиваційні фактори працівників

3. Який стиль лідерства передбачає активне залучення підлеглих до прийняття рішень?

- а) Авторитарний
- б) Демократичний
- в) Ліберальний
- г) Транзакційний

4. За контингентною моделлю Фідлера, ефективність лідера визначається:

- а) Особистими рисами керівника
- б) Стилем керівництва та ситуаційною сприятливістю
- в) Внутрішньою мотивацією команди
- г) Рівнем освіти працівників

5. Який стиль за моделлю Херсі-Бланшара найефективніший для нових та недосвідчених працівників?

- а) Делегування
- б) Підтримуючий
- в) Директивний
- г) Коучинг

6. Що є головною відмінністю трансформаційного лідерства від транзакційного?

- а) Трансформаційне зосереджене на винагороді
- б) Трансформаційне орієнтоване на зміни та розвиток підлеглих
- в) Транзакційне не враховує завдання
- г) Транзакційне завжди менш ефективне

7. Сервант-лідерство передбачає:

- а) Орієнтацію на результат за будь-яку ціну
- б) Підтримку та розвиток підлеглих
- в) Авторитарне управління
- г) Ігнорування потреб команди

8. Аутентичне лідерство ґрунтується на:

- а) Примусі та контролі
- б) Харизмі та маніпуляції
- в) Чесності, прозорості та власних цінностях
- г) Виключно на інноваційних рішеннях

9. Який стиль лідерства найбільш ефективний у мультикультурних і віддалених командах?

- а) Авторитарний
- б) Інклюзивне та цифрове лідерство
- в) Транзакційне
- г) Ліберальне

10. Що є спільним для всіх сучасних концепцій лідерства?

- а) Орієнтація на виключно короткострокові результати
- б) Врахування людського потенціалу та гнучкість стилю
- в) Ігнорування контексту та обставин
- г) Використання лише формальних інструментів управління

Тема 3. Функції та стилі лідерства в управлінні організацією

Мета: сформувати системне розуміння функцій лідерства в управлінні організацією, розкрити зміст основних стилів лідерства, визначити їх вплив на

ефективність управління та розвиток організації, а також сформувати здатність обґрунтовано обирати стиль лідерства залежно від ситуації та особливостей колективу.



Рекомендації до вивчення теми:

1. Усвідомити багатофункціональний характер лідерства в системі управління організацією.
2. Проаналізувати взаємозв'язок між функціями лідерства та загальними функціями менеджменту.
3. Розглянути класичні та сучасні стилі лідерства, визначити їх переваги й обмеження.
4. Оцінити вплив стилю лідерства на продуктивність, мотивацію, психологічний клімат та інноваційність організації.
5. Звернути увагу на сучасні тенденції розвитку стилів лідерства в умовах глобалізації та цифровізації.
6. Формувати навички ситуаційного вибору стилю керівництва залежно від рівня зрілості працівників і характеру завдань.

Основні питання для опрацювання:

Сутність функцій лідерства та їх місце в системі менеджменту. Взаємозв'язок лідерства з плануванням, організацією, мотивацією та контролем.

Мотиваційна функція лідерства: формування внутрішньої та зовнішньої мотивації, особистий приклад керівника, індивідуалізація стимулювання. Організаційна функція: розподіл ролей і відповідальності, координація діяльності підрозділів, забезпечення узгодженості дій. Комунікативна функція: формування ефективних інформаційних потоків, розвиток відкритого діалогу, управління конфліктами, підтримка корпоративної культури. Інноваційна функція: стимулювання креативності, підтримка новаторства, формування культури змін. Соціально-психологічна функція: формування сприятливого клімату, згуртування колективу, розвиток довіри. Контрольна функція:

забезпечення зворотного зв'язку, оцінювання результатів, розвиток через наставництво. Інтеграційна функція: поєднання індивідуальних і корпоративних цілей, формування місії та візії. Представницька функція: формування іміджу організації у зовнішньому середовищі. Адаптаційна та освітньо-розвивальна функції: управління змінами, розвиток персоналу, формування культури безперервного навчання.

Поняття стилю лідерства як системи методів і способів впливу на підлеглих. Ситуативний стиль та його гнучкість у виборі управлінської поведінки. Харизматичний стиль. Трансформаційний стиль.

Порівняльна характеристика стилів, їх сильні та слабкі сторони.

Вплив стилю керівництва на:

- продуктивність праці;
- рівень мотивації та залученості персоналу;
- психологічний клімат у колективі;
- інноваційність організації;
- адаптивність до змін;
- репутацію та бренд компанії.

Залежність ефективності стилю від типу організації, галузі, культури та рівня зрілості працівників. Зростання ролі трансформаційного та сервант-лідерства. Підвищення значення емоційного інтелекту. Поширення аджайл-лідерства та гнучких методів управління. Посилення етичного та соціально відповідального лідерства. Комбінування стилів у межах ситуативного підходу як ключова тенденція сучасного менеджменту.



Питання для самоконтролю:

1. Які функції лідерства є ключовими в управлінні організацією?
2. У чому полягає мотиваційна функція лідера?
3. Як лідер забезпечує ефективні комунікації в організації?
4. Яке значення має соціально-психологічна функція лідерства?
5. Чим відрізняється авторитарний стиль від демократичного?

6. У яких умовах доцільним є використання ліберального стилю?
7. Чому ситуативний стиль вважається найбільш гнучким?
8. Як стиль лідерства впливає на інноваційність організації?
9. Які сучасні тенденції розвитку стилів лідерства ви можете назвати?
10. Чому в сучасному менеджменті важливо поєднувати різні стилі лідерства?

Завдання для самостійної роботи здобувачів вищої освіти

1. Аналітичне завдання

Скласти порівняльну таблицю основних стилів лідерства (характеристика, переваги, недоліки, сфери застосування). Зробити висновки щодо їх ефективності в сучасних умовах.

2. Теоретико-дослідницьке завдання

Проаналізувати функції лідерства та визначити, які з них є найбільш важливими для організацій в умовах цифрової трансформації.

3. Практико-орієнтоване завдання

Описати реальну або змодельовану управлінську ситуацію та обґрунтувати вибір оптимального стилю лідерства.

4. Дослідницьке завдання

Проаналізувати стиль керівництва відомого бізнес-лідера та визначити, як він вплинув на розвиток організації.

5. Дискусійне завдання

Обґрунтувати тезу: «Ефективний лідер ХХІ століття – це гнучкий керівник, який поєднує різні стилі залежно від ситуації».

Тестові завдання

1. Яка функція лідерства відповідає за створення сприятливого психологічного клімату у колективі?

- а) Мотиваційна
- б) Соціально-психологічна
- в) Контрольна
- г) Організаційна

2. Авторитарний стиль лідерства характеризується:

- а) Залученням команди до ухвалення рішень
- б) Мінімальним втручанням у роботу працівників
- в) Централізацією влади та жорстким контролем
- г) Надиханням через особистий приклад

3. Яка функція лідерства забезпечує координацію діяльності підрозділів і розподіл обов'язків?

- а) Мотиваційна
- б) Організаційна
- в) Комунікативна
- г) Інтеграційна

4. Демократичний стиль керівництва найбільш ефективний, коли:

- а) Команда високо кваліфікована і потребує автономії
- б) Потрібно швидко ухвалювати рішення
- в) Працівники мало зацікавлені у результаті
- г) Лідер має обмежений досвід

5. Який стиль лідерства орієнтований на створення бачення майбутнього та надихання команди на зміни?

- а) Авторитарний
- б) Трансформаційний
- в) Ліберальний
- г) Демократичний

6. Ситуативний стиль лідерства передбачає:

- а) Використання одного стилю у всіх ситуаціях
- б) Комбінування різних стилів залежно від обставин
- в) Мінімальне втручання в роботу колективу
- г) Жорсткий контроль і дисципліну

7. Яка функція лідерства передбачає оцінку досягнення цілей та надання зворотного зв'язку?

- а) Контрольна

- б) Мотиваційна
 - в) Соціально-психологічна
 - г) Інтеграційна
8. Ліберальний стиль лідерства найбільш ефективний, коли:
- а) Працівники потребують суворого контролю
 - б) Колектив високопрофесійний і самостійний
 - в) Потрібно швидко приймати рішення
 - г) Лідер прагне централізувати владу
9. Сучасні тенденції лідерства включають:
- а) Орієнтацію виключно на дисципліну
 - б) Гнучкість, емоційний інтелект та етичність
 - в) Використання тільки авторитарного стилю
 - г) Ігнорування потреб персоналу
10. Харизматичний стиль лідерства передбачає:
- а) Вплив через особисту привабливість та авторитет
 - б) Повну автономію команди без керівництва
 - в) Виключно централізоване прийняття рішень
 - г) Мінімальне залучення працівників до управління

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

Мета: сформувати системне розуміння сутності влади, її ролі та значення в управлінні організацією; розкрити джерела та види влади, методи та інструменти впливу лідера; розвинути здатність аналізувати ефективність застосування влади залежно від організаційного контексту та особливостей колективу.



Рекомендації до вивчення теми:

1. Усвідомити сутність влади як соціального явища та механізму управління.

2. Проаналізувати роль влади у взаємодії керівника та підлеглих.
3. Розглянути джерела влади в організації та способи їх використання.
4. Вивчити класифікації видів влади та їхні практичні особливості.
5. Оцінити методи та інструменти впливу лідера на поведінку колективу.
6. Звернути увагу на поєднання різних джерел і видів влади для досягнення ефективності управління.

Основні питання для опрацювання:

Поняття влади та її значення в управлінні, роль влади як механізму організації діяльності, координації дій працівників, регулювання поведінки та досягнення цілей.

Класифікація джерел влади, серед яких примусова, винагороджувальна, легітимна, експертна, референтна та інформаційна, а також організаційні та особистісні підстави впливу. Важливо розуміти види влади, що виділяють Макс Вебер, Джон Френч і Бертрам Рейвен, а саме традиційну, харизматичну, легально-раціональну, формальну, неформальну, економічну, політичну, адміністративну, соціально-культурну, символічну та мережеву, а також розрізняти централізовану та децентралізовану владу.

Слід вивчити методи та інструменти впливу лідера, які охоплюють переконання, мотивацію, наставництво, стимулювання, контроль, ефективну комунікацію та формування організаційної культури.

Особливу увагу необхідно приділити поєднанню різних джерел і видів влади залежно від ситуації, типу організації, рівня компетентності керівника та особливостей колективу, а також розумінню етичного використання влади, її впливу на довіру, психологічний клімат і результативність управління. Додатково важливо оцінювати динаміку влади в умовах змін, кризових ситуацій та інноваційного середовища, враховуючи роль інформації, знань та особистого авторитету лідера для забезпечення ефективності та стабільності організації.



Питання для самоконтролю:

1. Що таке влада та яку роль вона відіграє в управлінні організацією?
2. Які існують джерела влади та як вони впливають на ефективність керівника?
3. У чому відмінність легітимної, експертної та референтної влади?
4. Які види влади виділяє Макс Вебер і яка їх сучасна актуальність?
5. Як формальна та неформальна влада взаємодіють в організації?
6. Які методи впливу використовує лідер для мотивації та організації підлеглих?
7. Чому комбінування різних джерел і видів влади підвищує ефективність управління?
8. Яку роль відіграє інформаційна влада у сучасних організаціях?
9. Як етичне використання влади впливає на психологічний клімат у колективі?
10. У яких ситуаціях доцільно застосовувати примусові або винагороджувальні методи впливу?

Завдання для самостійної роботи здобувачів:

1. Аналітичне завдання:

Скласти таблицю джерел влади (характеристика, переваги, недоліки, сфери застосування) та визначити їхню ефективність у різних управлінських ситуаціях.

2. Теоретико-дослідницьке завдання:

Проаналізувати види влади за Вебером та Френчем–Рейвеном і визначити, які з них найбільш релевантні для сучасних організацій.

3. Практико-орієнтоване завдання:

Описати управлінську ситуацію та обґрунтувати оптимальне поєднання джерел і видів влади для досягнення результатів.

4. Дослідницьке завдання:

Проаналізувати стиль керівництва відомого лідера, визначити, які види влади він використовував і який вплив це мало на колектив та організацію.

5. Дискусійне завдання:

Обґрунтувати тезу: «Ефективний лідер ХХІ століття – це той, хто вміє поєднувати різні джерела і види влади відповідно до ситуації та потреб команди».

Тестові завдання

1. Що є ключовим елементом управлінських відносин?

- а) Лідерство
- б) Влада
- в) Комунікація
- г) Мотивація

2. Яке поняття найближче пов'язане з владою як здатністю впливати на інших?

- а) Авторитет
- б) Ресурси
- в) Контроль
- г) Конфлікт

3. Хто запропонував типологію легітимності влади: традиційна, харизматична, раціонально-легальна?

- а) Т. Парсонс
- б) Дж. Френч
- в) М. Вебер
- г) Г. Мінцберг

4. До організаційних джерел влади належить:

- а) Харизма
- б) Експертні знання
- в) Контроль над ресурсами
- г) Особистий авторитет

5. Яке джерело влади ґрунтується на визнанні компетентності керівника?

- а) Референтна
- б) Експертна
- в) Легітимна
- г) Примусова

6. Яка влада базується на харизмі та здатності лідера надихати інших?

- а) Експертна
- б) Референтна
- в) Легітимна
- г) Примусова

7. Яка влада домінує в кризових ситуаціях, коли потрібні швидкі рішення?

- а) Винагороджувальна
- б) Легітимна
- в) Примусова
- г) Експертна

8. Який метод впливу передбачає апеляцію до логіки та аргументів?

- а) Переконавання
- б) Маніпуляції
- в) Примус
- г) Мотивація

9. Чому влада інформації стає ключовою в сучасних організаціях?

- а) Тому що інформація дає можливість контролювати емоції працівників
- б) Тому що вона замінює харизму керівника
- в) Тому що контроль над інформаційними потоками визначає прийняття

рішень

- г) Тому що інформація підвищує дисципліну

10. Чому ефективні керівники комбінують різні джерела влади?

- а) Тому що це спрощує адміністративні процедури
- б) Тому що підлеглі краще сприймають різні форми впливу

- в) Тому що поєднання дозволяє зміцнити довіру, мотивацію та контроль
- г) Тому що інші джерела влади не дієві

Тема 5. Комунікація як інструмент ефективного лідерства

Мета: сформувати системне розуміння комунікації як ключового інструменту лідерського впливу, розкрити типи, стилі та моделі комунікації, визначити бар'єри комунікаційного процесу та способи їх подолання, а також сформувати навички використання ефективної комунікації для формування довіри, мотивації та згуртованої команди.



Рекомендації до вивчення теми:

1. Усвідомити роль комунікації як базового інструменту реалізації лідерських функцій.
2. Проаналізувати взаємозв'язок комунікації з мотивацією, довірою та командною ефективністю.
3. Розглянути типи комунікації (вербальну, невербальну, паравербальну) та їх вплив на сприйняття інформації.
4. Дослідити стилі комунікації лідера та визначити умови їх ефективного застосування.
5. Оцінити значення зворотного зв'язку як механізму підвищення результативності управління.
6. Проаналізувати бар'єри комунікації та розробити шляхи їх подолання в сучасних організаціях.
7. Звернути увагу на роль цифрових технологій у розвитку комунікаційних процесів.

Основні питання для опрацювання:

Сутність комунікації як процесу обміну інформацією, емоціями та смислами в управлінській діяльності. Комунікація як інструмент реалізації

функцій лідерства: планування, організації, мотивації та контролю. Вербальна, невербальна та паравербальна комунікація та їх вплив на ефективність управлінського впливу. Типи комунікацій в організації: формальні й неформальні, вертикальні, горизонтальні та діагональні. Стили комунікації лідера: авторитарний, демократичний, делегуючий; їх переваги та обмеження. Лінійна, інтерактивна та ситуативна моделі комунікації. Бар'єри комунікації: психологічні, мовні, організаційні, культурні, технологічні та конфліктні; причини їх виникнення та наслідки для діяльності організації. Зворотний зв'язок як механізм підвищення ефективності управління. Комунікація як засіб формування довіри, мотивації та командної згуртованості. Роль комунікації в управлінні змінами та розвитку корпоративної культури. Використання цифрових технологій у лідерській комунікації.



Питання для самоконтролю:

1. У чому полягає сутність комунікації як управлінського процесу?
2. Яку роль комунікація відіграє в діяльності лідера?
3. Чим відрізняється вербальна комунікація від невербальної?
4. Які стилі комунікації застосовує лідер у роботі з командою?
5. Що таке зворотний зв'язок і яке його значення?
6. Які бар'єри комунікації найчастіше виникають в організаціях?
7. Як цифровізація впливає на комунікацію в управлінні?
8. Яким чином комунікація сприяє формуванню довіри?
9. Як комунікація впливає на мотивацію персоналу?
10. Чому ефективна комунікація є основою командної роботи?

Завдання для самостійної роботи здобувачів:

1. Аналітичне завдання:

Проаналізувати комунікаційні процеси в реальній або змодельованій організації та визначити їх сильні та слабкі сторони.

2. Теоретико-дослідницьке завдання:

Проаналізувати типи та стилі комунікації у лідерстві та визначити їх вплив на ефективність управління персоналом.

3. Практико-орієнтоване завдання:

Описати ситуацію управлінської взаємодії (конфлікт, впровадження змін, мотиваційна нарада) та запропонувати оптимальну модель комунікації.

4. Дослідницьке завдання:

Дослідити роль комунікації у діяльності успішного бізнес-лідера та визначити, які комунікативні інструменти забезпечили його управлінський успіх.

5. Дискусійне завдання:

Обґрунтувати тезу: «Комунікація є головним ресурсом лідера в умовах цифрової трансформації».

Тестові завдання

1. Що є основним інструментом лідера у формуванні ефективної взаємодії з командою?

- а) Фінансова мотивація
- б) Комунікація
- в) Планування
- г) Контроль

2. Які типи комунікації використовуються лідером?

- а) Вербальна, невербальна, паравербальна
- б) Письмова та усна лише
- в) Соціальна та технологічна
- г) Інтерактивна та дистанційна

3. Який стиль комунікації лідера передбачає активну участь підлеглих у прийнятті рішень?

- а) Авторитарний
- б) Демократичний
- в) Ліберальний
- г) Маніпулятивний

4. Невербальна комунікація включає:

- а) Усні презентації
- б) Жести, міміку, позу
- в) Електронні листи
- г) Планування завдань

5. Бар'єри комунікації у лідерстві можуть бути:

- а) Психологічні, соціальні, культурні, технологічні
- б) Лише технічні
- в) Виключно фінансові
- г) Планові та стратегічні

6. Що є ключовим для подолання бар'єрів комунікації?

- а) Ігнорування проблем
- б) Використання системного підходу та зворотного зв'язку
- в) Збільшення кількості наказів
- г) Жорсткий контроль без пояснень

7. Ефективна комунікація сприяє:

- а) Формуванню довіри
- б) Підвищенню мотивації
- в) Згуртованості команди
- г) Усьому переліченому.

8. Яка модель комунікації передбачає двосторонній обмін інформацією та отримання зворотного зв'язку?

- а) Лінійна
- б) Модель зворотного зв'язку
- в) Структурна
- г) Інтегративна

9. Який стиль комунікації найбільш ефективний у кризових ситуаціях, коли потрібне швидке прийняття рішень?

- а) Демократичний
- б) Авторитарний

в) Ліберальний

г) Пасивний

10. Який із наступних інструментів допомагає лідеру підвищити довіру та мотивацію команди?

а) Ігнорування потреб співробітників

б) Активне слухання, відкритий зворотний зв'язок та визнання досягнень

в) Жорстка дисципліна без пояснень

г) Виключно письмові накази

Тема 6. Лідерство у процесі прийняття управлінських рішень

Мета: сформувані системне розуміння ролі лідера у процесі прийняття управлінських рішень, розкрити сутність управлінського рішення як центрального елементу менеджменту, охарактеризувати етапи та моделі прийняття рішень, визначити вплив лідерських стилів на вибір і реалізацію рішень, а також обґрунтувати значення колективної участі працівників у сучасних управлінських процесах.



Рекомендації до вивчення теми:

1. Усвідомити значення управлінського рішення як інструменту реалізації функцій менеджменту.

2. Проаналізувати взаємозв'язок лідерства та відповідальності у процесі прийняття рішень.

3. Розглянути етапи процесу прийняття управлінських рішень та їх логічну послідовність.

4. Дослідити основні моделі прийняття рішень (раціональну, поведінкову, ситуаційну, інтуїтивну).

5. Визначити вплив стилю лідерства на швидкість, якість і характер прийняття рішень.

6. Оцінити переваги та ризики колективного прийняття управлінських рішень.

7. Звернути увагу на роль цифрових технологій у підтримці управлінських рішень.

8. Проаналізувати етичний вимір управлінських рішень та їх вплив на організаційну культуру.

Основні питання для опрацювання:

Сутність управлінського рішення як результату аналітичної та творчої діяльності лідера. Значення управлінських рішень у забезпеченні стратегічного розвитку організації. Відповідальність лідера за наслідки прийнятих рішень. Раціональність та інтуїція у процесі вибору альтернатив.

Етапи процесу прийняття управлінських рішень: усвідомлення проблеми, збір та аналіз інформації, формування альтернатив, оцінювання варіантів, вибір оптимального рішення, реалізація та контроль результатів. Класична (раціональна) модель прийняття рішень та її обмеження. Поведінкова модель та концепція обмеженої раціональності.

Ситуаційний підхід до прийняття рішень. Інтуїтивна модель у діяльності лідера. Вплив авторитарного, демократичного, ліберального, трансформаційного та сервісного стилів лідерства на процес прийняття рішень. Колективне прийняття рішень як інструмент розвитку командного потенціалу. Переваги та ризики групових рішень, феномен групового мислення. Методи групової роботи: мозковий штурм, метод Делфі, номінальні групи. Управління участю працівників у прийнятті рішень.

Роль цифрових технологій у підтримці управлінських рішень. Етичні аспекти прийняття управлінських рішень та їх вплив на формування організаційної культури.



Питання для самоконтролю:

1. У чому полягає сутність управлінського рішення?
2. Яке значення має лідер у процесі прийняття рішень?

3. Які основні етапи процесу прийняття управлінських рішень?
4. Чим відрізняється раціональна модель прийняття рішень від поведінкової?
5. У чому полягає концепція обмеженої раціональності?
6. Як стиль лідерства впливає на процес прийняття рішень?
7. Які переваги та недоліки колективного прийняття рішень?
8. Що таке феномен групового мислення?
9. Які методи групового прийняття рішень застосовуються в сучасних організаціях?
10. Яку роль відіграють етичні принципи у процесі прийняття управлінських рішень?

Завдання для самостійної роботи здобувачів:

1. Аналітичне завдання:

Проаналізувати приклад управлінського рішення у реальній організації та визначити, які етапи процесу були реалізовані та які моделі застосовані.

2. Теоретико-дослідницьке завдання:

Порівняти раціональну та поведінкову моделі прийняття рішень, визначити їх переваги та обмеження.

3. Практико-орієнтоване завдання:

Змодельовати ситуацію управлінської проблеми та розробити алгоритм її вирішення із зазначенням етапів прийняття рішення.

4. Дослідницьке завдання:

Оцінити вплив конкретного стилю лідерства на якість управлінських рішень у певній організації або галузі.

5. Дискусійне завдання:

Обґрунтувати тезу: «Колективне прийняття рішень є запорукою інноваційного розвитку організації».

Тестові завдання

1. Яке визначення найточніше відображає сутність управлінського рішення?

- а) Дія, що виконується працівником за інструкцією керівника
- б) Свідомий вибір варіанту дій для розв'язання управлінської проблеми
- в) Автоматичне реагування на зовнішні події
- г) Виконання плану без внесення змін

2. Яка з функцій не відноситься до управлінського рішення?

- а) Мотиваційна
- б) Координаційна
- в) Аналітична
- г) Продуктивна

3. Що є ключовим фактором ефективності прийняття управлінських рішень?

- а) Кількість підлеглих у команді
- б) Якість інформації, компетентність лідера, культура організації
- в) Величина бюджету
- г) Наявність офісного приміщення

4. Який стиль лідерства передбачає колективне обговорення перед ухваленням рішення?

- а) Авторитарний
- б) Демократичний
- в) Ліберальний
- г) Інтуїтивний

5. Що є основним ризиком колективного прийняття рішень?

- а) Брак творчості
- б) Групове мислення та розмивання відповідальності
- в) Підвищення мотивації
- г) Збільшення продуктивності

6. Який метод прийняття рішень базується на генерації максимальної кількості ідей без оцінки на початковому етапі?

- а) Делфі
- б) Мозковий штурм

в) SWOT-аналіз

г) Метод номінальних груп

7. Що з перерахованого є важливим для етичності управлінського рішення?

а) Приймати рішення швидко, навіть без пояснень

б) Забезпечити справедливість, прозорість і повагу до учасників процесу

в) Ігнорувати думку підлеглих

г) Виключно орієнтуватися на прибуток

8. Який компонент процесу прийняття рішень допомагає врахувати емоції та реакції людей?

а) Аналітичний

б) Інтуїтивний

в) Емоційний інтелект

г) Організаційний

9. Що є головною метою делегування повноважень у процесі ухвалення рішень?

а) Зменшити відповідальність лідера

б) Розвантажити лідера і підвищити ефективність, залучивши команду

в) Формально передати обов'язки

г) Уникнути контролю за процесом

10. Чому результативність управлінського рішення залежить не лише від його змісту?

а) Тому що зміст рішень не має значення

б) Тому що ефективність визначають умови реалізації, комунікація та мотивація персоналу

в) Тому що працівники завжди виконують будь-яке рішення

г) Тому що стратегічні рішення завжди успішні

Тема 7. Організаційна поведінка як чинник результативності діяльності організації

Мета: сформувати системне розуміння сутності організаційної поведінки, її індивідуального та групового вимірів, визначити роль організаційної культури, лідерства й комунікацій у забезпеченні результативності діяльності організації та розвитку її конкурентних переваг.



Рекомендації до вивчення теми:

1. Усвідомити міждисциплінарний характер організаційної поведінки та її місце в системі управління.
2. Проаналізувати взаємозв'язок індивідуальної поведінки працівників і загальної ефективності організації.
3. Визначити чинники формування індивідуальної поведінки в організаційному середовищі.
4. Розглянути механізми групової взаємодії, групової динаміки та розподілу ролей.
5. Дослідити феномени згуртованості, конфліктів і групового мислення.
6. Охарактеризувати вплив організаційної культури на поведінку працівників.
7. Визначити роль лідерства як механізму впливу на організаційну поведінку.
8. Проаналізувати значення ефективних комунікацій у підвищенні результативності діяльності організації.

Основні питання для опрацювання:

Сутність організаційної поведінки як міждисциплінарної галузі знань та її значення у сучасних організаціях. Людина як ключовий ресурс організації та центральний елемент управлінської системи. Взаємозв'язок індивідуального, групового та організаційного рівнів поведінки. Індивідуальна поведінка працівників: особистість, темперамент, характер, здібності, цінності, установки, сприйняття, мотивація, емоційний інтелект, професійні компетентності.

Вплив задоволеності працею, залученості, організаційної лояльності та стресу на результативність діяльності. Роль соціальних ролей і очікувань у формуванні поведінкових моделей. Групова поведінка в організації: поняття групи, групові норми, ролі, статус, згуртованість. Групова динаміка та її етапи. Міжособистісні взаємодії, кооперація й конкуренція. Феномен групового мислення.

Конфлікти в групі та їх функціональна і дисфункціональна роль. Командна робота як сучасна форма організації праці. Організаційна культура як система цінностей, норм і моделей поведінки. Вплив культури на мотивацію, довіру, інноваційність та адаптивність організації.

Лідерство як процес соціального впливу та його роль у формуванні поведінки колективу. Стилі лідерства та їх вплив на результативність. Організаційні комунікації як механізм координації та взаєморозуміння. Значення зворотного зв'язку, довіри та відкритості в управлінні. Синергія культури, лідерства та комунікацій у забезпеченні стратегічного розвитку організації.



Питання для самоконтролю:

1. У чому полягає сутність організаційної поведінки?
2. Які рівні організаційної поведінки виокремлюють у менеджменті?
3. Які чинники впливають на формування індивідуальної поведінки працівників?
4. Яку роль відіграє мотивація в індивідуальній поведінці?
5. Що таке групова динаміка?
6. Які функції виконують групові норми?
7. У чому полягає сутність групового мислення?
8. Як організаційна культура впливає на результативність?
9. Який взаємозв'язок між стилем лідерства та поведінкою колективу?
10. Чому комунікації є стратегічним ресурсом організації?

Завдання для самостійної роботи здобувачів:

1. Аналітичне завдання:

Проаналізувати організацію (реальну або умовну) та визначити чинники організаційної поведінки, які найбільше впливають на її результативність.

2. Практико-орієнтоване завдання:

Оцінити індивідуальні поведінкові характеристики працівника (за прикладом кейсу) та визначити можливі управлінські дії керівника.

3. Дослідницьке завдання:

Дослідити вплив організаційної культури на мотивацію персоналу в сучасних українських підприємствах.

4. Ситуаційне завдання:

Проаналізувати приклад групового конфлікту та запропонувати механізми його конструктивного вирішення.

5. Дискусійне завдання:

Обґрунтувати тезу: «Сильна організаційна культура є важливішою за формальні регламенти».

Тестові завдання

1. Організаційна поведінка – це:

- а) Система матеріальних стимулів, що регулюють працю працівників
- б) Сукупність дій, реакцій та моделей поведінки людей в організації
- в) Процес планування й контролю виробничих операцій
- г) Процес фінансового аналізу діяльності підприємства

2. Який чинник належить до індивідуальних характеристик працівника?

- а) Корпоративна культура
- б) Лідерський стиль керівника
- в) Особистісні риси та мотивація
- г) Організаційна структура

3. Групова динаміка – це:

- а) Метод аналізу фінансових потоків
- б) Процес еволюції взаємодії в групі та змін ролей членів колективу

в) Стиль керівництва

г) Система матеріального стимулювання

4. Що таке групові норми?

а) Особисті плани працівників

б) Офіційні накази керівництва

в) Неформальні правила та очікування поведінки, прийняті в групі

г) Положення про структуру підприємства

5. Організаційна культура – це:

а) Збірник фінансових показників

б) Система цінностей, норм і моделей поведінки, притаманних організації

в) Стиль ведення переговорів

г) Тип ієрархічної структури

6. Трансформаційне лідерство характеризується:

а) Жорстким контролем і формальними інструкціями

б) Орієнтацією на винагороди за виконання завдань

в) Здатністю надихати працівників і стимулювати інноваційність

г) Зменшенням важливості комунікацій

7. Що є ключовим елементом ефективних організаційних комунікацій?

а) Односторонній обмін інформацією

б) Обмеження доступу до інформації

в) Двосторонній зворотний зв'язок і взаєморозуміння

г) Жорстка ієрархія каналів зв'язку

8. Неформальні групи в організації формуються на основі:

а) Офіційних наказів

б) Особистих симпатій, інтересів та соціальних зв'язків

в) Стратегічних планів керівництва

г) Положень посадових інструкцій

9. Який результат зазвичай супроводжує сильну позитивну організаційну культуру?

а) Зростання конфліктності

- б) Зниження мотивації працівників
 - в) Висока залученість персоналу та стабільні результати
 - г) Погіршення двосторонніх комунікацій
10. Взаємодія культури, лідерства та комунікацій забезпечує:
- а) Лише зростання формальної дисципліни
 - б) Зменшення швидкості ухвалення рішень
 - в) Формування ефективного, згуртованого та результативного колективу
 - г) Обмеження творчої ініціативи працівників

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

Мета: сформувати цілісне розуміння сутності організаційної культури та системи корпоративних цінностей, визначити їхній вплив на поведінку персоналу, мотивацію, взаємодію в колективі та результативність діяльності організації, а також розкрити механізми формування й трансформації культури в сучасних умовах.



Рекомендації до вивчення теми:

1. Усвідомити роль організаційної культури як стратегічного ресурсу розвитку організації.
2. Проаналізувати структуру організаційної культури та її рівні.
3. Визначити сутність і функції корпоративних цінностей у системі управління персоналом.
4. Дослідити взаємозв'язок між цінностями організації та поведінковими моделями працівників.
5. Охарактеризувати механізми формування й підтримання організаційної культури.
6. Розглянути інструменти трансформації культури в умовах змін.
7. Проаналізувати роль лідерства та комунікацій у розвитку культурного середовища організації.

Основні питання для опрацювання:

Організаційна культура як системоутворюючий елемент функціонування сучасної організації. Поняття, сутність і структура організаційної культури. Рівні культури: видимі артефакти, декларовані цінності та базові припущення. Функції організаційної культури: інтеграційна, регулятивна, адаптивна, мотиваційна, стратегічна. Вплив культури на формування організаційної поведінки, стиль управління, комунікації та прийняття рішень.

Цінності організації як основа корпоративної ідентичності та поведінкових стандартів. Декларовані та реальні цінності, їх узгодженість і вплив на довіру персоналу. Взаємозв'язок цінностей і мотивації працівників. Ціннісна відповідність працівника та організації як чинник залученості й лояльності.

Механізми формування організаційної культури: роль засновників і лідерів, соціалізація персоналу, система добору кадрів, навчання й розвиток, організаційні ритуали та традиції, система винагород і санкцій, структура управління, матеріальні атрибути робочого середовища. Підтримання культури через послідовність управлінських рішень і поведінку керівництва. Взаємозалежність культури та щоденної поведінки персоналу.

Механізми трансформації організаційної культури: діагностика культурного середовища, визначення бажаного культурного профілю, управління змінами, подолання опору, роль комунікацій та особистого прикладу лідерів, узгодження структури, стратегічних цілей і системи мотивації з новими цінностями. Значення організаційної культури для інноваційності, конкурентоспроможності та довгострокового розвитку організації.



Питання для самоконтролю:

1. У чому полягає сутність організаційної культури?
2. Які рівні організаційної культури виокремлюють у сучасному менеджменті?

3. Які функції виконує організаційна культура?
4. У чому полягає різниця між декларованими та реальними цінностями?
5. Як цінності впливають на мотивацію персоналу?
6. Які механізми формування організаційної культури є найбільш ефективними?
7. Яку роль відіграє лідерство у підтриманні культури?
8. Чому виникає опір змінам під час трансформації культури?
9. Які інструменти можна використати для зміни організаційної культури?
10. Як культура впливає на конкурентоспроможність організації?

Завдання для самостійної роботи здобувачів:

1. Аналітичне завдання:

Проаналізувати організаційну культуру конкретного підприємства (реального або умовного) та визначити її сильні й слабкі сторони.

2. Практичне завдання:

Визначити систему корпоративних цінностей для новоствореної компанії та обґрунтувати їх вплив на поведінку персоналу.

3. Дослідницьке завдання:

Порівняти декларовані та фактичні цінності обраної організації й оцінити рівень їх відповідності.

4. Ситуаційне завдання:

Розробити план трансформації організаційної культури в умовах цифровізації.

5. Дискусійне завдання:

Обґрунтувати твердження: «Сильна організаційна культура може компенсувати недосконалість формальної структури управління».

Тестові завдання

1. Організаційна культура – це:

а) Сукупність технічних процедур управління

б) Система спільних цінностей, норм і моделей поведінки в організації

- в) Набір правил техніки безпеки
 - г) Спосіб розподілу фінансових ресурсів
2. Який елемент є складовою організаційної культури?
- а) Рівень зносу обладнання
 - б) Норми поведінки
 - в) Графік постачання матеріалів
 - г) Курс валют
3. Який фактор найбільше впливає на первинне формування культури?
- а) Фінансовий стан організації
 - б) Особисті цінності засновника
 - в) Географічне розташування компанії
 - г) Рівень конкуренції
4. Соціалізація персоналу – це процес:
- а) Фінансової мотивації
 - б) Формування корпоративного бюджету
 - в) Включення працівника в систему цінностей та норм організації
 - г) Оцінювання ефективності проєктів
5. Який стиль лідерства найбільше сприяє формуванню культури довіри?
- а) Авторитарний
 - б) Директивний
 - в) Демократичний
 - г) Пасивний
6. Що посилює прояви організаційної культури?
- а) Невизначеність у діях керівництва
 - б) Суперечливі повідомлення щодо цінностей
 - в) Регулярні традиції та корпоративні ритуали
 - г) Відсутність комунікацій
7. Яка система мотивації найкраще підтримує культуру інноваційності?
- а) Заохочення лише за стаж роботи
 - б) Покарання за помилки

- в) Винагородження ініціативи та творчих рішень
 - г) Преміювання за відсутність ризиків
8. Трансформація організаційної культури є складною, тому що:
- а) Не потребує залучення працівників
 - б) Ґрунтується на зміні глибинних цінностей та звичної поведінки
 - в) Залежить лише від фінансування
 - г) Відбувається автоматично
9. Опір змінам найчастіше виникає через:
- а) Високий рівень довіри
 - б) Невизначеність та страх перед новим
 - в) Сильну підтримку з боку керівництва
 - г) Наявність корпоративних свят
10. Який елемент є важливим для успішної трансформації культури?
- а) Ігнорування думки персоналу
 - б) Формальні зміни без реальних дій
 - в) Особистий приклад керівників
 - г) Скорочення внутрішніх комунікацій

Тема 9. Групова динаміка і лідерство в командах

Мета: сформувати системне розуміння закономірностей групової динаміки, ролей у командах та моделей лідерства, визначити механізми управління груповими процесами і розвитку ефективної команди в умовах сучасної організації.



Рекомендації до вивчення теми:

1. Усвідомити сутність групової динаміки як процесу змін і розвитку групи.
2. Проаналізувати основні елементи групової структури: норми, ролі, статус, згуртованість, комунікації.
3. Розглянути етапи розвитку команди та їх особливості.

4. Дослідити типи ролей у командах та їхній вплив на результативність.
5. Визначити причини рольових конфліктів і рольової невизначеності.
6. Охарактеризувати моделі та підходи до лідерства в командах.
7. Проаналізувати стилі лідерства та їх вплив на командну ефективність.
8. Визначити інструменти управління груповою динамікою та розвитку команди.

Основні питання для опрацювання:

Групова динаміка як соціально-психологічний процес взаємодії людей у межах малої групи. Група як цілісна система зі спільною метою, нормами, ролями та взаємозалежною діяльністю. Закономірності розвитку групи, зміни у структурі взаємин, формування статусів, вплив лідерства та групового тиску. Групові норми як регулятори поведінки, їх формальний і неформальний характер. Згуртованість команди як емоційно-інструментальна єдність та її вплив на продуктивність. Феномен групового мислення та його наслідки для прийняття рішень. Структура групи: формальні та неформальні зв'язки, розподіл влади й авторитету. Комунікаційні процеси в команді, вертикальні та горизонтальні зв'язки, роль зворотного зв'язку. Етапи розвитку команди: формування, конфліктність, нормування, продуктивність, завершення. Соціальна фасилітація та її вплив на індивідуальну результативність у групі. Механізми колективного прийняття рішень і фактори їх ефективності. Конструктивні та деструктивні конфлікти в командах.

Рольова структура команди як основа її функціонування. Поняття ролі як очікуваної поведінкової моделі. Функціональні та соціально-психологічні ролі. Генератор ідей, координатор, аналітик, виконавець, завершувач, комунікатор, спеціаліст та їх внесок у спільну діяльність. Баланс ролей як умова ефективності. Рольовий конфлікт і рольова невизначеність, їх вплив на мотивацію та продуктивність. Рольова гнучкість як здатність адаптуватися до змін. Співвідношення формального та неформального лідерства у команді.

Лідерство в командах як процес впливу та координації спільної діяльності. Персонологічний, процесний і ситуаційний підходи до розуміння

лідерства. Моделі командного лідерства: функціональна, розподілена, трансформаційна, транзакційна, ситуаційна. Поведінковий, компетентнісний, емоційно-інтелектуальний та коучинговий підходи. Стилі лідерства: авторитарний, демократичний, ліберальний, трансформаційний, сервісний, адаптивний, стратегічний. Вплив стилю керівника на згуртованість, мотивацію, комунікації та інноваційність команди.

Управління груповою динамікою як цілеспрямований вплив на взаємодію учасників з метою підвищення ефективності. Принципи системності, динамічності, орієнтації на людину та чіткості ролей. Формування спільного бачення та цілей. Управління комунікаціями та зворотним зв'язком. Розвиток психологічної безпеки. Мотивація командної діяльності. Управління конфліктами та підтримання конструктивного соціально-психологічного клімату. Делегування, розвиток автономності та підтримка інноваційності як умови зрілої команди.



Питання для самоконтролю:

1. У чому полягає сутність групової динаміки?
2. Які елементи формують структуру групи?
3. Що таке групові норми і як вони впливають на поведінку?
4. Які етапи розвитку проходить команда?
5. У чому полягає феномен групового мислення?
6. Які типи ролей існують у командах?
7. Що таке рольовий конфлікт і рольова невизначеність?
8. Які моделі лідерства застосовуються у командній діяльності?
9. Як стиль лідера впливає на результативність команди?
10. Які інструменти управління груповою динамікою є найбільш ефективними?

Завдання для самостійної роботи здобувачів:

1. Аналітичне завдання:

Проаналізувати конкретну команду (реальну або змодельовану) та визначити етап її розвитку і характер групової динаміки.

2. Практичне завдання:

Визначити рольову структуру команди з 6–8 осіб та обґрунтувати її ефективність.

3. Ситуаційне завдання:

Проаналізувати приклад конфлікту в команді та запропонувати механізми його конструктивного вирішення.

4. Дослідницьке завдання:

Порівняти вплив різних стилів лідерства на згуртованість та продуктивність команди.

5. Дискусійне завдання:

Обґрунтувати твердження: «Розподілене лідерство є більш ефективним у сучасних організаціях, ніж традиційна вертикальна модель».

Тестові завдання

1. Групова динаміка – це:

- а) Сукупність індивідуальних характеристик членів групи
- б) Процеси взаємодії, що формують поведінку групи
- в) Психологічний клімат окремої особи
- г) Типи мотивації в команді

2. До ключових елементів групової динаміки НЕ належить:

- а) Ролі
- б) Норми
- в) Індивідуальні хобі учасників
- г) Згуртованість

3. Роль, яка відповідає за генерування нових ідей, – це:

- а) Координатор
- б) Мислитель / Генератор
- в) Виконавець
- г) Комунікатор

4. Лідер, який приймає рішення самостійно та контролює всі процеси, застосовує стиль:

- а) Демократичний
- б) Ліберальний
- в) Авторитарний
- г) Трансформаційний

5. Ліберальний стиль керівництва характеризується:

- а) Надмірним контролем
- б) Повною свободою дій для команди
- в) Довгими обговореннями
- г) Жорстким розподілом функцій

6. Стадію «штормінг» характеризує:

- а) Висока згуртованість і стабільність
- б) Конфлікти та суперечки
- в) Чітке виконання завдань
- г) Пасивність і відсутність ініціативи

7. До функцій лідера НЕ належить:

- а) Формування бачення
- б) Мотивація команди
- в) Координація взаємодії
- г) Розробка індивідуальних хобі учасників

8. Неформальний лідер у команді – це:

- а) Людина, призначена керівництвом
- б) Учасник, що має вплив завдяки авторитету
- в) Той, хто виконує лише технічні завдання
- г) Керівник проекту

9. Який інструмент найкраще сприяє покращенню групової динаміки?

- а) Ігнорування конфліктів
- б) Чіткі правила комунікації
- в) Зменшення кількості зустрічей

г) Покарання за неуспіх

10. Команда вважається ефективною, якщо:

а) Всі члени уникають конфліктів

б) Досягаються цілі та зберігається позитивний клімат

в) Всі займають одну й ту саму роль

г) Лідер не делегує завдань

Тема 10. Мотивація працівників: теорії та інструменти для лідера

Мета: сформувати системне розуміння сутності мотивації працівників, ознайомити з класичними та сучасними теоріями мотивації, визначити інструменти впливу лідера на мотиваційні процеси та розкрити механізми формування ефективного мотиваційного середовища й підвищення залученості персоналу.



Рекомендації до вивчення теми:

1. Усвідомити сутність мотивації як внутрішнього механізму трудової поведінки.
2. Проаналізувати взаємозв'язок потреб, мотивів, стимулів і цілей працівника.
3. Розглянути змістовні та процесуальні теорії мотивації та визначити їх практичне значення.
4. Охарактеризувати матеріальні та нематеріальні інструменти мотивації.
5. Визначити роль лідера у формуванні мотиваційної системи.
6. Проаналізувати механізми підвищення залученості працівників.
7. Оцінити значення мотиваційного середовища для стратегічного розвитку організації.

Основні питання для опрацювання:

Мотивація як внутрішній психологічний стан людини, що спонукає її до діяльності, визначає спрямованість, інтенсивність і тривалість трудової

поведінки. Сутність мотивації як поєднання внутрішніх потреб і зовнішніх стимулів, що формують готовність працівника докладати зусиль для досягнення індивідуальних і організаційних цілей. Взаємозв'язок потреб, мотивів, стимулів і цілей у системі управління персоналом. Мотивація як механізм перетворення професійного потенціалу працівника на реальний результат діяльності. Роль мотивації у підвищенні продуктивності праці, якості виконання завдань, зниженні плинності кадрів, формуванні лояльності та позитивного соціально-психологічного клімату. Вплив мотивації на інноваційність, ініціативність, відповідальність і професійний розвиток працівників. Мотивація як фактор стратегічної узгодженості інтересів працівника та організації.

Класичні та сучасні теорії мотивації як наукова основа управління поведінкою персоналу. Змістовні теорії мотивації, орієнтовані на визначення структури та ієрархії людських потреб, їх значення для формування системи стимулювання. Процесуальні теорії мотивації, спрямовані на аналіз механізму прийняття рішень працівником, оцінки зусиль, очікувань, справедливості винагороди та результативності діяльності. Взаємодоповнюваність змістовних і процесуальних підходів у сучасній практиці управління. Еволюція уявлень про мотивацію від матеріально орієнтованих моделей до інтегративних концепцій, що враховують автономію, самореалізацію, сенс праці, ціннісні орієнтації та соціальний контекст. Значення когнітивних процесів, сприйняття справедливості та індивідуальних відмінностей у формуванні мотиваційної поведінки.

Інструменти мотивації в управлінській діяльності лідера як система матеріальних, нематеріальних, організаційних та соціально-психологічних засобів впливу. Матеріальні стимули: заробітна плата, премії, бонуси, участь у прибутках, соціальні гарантії та їх значення для забезпечення базової стабільності та відчуття справедливості. Нематеріальні мотиватори: визнання, довіра, автономія, участь у прийнятті рішень, делегування повноважень, підтримка ініціативності. Розвиток і навчання як інструмент довгострокової

мотивації, кар'єрне планування, наставництво, коучинг. Організаційні умови праці, гнучкість графіка, раціональний розподіл завдань, баланс навантаження. Комунікація та зворотний зв'язок як засіб формування довіри та залученості. Персоналізація мотиваційних підходів з урахуванням індивідуальних потреб і професійних орієнтацій працівників.

Формування мотиваційного середовища як комплексний процес створення умов, що підтримують внутрішню зацікавленість працівників у результатах діяльності. Атмосфера довіри, відкритості та справедливості як основа стійкої мотивації. Прозорість управлінських рішень і системи оцінювання. Професійний і особистісний розвиток як складова залученості персоналу. Ефективна двостороння комунікація та участь працівників у прийнятті рішень. Делегування повноважень і розширення відповідальності як фактор підвищення внутрішньої мотивації. Визнання досягнень і підтримка позитивного емоційного клімату. Забезпечення балансу між роботою та особистим життям. Мотиваційне середовище як стратегічний ресурс організації, що забезпечує стабільність, конкурентоспроможність та довгостроковий розвиток.



Питання для самоконтролю:

1. У чому полягає сутність мотивації працівників?
2. Який взаємозв'язок між потребами, мотивами та стимулами?
3. У чому відмінність між змістовними та процесуальними теоріями мотивації?
4. Чому мотивація є ключовим фактором результативності організації?
5. Які матеріальні та нематеріальні інструменти мотивації використовує лідер?
6. Як комунікація впливає на мотивацію та залученість працівників?
7. Які фактори формують мотиваційне середовище в організації?
8. Чому індивідуалізація мотиваційних підходів є важливою?
9. Як мотивація пов'язана зі стратегічним розвитком організації?

10. Яку роль відіграє лідер у підтримці довгострокової мотивації персоналу?

Завдання для самостійної роботи здобувачів:

1. Аналітичне завдання:

Проаналізувати мотиваційну систему конкретної організації та визначити її сильні та слабкі сторони.

2. Порівняльне завдання:

Порівняти змістовні та процесуальні теорії мотивації та визначити їх практичну цінність для сучасного лідера.

3. Практичне завдання:

Розробити комплексну систему мотивації для команди з 8–10 осіб з урахуванням матеріальних і нематеріальних стимулів.

4. Ситуаційне завдання:

Запропонувати заходи підвищення залученості працівників в умовах зниження продуктивності.

5. Дослідницьке завдання:

Обґрунтувати роль мотиваційного середовища у забезпеченні довгострокового розвитку організації.

Тестові завдання

1. Який з факторів за Герцбергом є мотиватором?

- а) Зарплата
- б) Умови праці
- в) Визнання та досягнення
- г) Соціальні гарантії

2. Що є основною метою мотивації працівників?

- а) Контроль над працівниками
- б) Підвищення продуктивності та залученості
- в) Зменшення витрат на зарплату
- г) Створення страху перед помилками

3. Який підхід до мотивації передбачає врахування потреб працівника та етапів їх задоволення?

- а) Процесуальний
- б) Змістовний
- в) Контрольний
- г) Адміністративний

4. Який із наведених інструментів належить до нематеріальної мотивації?

- а) Премія
- б) Подяка та визнання
- в) Компенсаційний пакет
- г) Надбавка за виробіток

5. Що з перерахованого допомагає формувати мотиваційне середовище?

- а) Справедливість і прозорість
- б) Постійний контроль і штрафи
- в) Обмеження комунікації
- г) Зниження зарплат

6. За теорією МакКлелланда, потреба у досягненнях характеризується:

- а) Прагненням уникати роботи
- б) Прагненням контролювати інших
- в) Прагненням виконувати складні завдання і досягати результату
- г) Прагненням матеріальної стабільності

7. Що підвищує внутрішню мотивацію працівника?

- а) Страх покарання
- б) Можливість розвитку та автономія
- в) Високий рівень контролю
- г) Часте зміщення відповідальності

8. Який принцип найважливіший для ефективного використання матеріальної мотивації?

- а) Несправедливість у розподілі
- б) Прозорість та взаємозв'язок винагороди з результатами

- в) Максимізація винагороди без обмежень
 - г) Виключно разові бонуси
9. Що є прикладом організаційного інструменту мотивації?\
- а) Делегування відповідальності
 - б) Подяка від керівника
 - в) Премія до зарплати
 - г) Публічне визнання досягнень
10. Що найбільше впливає на залученість команди?
- а) Відсутність цілей
 - б) Мотиваційне середовище та відкриті комунікації
 - в) Жорсткий контроль і штрафи
 - г) Ігнорування потреб працівників

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

Мета: сформувати системне розуміння природи організаційних конфліктів, причин їх виникнення та розвитку, ознайомити з основними моделями й стратегіями управління конфліктами, визначити роль лідера у попередженні, регулюванні та конструктивному вирішенні конфліктних ситуацій, а також розкрити значення конфліктологічної компетентності для забезпечення ефективної взаємодії та стабільності організації.



Рекомендації до вивчення теми:

1. Усвідомити сутність конфлікту як соціально-психологічного явища в організації.
2. Проаналізувати причини виникнення міжособистісних, внутрішньогрупових та міжгрупових конфліктів.
3. Розглянути стадії розвитку конфлікту та визначити можливості управлінського впливу на кожному етапі.
4. Охарактеризувати основні стратегії та стилі поведінки в конфлікті.

5. Визначити роль лідера у профілактиці конфліктів і формуванні конструктивної взаємодії.

6. Проаналізувати вплив організаційної культури на рівень конфліктності в колективі.

7. Оцінити значення ефективного управління конфліктами для стратегічної стійкості організації.

Основні питання для опрацювання:

Конфлікт в організації як зіткнення інтересів, цінностей, позицій або цілей суб'єктів взаємодії. Конфлікт як об'єктивний елемент соціальної взаємодії, що може мати як деструктивні, так і конструктивні наслідки. Роль конфлікту у виявленні проблем, стимулюванні змін і розвитку організації. Причини конфліктів.

Види конфліктів: внутрішньоособистісні, міжособистісні, внутрішньогрупові, міжгрупові, вертикальні та горизонтальні конфлікти. Функціональні та дисфункціональні конфлікти. Стадії розвитку конфлікту: виникнення конфліктної ситуації, усвідомлення протиріччя, ескалація, кульмінація, вирішення або трансформація конфлікту. Можливості управлінського втручання на різних етапах.

Стратегії поведінки в конфлікті: конкуренція, співпраця, компроміс, уникнення, пристосування. Умови доцільності застосування кожної зі стратегій. Баланс між орієнтацією на результат і збереженням взаємин. Роль лідера у вирішенні конфліктів.

Конфліктологічна компетентність лідера як поєднання емоційної зрілості, комунікативних навичок, здатності до об'єктивного аналізу ситуації та прийняття справедливих рішень.

Формування організаційного середовища, що мінімізує деструктивні конфлікти: чіткість ролей, справедливість винагороди, прозорість оцінювання, культура довіри та зворотного зв'язку. Управління конфліктами як стратегічний ресурс організації, що сприяє збереженню продуктивності,

зниженню плинності кадрів, підтримці позитивного соціально-психологічного клімату та зміцненню репутації.



Питання для самоконтролю:

1. У чому полягає сутність організаційного конфлікту?
2. Які основні причини виникнення конфліктів у колективі?
3. Чим відрізняються функціональні та дисфункціональні конфлікти?
4. Які стадії проходить конфлікт у своєму розвитку?
5. Які існують стратегії поведінки в конфлікті?
6. Яку роль відіграє лідер у попередженні конфліктів?
7. Як організаційна культура впливає на рівень конфліктності?
8. Чому комунікація є ключовим інструментом управління конфліктами?
9. Які наслідки можуть мати невирішені конфлікти для організації?
10. Чому управління конфліктами розглядається як стратегічна компетентність керівника?

Завдання для самостійної роботи здобувачів:

1. Аналітичне завдання:

Проаналізувати реальний або змодельований конфлікт в організації та визначити його причини, стадію розвитку та можливі наслідки.

2. Порівняльне завдання:

Порівняти різні стратегії поведінки в конфлікті та обґрунтувати доцільність їх застосування в конкретних управлінських ситуаціях.

3. Практичне завдання:

Розробити алгоритм дій лідера при виникненні міжособистісного конфлікту в команді.

4. Ситуаційне завдання:

Запропонувати комплекс заходів для зниження рівня напруженості в колективі в умовах організаційних змін.

5. Дослідницьке завдання:

Проаналізувати вплив стилю лідерства на частоту та характер конфліктів у команді.

Тестові завдання

1. Конфлікт в організації – це:
 - а) Будь-яка форма співпраці між працівниками
 - б) Суперечність інтересів, цілей або цінностей між учасниками взаємодії
 - в) Процес ухвалення рішень
 - г) Негативний психологічний стан
2. Який тип конфлікту пов'язаний із внутрішньою боротьбою працівника між суперечливими потребами чи вимогами?
 - а) Міжособистісний
 - б) Внутрішньоособистісний
 - в) Міжгруповий
 - г) Організаційний
3. До позитивних функцій конфлікту належить:
 - а) Погіршення психологічного клімату
 - б) Зниження продуктивності
 - в) Стимулювання змін та розвитку
 - г) Зростання рівня стресу
4. Яка фаза конфлікту характеризується накопиченням напруження та передумов?
 - а) Пік конфлікту
 - б) Латентна фаза
 - в) Фаза спадання
 - г) Відкрита конфронтація
5. Яка стратегія поведінки у конфлікті за Томасом-Кілманном передбачає пошук взаємовигідного рішення?
 - а) Уникнення
 - б) Пристосування
 - в) Конкуренція

г) Співпраця

6. До методів профілактики конфліктів належить:

а) Ігнорування проблем

б) Чіткий розподіл ролей і відповідальності

в) Підвищення рівня конкуренції в команді

г) Формування авторитарного стилю керівництва

7. Хто у конфлікті виступає модератором та посередником у пошуку рішень?

а) Спостерігач

б) Лідер

в) Конкурент

г) Нейтральний співробітник

8. Який стиль лідерства найчастіше сприяє зниженню конфліктності в команді?

а) Авторитарний

б) Директивний

в) Демократичний

г) Байдужий

9. Яка компетенція є ключовою для лідера під час медіації конфлікту?

а) Технічні навички

б) Вміння делегувати рутинні завдання

в) Емпатія та здатність слухати

г) Висока формальна влада

10. Головна мета управління конфліктами в організації полягає у:

а) Повному усуненні всіх суперечок

б) Переведенні конфлікту в конструктивне русло

в) Покаранні винних працівників

г) Збільшенні контролю з боку керівника

Тема 12. Лідерство в управлінні змінами та трансформаціями

Мета: сформуванати системне розуміння сутності організаційних змін і трансформацій, розкрити роль лідера в ініціюванні, реалізації та підтримці змін, ознайомити з класичними та сучасними моделями управління змінами, визначити інструменти подолання опору персоналу та формування культури безперервного розвитку.



Рекомендації до вивчення теми:

1. Усвідомити природу організаційних змін як закономірного процесу розвитку організації.
2. Проаналізувати причини необхідності змін у сучасному середовищі.
3. Розглянути види змін та їх вплив на персонал і результати діяльності.
4. Ознайомитися з класичними та сучасними моделями управління змінами.
5. Визначити причини виникнення опору змінам і способи його подолання.
6. Охарактеризувати роль лідера як агента змін.
7. Оцінити значення організаційної культури у процесі трансформацій.

Основні питання для опрацювання:

Організаційні зміни як процес переходу організації від одного стану до іншого з метою підвищення ефективності, адаптивності та конкурентоспроможності. Зміни як відповідь на виклики зовнішнього середовища, технологічний розвиток, трансформацію ринку праці та внутрішні потреби розвитку. Види змін.

Трансформація як глибинна якісна зміна, що охоплює систему управління, цінності, організаційну культуру та модель взаємодії. Класичні та сучасні моделі управління змінами.

Опір змінам як природна реакція персоналу на невизначеність, втрату стабільності або загрозу статусу. Причини опору: страх невідомого, недостатня

комунікація, недовіра до керівництва, неврахування інтересів працівників. Форми опору: прихований, відкритий, пасивний, активний. Роль лідера в управлінні змінами.

Лідер як агент трансформації: здатність надихати, формувати спільне бачення, демонструвати приклад поведінки, підтримувати інноваційність та навчання.

Організаційна культура як чинник успішності змін. Значення відкритості, гнучкості, орієнтації на розвиток, підтримки ініціативності.

Управління змінами як стратегічна компетентність сучасного лідера, що забезпечує довгострокову стабільність і конкурентні переваги організації.



Питання для самоконтролю:

1. У чому полягає сутність організаційних змін?
2. Які види змін можуть відбуватися в організації?
3. Чим відрізняються зміни від трансформацій?
4. У чому полягає зміст класичних моделей управління змінами?
5. Які причини виникнення опору змінам?
6. Які методи подолання опору є найбільш ефективними?
7. Яку роль відіграє комунікація в процесі змін?
8. Чому лідерство є ключовим фактором успішної трансформації?
9. Як організаційна культура впливає на успішність змін?
10. Чому управління змінами є стратегічною компетентністю керівника?

Завдання для самостійної роботи здобувачів:

1. Аналітичне завдання:

Проаналізувати приклад організаційних змін у конкретній компанії та визначити чинники їх успішності або невдачі.

2. Порівняльне завдання:

Порівняти модель К. Левіна та модель Дж. Коттера та визначити їх практичне значення для сучасних організацій.

3. Практичне завдання:

Розробити план управління змінами для впровадження нової системи роботи в організації.

4. Ситуаційне завдання:

Запропонувати заходи щодо подолання опору персоналу в умовах структурної реорганізації.

5. Дослідницьке завдання:

Дослідити взаємозв'язок стилю лідерства та ефективності впровадження змін у команді.

Тестові завдання

1. Що є ключовою ознакою початкової фази розвитку конфлікту?

- а) Активні дії сторін
- б) Загострення протистояння
- в) Виникнення суперечностей та напруга
- г) Повне вирішення проблеми

2. На якій стадії конфлікту відбувається усвідомлення сторонами своїх позицій?

- а) Післяконфліктна
- б) Ескалація
- в) Інцидент
- г) Усвідомлення

3. Ескалація конфлікту характеризується:

- а) напруги
- б) Пошуком компромісу
- в) Різким зростанням емоційності й протистояння
- г) Відсутністю контактів між сторонами

4. Який метод управління конфліктом спрямований на пошук взаємовигідного рішення?

- а) Уникнення
- б) Компроміс
- в) Конкуренція

г) Співпраця

5. Метод "пристосування" в управлінні конфліктами означає:

а) Домінування однієї зі сторін

б) Пошук середнього рішення

в) Поступку власними інтересами заради збереження відносин

г) Повне уникнення взаємодії

6. Яка роль лідера в запобіганні конфліктам є ключовою?

а) Ігнорування проблем працівників

б) Формування прозорої системи комунікацій

в) Посилення формального контролю

г) Покарання за будь-які непорозуміння

7. До яких методів належить переговорний процес?

а) Адміністративних

б) Соціально-психологічних

в) Жорстких

г) Примусових

8. Лідер, який виступає медіатором у конфлікті, виконує функцію:

а) Спостерігача

б) Посередника між сторонами

в) Карального органу

г) Комунікатора зовнішніх зв'язків

9. Який стиль поведінки в конфлікті найчастіше використовується, коли результат важливіший за відносини?

а) Уникнення

б) Конкуренція

в) Співробітництво

г) Пристосування

10. Післяконфліктна фаза передбачає:

а) Зменшення взаємодії між сторонами

б) Повне припинення контакту

- в) Аналіз причин конфлікту та відновлення відносин
- г) Ескалацію

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

Мета: сформувані системне розуміння функціональних сфер діяльності організації, розкрити їх взаємозв'язок та значення для досягнення стратегічних цілей, визначити роль лідера у координації діяльності підрозділів, забезпеченні узгодженості управлінських рішень і формуванні цілісної системи управління.



Рекомендації до вивчення теми:

1. Усвідомити сутність функціонального поділу діяльності організації.
2. Проаналізувати основні функціональні сфери та їх управлінське значення.
3. Визначити взаємозв'язок між функціональними підрозділами.
4. Охарактеризувати проблеми координації діяльності в організації.
5. Розглянути інструменти забезпечення міжфункціональної взаємодії.
6. Визначити роль лідера у забезпеченні системності управління.
7. Оцінити вплив ефективної координації на стратегічну результативність організації.

Основні питання для опрацювання:

Функціональні сфери діяльності організації як відносно самостійні напрями управлінської та господарської діяльності, що забезпечують досягнення її стратегічних і операційних цілей. Основні функціональні сфери.

Характеристика кожної функціональної сфери, її цілі, завдання та ключові показники ефективності. Взаємозалежність функціональних підрозділів як умова стабільної діяльності організації. Проблеми функціональної ізоляваності:

Координація як управлінська функція, спрямована на забезпечення узгодженості дій, синхронізацію процесів та ефективний розподіл ресурсів. Інструменти координації. Роль лідера у координації функціональних сфер.

Системне мислення лідера як здатність бачити організацію як цілісний механізм, де результат залежить від узгодженої роботи всіх елементів. Координація як фактор підвищення продуктивності, оптимізації витрат, прискорення прийняття рішень та зміцнення конкурентних позицій організації.



Питання для самоконтролю:

1. У чому полягає сутність функціонального поділу діяльності організації?
2. Які основні функціональні сфери існують у сучасній організації?
3. Чому важливо забезпечувати узгодженість діяльності підрозділів?
4. Які проблеми виникають у разі функціональної ізолюваності?
5. Що таке координація як управлінська функція?
6. Які інструменти забезпечують міжфункціональну взаємодію?
7. Яку роль відіграє стратегічне планування в координації діяльності?
8. Чому системне мислення є важливою компетентністю лідера?
9. Як ефективна координація впливає на результати діяльності організації?
10. Які компетентності необхідні лідеру для забезпечення міжфункціональної взаємодії?

Завдання для самостійної роботи здобувачів

1. Аналітичне завдання:

Проаналізувати функціональну структуру конкретної організації та визначити рівень узгодженості її підрозділів.

2. Порівняльне завдання:

Порівняти функціональну та процесну модель організації та визначити їх переваги й недоліки.

3. Практичне завдання:

Розробити механізм координації діяльності між трьома функціональними підрозділами (наприклад, маркетинг, виробництво та фінанси).

4. Ситуаційне завдання:

Запропонувати управлінські рішення у разі виникнення конфлікту між підрозділами через розподіл ресурсів.

5. Дослідницьке завдання:

Проаналізувати вплив стилю лідерства на рівень міжфункціональної взаємодії в організації.

Тестові завдання

1. Що означає поняття “функціональна сфера діяльності організації”?

- а) Окремий підрозділ, що працює автономно
- б) Сукупність процесів та функцій, що забезпечують виконання певного напрямку діяльності
- в) Тимчасова група для виконання проекту
- г) Організаційна структура компанії

2. Яка зі сфер діяльності відповідає за управління витратами, доходами та інвестиціями?

- а) Маркетингова
- б) Виробнича
- в) Фінансова
- г) Логістична

3. Яка сфера забезпечує створення продукції або надання послуг?

- а) Виробнича
- б) Кадрова
- в) ІТ
- г) Інноваційна

4. Основним завданням маркетингової сфери є:

- а) Управління персоналом
- б) Вивчення потреб споживачів і формування попиту
- в) Забезпечення обладнанням

г) Управління корпоративною культурою

5. Яка функціональна сфера забезпечує рух матеріальних, фінансових та інформаційних потоків?

а) Кадрова

б) Логістика

в) ІТ

г) Маркетинг

6. Що є ключовим завданням ІТ-сфери в організації?

а) Виробництво продукції

б) Забезпечення цифрових рішень та інформаційної підтримки

в) Проведення рекламних кампаній

г) Формування організаційної стратегії

7. Інноваційна діяльність спрямована на:

а) Підтримку HR-процесів

б) Створення та впровадження нових продуктів і технологій

в) Оптимізацію бухгалтерського обліку

г) Управління складськими запасами

8. Синергія між функціональними сферами означає:

а) Зменшення витрат між підрозділами

б) Результат, який перевищує суму ефектів окремих сфер

в) Конкуренцію між підрозділами

г) Відокремлення сфер діяльності

9. Яку роль виконує лідер у міжфункціональній взаємодії?

а) Віддає всі функції менеджерам середньої ланки

б) Виконує контроль лише за фінансами

в) Координує діяльність підрозділів та інтегрує їх роботу

г) Обмежує комунікацію між сферами

10. Яка компетентність є найважливішою для лідера, що забезпечує синергію сфер діяльності?

а) навички виробництва

- б) Уміння працювати з документацією
- в) Стратегічне мислення та комунікація
- г) Здатність уникати змін

Тема 14. Методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації

Мета: сформувати системне розуміння сутності та класифікації методів менеджменту, розкрити їх роль у забезпеченні ефективності діяльності організації, визначити особливості застосування адміністративних, економічних і соціально-психологічних методів управління, а також обґрунтувати значення комплексного використання управлінських інструментів у сучасних умовах.



Рекомендації до вивчення теми:

1. Усвідомити сутність методів менеджменту як інструментів реалізації управлінських функцій.
2. Проаналізувати класифікацію методів менеджменту та їх особливості.
3. Охарактеризувати адміністративні методи управління та сферу їх застосування.
4. Визначити значення економічних методів у стимулюванні результативності.
5. Розглянути соціально-психологічні методи впливу на поведінку персоналу.
6. Проаналізувати взаємозв'язок методів менеджменту з мотивацією та лідерством.
7. Оцінити значення комплексного використання методів управління для стратегічної ефективності організації.

Основні питання для опрацювання:

Методи менеджменту як сукупність способів і прийомів впливу суб'єкта управління на об'єкт управління з метою досягнення поставлених цілей.

Методи менеджменту як механізм реалізації функцій планування, організації, мотивації, контролю та координації. Класифікація методів менеджменту: Адміністративні (організаційно-розпорядчі) методи; економічні методи; соціально-психологічні методи.

Взаємодоповнюваність методів менеджменту. Необхідність їх комплексного застосування залежно від ситуації, рівня розвитку організації, типу структури та професійної зрілості персоналу. Сучасні підходи до управління ефективністю.

Роль лідера у виборі та поєднанні методів менеджменту. Адаптивність управлінських рішень, гнучкість, врахування людського фактора.

Методи менеджменту як стратегічний інструмент забезпечення конкурентоспроможності, стабільності та розвитку організації.



Питання для самоконтролю:

1. У чому полягає сутність методів менеджменту?
2. Які основні групи методів управління виділяють у менеджменті?
3. Які особливості адміністративних методів управління?
4. У чому полягає роль економічних методів?
5. Яке значення мають соціально-психологічні методи?
6. Чому необхідне комплексне застосування методів менеджменту?
7. Як методи управління пов'язані з мотивацією персоналу?
8. Які сучасні підходи до управління ефективністю існують?
9. Яку роль відіграє лідер у виборі методів управління?
10. Як методи менеджменту впливають на стратегічний розвиток організації?

Завдання для самостійної роботи здобувачів:

1. Аналітичне завдання:

Проаналізувати, які методи менеджменту переважають у конкретній організації та оцінити їх ефективність.

2. Порівняльне завдання:

Порівняти адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи управління за їх впливом на результативність персоналу.

3. Практичне завдання:

Розробити комплекс методів управління для підвищення ефективності діяльності підрозділу.

4. Ситуаційне завдання:

Запропонувати управлінські рішення в умовах зниження продуктивності праці із застосуванням різних методів менеджменту.

5. Дослідницьке завдання:

Проаналізувати вплив стилю лідерства на вибір і результативність методів менеджменту в організації.

Тестові завдання

1. Яка головна мета застосування методів менеджменту?

- а) Посилення контролю над працівниками
- б) Забезпечення ефективності управління та досягнення цілей
- в) Зменшення кількості персоналу
- г) Формування корпоративної культури

2. До якої групи належать накази, інструкції та регламенти?

- а) Економічні методи
- б) Соціально-психологічні методи
- в) Адміністративні методи
- г) Комунікаційні методи

3. Який принцип є основою адміністративних методів?

- а) Добровільна участь працівників
- б) Матеріальне стимулювання
- в) Обов'язковість виконання управлінських рішень
- г) Формування командного духу

4. Який із наведених інструментів належить до економічних методів?

- а) Психологічне консультування
- б) Преміювання та бонуси

в) Проведення зборів

г) Кадрові накази

5. Що є ключовим у соціально-психологічних методах?

а) Стандарти та правила

б) Вплив на поведінку через соціальні фактори

в) Фінансові показники

г) Рівень технологічної оснащеності

6. Господарський розрахунок належить до таких методів:

а) Адміністративних

б) Соціальних

в) Економічних

г) Контрольних

7. Який результат очікується від застосування економічних методів?

а) Зростання дисципліни через покарання

б) Формування корпоративної культури

в) Рациональне використання ресурсів і підвищення продуктивності

г) Скорочення управлінських ланок

8. Що з наведеного є прикладом соціально-психологічного впливу?

а) Штраф за запізнення

б) Затвердження посадової інструкції

в) Командоутворюючий тренінг

г) Підвищення заробітної плати

9. Який підхід до управління вважається найбільш ефективним у сучасній організації?

а) Використання лише адміністративних методів

б) Поєднання різних груп методів менеджменту

в) Повна відмова від економічного стимулювання

г) Замінювання управління саморегулюванням

10. Чому адміністративні методи не можна використовувати ізольовано?

а) Вони занадто дорогі

б) Вони не впливають на поведінку працівників

в) Їх ефективність обмежена без економічного й соціально-психологічного підкріплення

г) Вони застосовуються тільки у державних структурах.

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

Мета: сформувати системне розуміння ролі емоційного інтелекту, етичних принципів та соціальної відповідальності у професійній діяльності сучасного лідера, розкрити їх значення для формування довіри, ефективної комунікації, сталого розвитку організації та забезпечення гармонійної взаємодії в колективі.



Рекомендації до вивчення теми:

1. Усвідомити сутність емоційного інтелекту як складової лідерської компетентності.
2. Проаналізувати структуру емоційного інтелекту та його вплив на управлінські рішення.
3. Визначити значення етичних принципів у діяльності керівника.
4. Розглянути поняття соціальної відповідальності лідера та організації.
5. Охарактеризувати взаємозв'язок етики, довіри та репутації.
6. Проаналізувати вплив емоційного інтелекту на управління конфліктами та змінами.
7. Оцінити роль відповідального лідерства у забезпеченні довгострокового розвитку організації.

Основні питання для опрацювання:

Емоційний інтелект як здатність особистості усвідомлювати, розуміти та регулювати власні емоції, а також розпізнавати емоції інших людей та ефективно взаємодіяти з ними. Емоційний інтелект як фактор формування

довіри, підтримки позитивного соціально-психологічного клімату та результативної комунікації.

Структура емоційного інтелекту:

- самосвідомість;
- саморегуляція;
- мотивація;
- емпатія;
- соціальні навички.

Значення емоційної зрілості лідера для прийняття зважених управлінських рішень, управління стресом, запобігання конфліктам та підтримки залученості персоналу.

Етика лідерства як система моральних норм, принципів і стандартів поведінки керівника. Основні етичні принципи: чесність, справедливість, відповідальність, прозорість, повага до гідності працівників.

Етичні дилеми в управлінській діяльності та необхідність балансу між інтересами організації, працівників і зовнішніх стейкхолдерів. Репутація лідера як стратегічний нематеріальний ресурс.

Соціальна відповідальність лідера як усвідомлення впливу управлінських рішень на працівників, суспільство та довкілля. Соціальна відповідальність організації як добровільне прийняття зобов'язань щодо дотримання етичних стандартів, розвитку персоналу, підтримки громад та забезпечення сталого розвитку.

Взаємозв'язок емоційного інтелекту, етики та соціальної відповідальності. Відповідальне лідерство як інтегративна модель управління, що поєднує професійну компетентність, моральну зрілість і соціальну орієнтованість.

Роль сучасного лідера у формуванні культури довіри, відкритості, інклюзивності та партнерства. Значення ціннісно-орієнтованого управління для довгострокової конкурентоспроможності організації.

Емоційний інтелект, етика та соціальна відповідальність як стратегічні чинники стабільності, позитивного іміджу та сталого розвитку організації.



Питання для самоконтролю:

1. У чому полягає сутність емоційного інтелекту?
2. Які основні компоненти емоційного інтелекту?
3. Чому емоційний інтелект є важливою компетентністю лідера?
4. Які принципи лежать в основі етичного лідерства?
5. Що таке етична дилема в управлінській діяльності?
6. У чому полягає соціальна відповідальність сучасного лідера?
7. Як емоційний інтелект впливає на управління конфліктами?
8. Чому довіра є ключовим ресурсом організації?
9. Як етична поведінка впливає на репутацію організації?
10. Яке значення має відповідальне лідерство для стратегічного розвитку?

Завдання для самостійної роботи здобувачів:

1. Аналітичне завдання:

Проаналізувати рівень розвитку емоційного інтелекту керівника (на прикладі реальної або відомої особи) та оцінити його вплив на ефективність управління.

2. Порівняльне завдання:

Порівняти традиційне та відповідальне (етичне) лідерство та визначити їх відмінності.

3. Практичне завдання:

Розробити рекомендації щодо формування культури етичної поведінки в організації.

4. Ситуаційне завдання:

Запропонувати рішення управлінської етичної дилеми з обґрунтуванням вибору.

5. Дослідницьке завдання:

Проаналізувати взаємозв'язок емоційного інтелекту лідера та рівня довіри в команді.

Тестові завдання

1. Емоційний інтелект включає здатність:
 - а) Маніпулювати емоціями інших
 - б) Розуміти та керувати власними й чужими емоціями
 - в) Повністю ігнорувати емоції
 - г) Використовувати емоції лише для переконання
2. Який компонент емоційного інтелекту є основою для саморегуляції?
 - а) Емпатія
 - б) Самоусвідомлення
 - в) Мотивація
 - г) Стресостійкість
3. Етична поведінка лідера передбачає:
 - а) Дотримання лише власних переконань
 - б) Сліпе виконання наказів
 - в) Дотримання моральних норм і справедливе ставлення до інших
 - г) Маніпулювання підлеглими для досягнення цілей
4. Який із наведених принципів є ключовим для етичного лідерства?
 - а) Домінування
 - б) Авторитарність
 - в) Чесність і відкритість
 - г) Жорсткий контроль
5. Соціальна відповідальність організації означає:
 - а) Орієнтацію виключно на прибуток
 - б) Виконання законів і створення позитивного соціального впливу
 - в) Небажання брати участь у соціальних проектах
 - г) Роботу тільки в межах внутрішніх потреб компанії

6. Лідер відіграє ключову роль у соціальній відповідальності, тому що він:

- а) Не має впливу на корпоративні цінності
- б) Визначає стратегію та задає тон поведінці організації
- в) Уникає взаємодії зі стейкхолдерами
- г) Прагне мінімізувати етичні вимоги

7. Яка перевага є результатом інтеграції соціальної відповідальності в діяльність організації?

- а) Зростання конфліктів
- б) Погіршення іміджу
- в) Підвищення репутації та довіри
- г) Зменшення мотивації працівників

8. Емпатія як елемент емоційного інтелекту дозволяє лідеру:

- а) Уникати розмов про емоції
- б) Маніпулювати емоціями колективу
- в) Розуміти почуття працівників та підтримувати їх
- г) Ігнорувати проблеми підлеглих

9. Поєднання ЕІ, етики та соціальної відповідальності сприяє:

- а) Нестабільності в команді
- б) Формуванню довготривалої довіри та стійкого розвитку
- в) Погіршенню комунікацій
- г) Зменшенню ефективності лідера

10. Чому інтеграція цих трьох елементів є критично важливою?

- а) Тому що це модна тенденція
- б) Тому що цього вимагає закон
- в) Тому що вона забезпечує етичне, усвідомлене та відповідальне управління
- г) Тому що це спрощує адміністративні процеси.

Питання для поточного контролю знань

1. Сутність і роль лідерства в сучасному менеджменті.
2. Відмінності між лідерством і менеджментом.
3. Основні підходи до визначення лідерства.
4. Етапи еволюції теорій лідерства.
5. Класичні та сучасні концепції лідерства.
6. Функції лідера в організації.
7. Основні стилі лідерства та їх характеристики.
8. Теорія «великої людини» та її обмеження.
9. Теорії рис особистості у лідерстві.
10. Ситуаційні теорії лідерства.
11. Теорія лідерських контингентів Ф. Фідлера.
12. Модель життєвого циклу П. Херсі та К. Бланшара.
13. Трансформаційне та транзакційне лідерство: сутність і відмінності.
14. Харизматичне лідерство: сильні та слабкі сторони.
15. Лідерство, влада та вплив: співвідношення понять.
16. Джерела влади лідера в організації.
17. Методи впливу лідера на підлеглих.
18. Ефективне використання влади в управлінні.
19. Роль комунікацій у діяльності лідера.
20. Моделі управлінської комунікації.
21. Перешкоди в комунікаціях та шляхи їх подолання.
22. Лідерство та процес прийняття управлінських рішень.
23. Раціональні та інтуїтивні рішення в діяльності лідера.
24. Групове прийняття рішень: переваги та недоліки.
25. Організаційна поведінка як наукова дисципліна.
26. Предмет, завдання і методи дослідження організаційної поведінки.
27. Зв'язок організаційної поведінки з менеджментом.
28. Індивідуальна поведінка працівника в організації.
29. Чинники, що впливають на організаційну поведінку.

30. Моделі організаційної поведінки.
31. Поняття та структура організаційної культури.
32. Типи організаційних культур.
33. Формування та розвиток організаційної культури.
34. Вплив культури на поведінку персоналу.
35. Групова динаміка в організації.
36. Етапи розвитку групи.
37. Формальні та неформальні групи.
38. Роль лідера у командоутворенні.
39. Поняття та ознаки ефективної команди.
40. Особливості лідерства в командах.
41. Мотивація як фактор організаційної поведінки.
42. Класичні теорії мотивації (Маслоу, Герцберг, Мак-Клелланд).
43. Сучасні процесуальні теорії мотивації.
44. Методи стимулювання трудової поведінки.
45. Причини виникнення конфліктів в організації.
46. Типи та види конфліктів.
47. Роль лідера у врегулюванні конфліктів.
48. Методи попередження та вирішення конфліктів.
49. Управління змінами в організації.
50. Моделі управління змінами (К. Левін, Дж. Коттер).
51. Роль лідера в управлінні змінами.
52. Опір змінам та методи його подолання.
53. Функціональні сфери діяльності організації та їх взаємозв'язок.
54. Роль лідера у координації функціональних сфер.
55. Методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації.
56. Практичні інструменти підвищення результативності праці персоналу.
57. Емоційний інтелект як складова ефективного лідерства.
58. Лідерство та етика в організації.

59. Соціальна відповідальність лідера.

60. Тенденції розвитку лідерства та організаційної поведінки у сучасних умовах.

Глосарій

Адаптивне лідерство – стиль керівництва, який передбачає здатність змінювати підходи відповідно до обставин та потреб організації.

Атмосфера в організації – емоційний та психологічний клімат у колективі, який впливає на мотивацію та продуктивність працівників.

Біхевіоризм в управлінні – підхід, що вивчає поведінку людей у робочому середовищі, орієнтуючись на спостережувані дії та реакції.

Влада – здатність впливати на поведінку інших людей та прийняття рішень у межах організації.

Види лідерської влади:

- **Легітимна** – базується на посаді керівника.
- **Експертна** – базується на знаннях і компетенції.
- **Референтна** – базується на особистих якостях, харизмі.
- **Примусова** – заснована на можливості карати.
- **Групова динаміка** – процеси взаємодії та зміни у групі, які впливають на ефективність її роботи.

Делегування – передача частини повноважень або відповідальності підлеглим для підвищення ефективності управління.

Дисфункціональна поведінка – дії співробітників, що шкодять організації або групі.

Емоційний інтелект – здатність розпізнавати та керувати власними емоціями і емоціями інших людей для покращення взаємодії.

Ефективність лідера – міра того, наскільки лідер досягає поставлених цілей та мотивує команду.

Змішане лідерство) – підхід, що комбінує різні стилі управління залежно від ситуації та потреб підлеглих.

Командна робота – кооперативна діяльність групи людей, спрямована на досягнення спільної мети.

Комунікація в організації – процес обміну інформацією між співробітниками та керівництвом, що впливає на ефективність роботи.

Лідерство – процес впливу на людей для досягнення цілей організації.

Лідерство трансформаційне – стиль, при якому лідер надихає та мотивує команду, сприяє розвитку підлеглих.

Лідерство транзакційне – стиль, що базується на обміні «винагорода–праця» та дотриманні правил.

Мотивація – внутрішні та зовнішні чинники, які спонукають людину до дії та продуктивної роботи.

Моделі лідерства – концепції, що описують поведінку ефективного лідера.

Організаційна культура – система спільних цінностей, норм і правил поведінки у компанії.

Організаційна поведінка – наука про поведінку людей у межах організацій та вплив на неї управлінських практик.

Психологічний контракт – неписаний договір між працівником і організацією щодо очікувань і зобов'язань.

Проблемне лідерство – підхід, спрямований на вирішення конкретних проблем, що виникають у колективі.

Розвиток команди – процес підвищення ефективності та згуртованості групи через навчання, тренінги та управління конфліктами.

Стрес на роботі – стан напруження через перевантаження, конфлікти або невизначеність, який впливає на поведінку і продуктивність.

Ситуаційне лідерство – концепція, за якою стиль керівництва змінюється залежно від рівня готовності та компетентності підлеглих.

Тимчасові команди – групи, сформовані для досягнення конкретної мети на обмежений час.

Тренінг лідерства – навчальні програми, спрямовані на розвиток навичок керівництва та управління людьми.

Фідбек – зворотний зв'язок щодо виконаної роботи, що допомагає покращити продуктивність та мотивацію.

Чутливість до конфліктів – здатність визначати і ефективно реагувати на конфліктні ситуації в колективі.

Висновки до курсу

Вивчення дисципліни «Лідерство та організаційна поведінка» спрямоване на формування у здобувачів системного розуміння закономірностей поведінки особистості, груп і колективів у межах організації, а також оволодіння сучасними концепціями та інструментами ефективного лідерства.

У процесі опанування курсу здобувачі:

- засвоюють теоретичні основи організаційної поведінки як міждисциплінарної галузі знань;
- розуміють природу влади, впливу, авторитету та лідерства в організаційному середовищі;
- аналізують різні стилі лідерства та умови їх ефективного застосування;
- набувають навичок діагностики мотивації, організаційної культури, групової динаміки та конфліктів;
- формують компетентності щодо управління змінами, розвитку команд і підвищення ефективності взаємодії в колективі.

Особлива увага в межах дисципліни приділяється розвитку емоційного інтелекту, комунікативної компетентності, здатності до рефлексії та прийняття управлінських рішень у складних і невизначених умовах.

Самостійна робота здобувачів виступає важливим елементом засвоєння навчального матеріалу, оскільки сприяє:

- поглибленню теоретичних знань;
- розвитку аналітичного мислення;
- формуванню навичок критичної оцінки управлінських ситуацій;
- застосуванню концепцій лідерства до реальних організаційних кейсів.

У результаті вивчення дисципліни здобувачі здатні:

- оцінювати поведінкові аспекти управління персоналом;
- обґрунтовувати вибір стилю лідерства залежно від ситуації;
- ефективно працювати в команді та керувати нею;
- застосовувати інструменти мотивації та управління конфліктами;

- сприяти формуванню позитивного організаційного клімату та культури.

Таким чином, дисципліна «Лідерство та організаційна поведінка» формує комплекс професійних і соціальних компетентностей, необхідних сучасному керівнику для забезпечення результативної діяльності організації та сталого розвитку колективу.

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 проєктів. *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 «ХП», 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 самостійної роботи 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.3,5 Тираж ____ прим. Зам. ____.

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

