

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**
Кафедра виробничого та інвестиційного менеджменту

**ЛІДЕРСТВО, УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ ТА
КОМАНДНОЮ ВЗАЄМОДІЄЮ: УПРАВЛІННЯ
КОМАНДНОЮ ВЗАЄМОДІЄЮ**
для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми «Менеджмент»
денної та заочної форм навчання

КИЇВ – 2025

УДК: 005.95:005.33(075.8)

У навчально-методичному посібнику «Лідерство, управління комунікаціями та командною взаємодією», зокрема частині 3. «Управління командною взаємодією» розглядаються загальні аспекти щодо теоретичних засад створення груп і команд у виробничих організаціях, а також їх взаємодії та управління процесом; ознайомленні з поняттями на основі вивчення предмету; освоєнні методів формування ефективної команди та взаємодії всіх учасників з метою вирішення конкретних практичних завдань у виробничому управлінні; розвитку загальних компетенцій щодо використання лідерських інструментів у професійній діяльності; освоєнні методів та інструментів організації ефективної команди, розподілу ролей та управління командою як цілісною системою; вивченні підходів та застосуванні інструментів для формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі команди.

Для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти зі спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент».

Рекомендовано вченою радою факультету аграрного менеджменту НУБіП України протокол №5 від 20 листопада 2025 року.

Укладачі: Власенко Т.О., к.е.н., доцент;
Голєва М.С., PhD, асистент кафедри.

Рецензенти: Деліні М.М., д.е.н., професор, професор кафедри виробничого та інвестиційного менеджменту;
Бутенко В.М., д.е.н., професор, професор кафедри економічної теорії.

Навчально-методичний посібник
Управління командною взаємодією
для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми «Менеджмент»
денної та заочної форм навчання

ЗМІСТ

ВСТУП	5
Тема 1. Теоретичні засади формування груп і команд у виробничих організаціях	9
1. Команда проєкту: визначення та сутність.....	9
2. Основні принципи та організаційні аспекти формування ефективної команди	13
3. Життєві стадії команди проєкту	15
Питання для самоперевірки:	19
Тема 2. Робота колективів і команд виробничих організацій	21
1. Групова дискусія та її роль у командній взаємодії.....	21
2. «Мозковий штурм» та його вплив на прийняття рішень....	24
3. Синектика та процес нормалізації.....	25
4. «Груповий дух» або group-think.....	30
Питання для самоперевірки:	32
Тема 3. Організаційні моделі спільної діяльності в командах. Методики формування ефективної команди.....	34
1. Комунікації та їх ефективність	34
2. Процес комунікації	45
3. Міжособистісні комунікації	55
4. Організаційні комунікації.....	71
Питання для самоперевірки:	82
Тема 4. Управління командами. Розвиток навичок взаємодії в командній роботі	85
1. Формування переліку функцій команди проєкту	85
2. Визначення впливу професійних функцій на пріоритет ролей в команді проєкту	92
3. Аналіз відповідності професійно-важливих якостей кандидатів вимогам функціонально-рольової структури проєкту	96
Питання для самоперевірки:	101
Тема 5. Відповідальність та мотивація в командному середовищі	103
1. Теорії мотивації та їх застосування у командному контексті	103
2. Стимулювання досягнення результатів у команді	110
3. Види мотивації	115

4. Визнання та мотиваційна система в командному середовищі	118
Питання для самоперевірки:	122
Тема 6. Підходи та інструменти формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.....	125
1. Фактори формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі	125
2. Інструменти діагностики соціально-психологічного клімату	129
3. Роль керівника у формуванні соціально-психологічного клімату.....	132
Питання для самоперевірки:	139
ТЕСТИ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ	141
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ	159

ВСТУП

Сучасні умови функціонування організацій визначаються динамічними змінами соціально-економічного середовища, посиленням конкуренції, цифровізацією бізнес-процесів та зростанням значення людського потенціалу. У цих умовах саме ефективна командна взаємодія виступає ключовим чинником успішної діяльності будь-якої організації, незалежно від її галузевої належності чи форми власності. Від узгодженості дій, психологічної сумісності, рівня довіри, лідерства та внутрішньої мотивації членів команди залежить не лише результативність проєкту, але й розвиток організаційної культури, інноваційність і конкурентоспроможність підприємства в цілому.

Навчально-методичний посібник «Управління командною взаємодією» має на меті сформувати у студентів цілісне розуміння процесів побудови, розвитку та управління командами, розкрити сутність командного менеджменту як комплексної системи організаційних, психологічних, комунікаційних і лідерських процесів. Посібник орієнтований на студентів закладів вищої освіти, які вивчають дисципліни менеджерського, психологічного та економічного профілю, а також на практиків, що прагнуть удосконалити власні управлінські компетентності у сфері роботи з командами.

У навчальному-методичному посібнику розглядаються засади становлення концепції управління особистими ресурсами

керівника та її зв'язок із командною взаємодією. Акцент робиться на сутності команди проєкту, принципах її побудови та закономірностях проходження життєвих стадій розвитку команди — від формування до високопродуктивного функціонування. Подаються методи формування ефективної взаємодії, принципи делегування, відповідальності та лідерства в межах самоменеджменту. Крім того робота присвячена дослідженню психологічних і соціальних механізмів спільної праці. Вона охоплює аналіз ролі групової дискусії як інструменту колективного мислення, методів генерування ідей, зокрема «мозкового штурму» та синектики, а також проблеми групового конформізму (group-think), що може перешкоджати інноваційним рішенням у команді. Навчально-методичний посібник розкриває структуру комунікацій у командному середовищі, типи інформаційних потоків, особливості міжособистісних і організаційних комунікацій. Особлива увага приділяється питанням ефективності обміну інформацією, розвитку емоційного інтелекту, навичок зворотного зв'язку та побудови комунікативної довіри між членами команди. Інформація спрямована на формування практичних управлінських умінь: визначення функціонально-рольової структури команди, оцінювання професійно важливих якостей кандидатів, визначення їх відповідності стратегічним цілям проєкту. Розглядаються методи балансування ролей, а також підходи до формування згуртованості та колективної відповідальності. Крім того, навчально-методичний посібник розкриває класичні та сучасні теорії мотивації (Маслоу,

Герцберг, МакКлелланд, Врум), їх застосування у командному менеджменті, а також механізми формування систем заохочень, визнання й нематеріальної мотивації, що сприяють зростанню командної ефективності. Увага також зосереджена на факторах, що формують позитивний мікроклімат у команді: довіра, взаємоповага, психологічна безпека, стиль лідерства. Подано методики діагностики соціально-психологічного клімату, окреслено роль керівника у створенні атмосфери партнерства, відкритості та співробітництва.

Структура посібника вибудована за принципом логічної послідовності — від індивідуального рівня управління (самоменеджменту) до командного та організаційного. Такий підхід забезпечує системне розуміння командної взаємодії як інтегрованого процесу, що поєднує психологічні, комунікаційні та управлінські аспекти діяльності.

Методичний апарат посібника включає теоретичні положення, аналітичні матеріали, приклади з практики вітчизняних та зарубіжних компаній, а також питання для самоперевірки після кожної теми, що сприяють розвитку критичного мислення та саморефлексії студентів.

Узагальнюючи, слід підкреслити, що дисципліна «Управління командною взаємодією» спрямована на формування у майбутніх фахівців компетентностей у сфері управління персоналом, командного лідерства, комунікацій, прийняття колективних рішень та створення ефективного командного середовища. Засвоєння

навчального матеріалу посібника дозволить студентам не лише оволодіти сучасними теоретичними концепціями, але й здобути практичні навички командної роботи, що є важливою умовою професійного успіху в умовах ринкової економіки та інноваційного розвитку суспільства.

Тема 1. Теоретичні засади формування груп і команд у виробничих організаціях

План лекції

1. Команда проєкту: визначення та сутність
2. Основні принципи та організаційні аспекти формування ефективної команди
3. Життєві стадії команди проєкту

Основні терміни і поняття: група, команда, робоча група, формальна група, неформальна група, виробнича команда, командна взаємодія, групова динаміка, ефективність команди, командна структура, синергія, командні ролі, лідерство, спільна діяльність, мета команди, взаємозалежність, координація, комунікація, командна ефективність, життєвий цикл команди.

1. Команда проєкту: визначення та сутність

Важливим завданням управління проєктом є формування команди. Керівникам проєкту і функціональних підрозділів, які беруть участь у створенні проєкту, на цій стадії доводиться розв'язувати ряд специфічних задач, пов'язаних із мотивацією праці, конфліктами, виконанням, контролем, відповідальністю, комунікаціями, владою, лідерством і т. п. Це створює сприятливі умови для роботи, допомагає перебороти величезні психічні навантаження, що виникають у процесі пошуку, узгодження і реалізації проєктних рішень, дозволяє уникнути конфліктів і

стресів, що в кінцевому рахунку позначаються на науково-технічному рівні та якості проєкту.

Багато дослідників підтверджують, що близько 80% опитаних висувають фактор людських відносин на перше місце з усіх факторів, що впливають на успішне здійснення проєкту, тому пріоритетність цієї сфери діяльності не викликає сумнівів.

Створення професіональної команди для нового проєкту — один із основних обов'язків проєкт-менеджера на першому етапі його роботи. Цей процес вимагає ряду навиків управління у визначенні, відборі й об'єднанні в команду спеціалістів із різних відділів і організацій.

Команда проєкту — сукупність працівників, які здійснюють функції управління проєктом і персоналом проєкту. Формуючи команду, проєкт-менеджер збирає разом групу людей, намагаючись об'єднати їх загальною ціллю і єдиними задачами. Новизна, унікальність, ризик і швидкоплинність — всі ці риси притаманні новому проєкту, вони ж і визначають труднощі при формуванні команди. Створення команди для нового проєкту ускладнено ще й тим, що ці люди не працювали разом, не мають загальних цінностей і норм, але повинні працювати ефективно і синхронно. Потрібен тривалий час, щоб всередині групи виникло командне почуття, щоб встановилися загальні норми, стандарти і цінності. Щоб проєкт був успішним, згрупування людей повинно відбутися до того, як команда почне працювати "на повну потужність".

За формою команда проєкту відображає існуючу організаційну структуру управління проєктом, розділення функцій, обов'язків і відповідальності за рішення, що приймаються в процесі його реалізації. На верхньому рівні структури знаходиться менеджер проєкту, а на нижніх — виконавці, відділи і фахівці, що відповідають за окремі функціональні сфери.

За змістом команда проєкту є групою фахівців високої кваліфікації, які володіють знаннями і навичками, необхідними для ефективного досягнення цілей проєкту.

Основним інтегруючим чинником створення і діяльності команди виступає стратегічна мета реалізації проєкту. У процесі досягнення цілей проєкту команда набуває своїх меж, використовує організаційні можливості учасників і ресурси проєкту. Команда проєкту виступає як соціальний організм, що має свій початок, здійснює процес життєдіяльності (управління проєктом) і завершує своє існування розформуванням або трансформацією в іншу управлінську команду.

З одного боку, команда проєкту впливає на створення певного організаційного середовища проєкту, формуючи цінності, принципи і норми поведінки персоналу. З іншого боку, діє в ній, підкоряючись єдиній меті та філософії управління проєктом. Тому проблеми формування і діяльності команди проєкту доцільно розглядати в логічній послідовності: мета проєкту - система управління - команда проєкту.

При організації роботи над проєктом необхідно вирішити два завдання:

1. формування команди проєкту;
2. організація ефективної роботи команди.

Залежно від специфіки, розміру та типу проєкту в його реалізації можуть брати участь від однієї до кількох десятків (іноді сотень) організацій та окремих фахівців. У кожної з них свої функції, ступінь участі в проєкті й міра відповідальності за його реалізацію. Фахівців та організації, залежно від виконуваних ними функцій, прийнято об'єднувати в абсолютно конкретні групи (категорії) учасників проєкту, до складу яких входять: замовники, інвестори, проєктувальники, постачальники ресурсів, підрядники, консультанти, ліцензіари, фінансові інститути - банки. Нарешті, існує команда проєкту, очолювана керівником проєкту - менеджером проєкту (проєкт-менеджер), а також, залежно від специфіки проєкту, в проєкті можуть бути й інші учасники.

Слід зазначити, що учасники проєкту - категорія більш широка, ніж команда проєкту. Команда проєкту - одне з головних понять управління проєктами. Це група співробітників, які безпосередньо працюють над здійсненням проєкту і підлеглих керівникові останнього; основний елемент його структури, оскільки саме команда проєкту забезпечує реалізацію його задуму. Ця група створюється на період реалізації проєкту і після його завершення розпускається. Кількість людей в команді визначається обсягом робіт, передбачених проєктом. Як правило, лідери (менеджери)

функціонально і (або) предметно орієнтованих груп фахівців і складають команду управління проектом.

Лідери груп – це керівники, координатори зусиль всіх членів групи; члени групи – безпосередні виконавці, які мають можливість зосереджуватися на конкретній роботі. При необхідності деякі ролі членів команди можуть поєднуватися.

2. Основні принципи та організаційні аспекти формування ефективної команди

Організаційна структура команди проекту розкриває взаємовідносини учасників проекту всередині команди. Існує два основних принципи формування команди для управління проектом:

1. Перший принцип – провідні учасники проекту – замовник і підрядник (крім них можуть бути й інші учасники) створюють власні групи, які очолюють керівники проекту, відповідно, від замовника і підрядника. Ці керівники підкоряються єдиному керівнику проекту. Залежно від організаційної форми реалізації проекту, керівник від замовника або від підрядника може бути керівником усього проекту. Керівник проекту в усіх випадках має власний апарат співробітників, що здійснюють координацію діяльності всіх учасників проекту.

2. Другий принцип – для управління проектом створюється єдина команда на чолі з керівником проекту. У команду входять всі учасники проекту для здійснення функцій у відповідності із зонами відповідальності.

Система управління командою проєкту включає:

1. організаційне планування;
2. кадрове забезпечення проєкту;
3. створення команди проєкту;
4. здійснення функції контролю та мотивації трудових ресурсів проєкту для ефективного ходу робіт і завершення проєкту.

Система націлена на керівництво і координацію діяльності команди проєкту, використовує стилі керівництва, методи мотивації, адміністративні методи, підвищення кваліфікації кадрів на всіх фазах життєвого циклу проєкту. Суть команди - в усвідомленні значущості мети, спільної для всіх її членів, якої переймаються всі члени команди, вірять в її досяжність; в її місії, яка для проєкту полягає в його ефективній реалізації.

Команда володіє такими суттєвими ознаками, як:

1. внутрішня організація, що складається з органів управління, контролю санкцій;
2. групові цінності, на основі яких формується почуття спільності в команді і створюється громадська думка;
3. власний принцип відокремлення, що відрізняє її від інших команд;
4. груповий тиск, тобто вплив на поведінку членів команди загальними цілями і завданнями діяльності;
5. прагнення до стійкості завдяки механізму відносин, що виникають між людьми в ході вирішення загальних завдань;
6. закріплення певних традицій.

Головна мета формування команди - самостійне управління, вирішення конкретних завдань та подолання своїх проблем.

Якісне формування команди впливає на ефективність всієї подальшої діяльності:

1. поліпшуються управління та якість прийняття рішень;
2. змінюється командна організаційна культура (зазвичай у бік більшої відкритості);
3. з'являється послідовність у відстоюванні своєї позиції і розумна кооперація серед всіх членів команди.

3. Життєві стадії команди проєкту

Процес формування команди проєкту (командоутворення) зазвичай розглядають як утворення єдиного, цілісного колективу управлінців, здатного ефективно досягати мети проєкту.

Значення командної роботи по реалізації проєкту укладається в можливості синергетичного ефекту від об'єднання групових зусиль, знань і вироблення групових управлінських рішень, тобто в досягненні «стану, при якому ціле більше ніж сума його складових частин».

Аналогічно життєвому циклу проєкту команда проєкту має свій життєвий цикл, в якому можна виділити п'ять основних стадій:

1. формування;
2. спрацювання;
3. функціонування;
4. реорганізація;

5. розформування.

Таблиця 1.1

Характеристика різних стадій життя команди проєкту

№	Найменування стадії	Особливості управління командою
1	Формування	Особливості роботи в проєкті полягають в тому, що фахівці команди не знають один одного, не є єдиним колективом з встановленими механізмами взаємодії, груповими установками. На цій стадії відбувається знайомство членів команди один з одним і з проєктом загалом, формуються загальні цілі і цінності, визначаються норми і правила взаємодії, ставляться задачі команди і визначаються шляхи і принципи їх досягнення.
2	Спрацювання (психологічної напруженості)	Це період початку спільної роботи, розвитку згуртованості групи, що вирішує колективну задачу. Він характеризується підвищеним рівнем конфліктності, викликаним відмінністю в характерах фахівців, підходах, стилях і методах розв'язання проблем. В середині команди йде процес виявлення лідерів, формування неформальних груп, визначаються ролі окремих працівників і їх місце в команді, встановлюється психологічний клімат в колективі, його внутрішня культура тощо.
3	Робоча (нормального функціонування)	Найбільш тривала стадія. На основі сформованого командного почуття йде нормальний продуктивний процес роботи. Деталі взаємодії уточнюються по ходу виконання задач, спілкування в різних ділових ситуаціях. Задачею менеджера проєкту на цій стадії є раціональний розподіл функцій між фахівцями і відділами; забезпечення відповідності особистих можливостей і здібностей структурі і змісту робіт, що виконуються; з'єднання в робочих групах і функціональних підрозділах працівників з різними доповнюючими індивідуальними здібностями; підтримка в команді атмосфери довіри і взаємовиручки, єдності в розумінні цілей і задач проєкту і способів їх досягнення; визначення і дозвіл конфліктних ситуацій; створення дійової системи мотивації; контроль за досягненням проміжних результатів проєкту і координування діяльності всіх функціональних відділів.

№	Найменування стадії	Особливості управління командою
4	Реорганізація	Стадія виникає при змінах в кількісному і якісному складах команди у випадках, викликаних: змінами в проєкті (задачах, планах, результатах проєкту); змінами структури управління проєктом; завершенням окремих стадій проєкту; зміною об'ємів і видів робіт, учасників проєкту; заміною працівників через професійну невідповідність; додатковим залученням нових фахівців; запрошенням тимчасових експертів.
5	Розформування	При завершенні окремих стадій і всього проєкту розформовуються окремі підрозділи і вся команда проєкту. При цьому в залежності від прийнятої оргструктури виникають два варіанти подальших дій фахівців команди.

При матричній структурі управління працівники по закінченню проєкту повертаються в свої функціональні підрозділи організації.

При проєктній структурі управління менеджер проєкту стикається з проблемою подальшого працевлаштування працівників, які не мають можливості повернутися на колишнє місце роботи. У цьому випадку, якщо очікується замовлення на новий проєкт, при успіху діяльності команди менеджер має можливість запросити частину фахівців в команду нового проєкту.

Керівнику команди рекомендується виявляти увагу до подальшого працевлаштування фахівців в професійній сфері, надавати об'єктивні рекомендації членам команди проєкту з вказівкою їх кваліфікації, знань, навичок і досвіду роботи.

Відповідно до даних таблиці, першою стадією життєвого циклу команди проєкту є її формування. Команда проєкту створюється керівником проєкту — юридичною особою, якій замовник делегує права по управлінню проєктом в обсязі, визначеному контрактом.

Задачею керівника проєкту при формуванні команди є підбір членів команди, які забезпечували б:

- відповідність кількісного і якісного складу команди цілям і вимогам проєкту;
- ефективну групову роботу по управлінню проєктом;
- психологічну сумісність членів команди і створення активної стимулюючої «внутрішньопроєктної» культури;
- розгорнуте внутрішньогрупове спілкування і вироблення оптимальних групових розв'язань проблем, що виникають під час реалізації проєкту.

Керівник проєкту призначає проєкт-менеджера, що здійснює загальне керівництво проєктом, контролює його основні параметри і координує діяльність членів команди. Менеджер проєкту визначає необхідну кількість фахівців — членів команди, їх кваліфікацію, проводить відбір і найм працівників.

Розпочинається робота з підбору кадрів. Пошук членів команди проєкту може проводитися за такими напрямками:

1. безпосереднє звернення керівника проєкту чи кадрової служби в організації, на підприємства, до знайомих і ділових партнерів;

2. публікація оголошень у засобах масової інформації і рекламних виданнях;

3. звернення до кадрових посередників (у державні центри зайнятості населення, недержавні підприємства і т. п.).

Питання для самоперевірки:

1. Що розуміють під поняттям «команда проєкту» у контексті самоменеджменту?

2. У чому полягає відмінність між робочою групою та командою проєкту?

3. Які основні ознаки характеризують ефективну команду проєкту?

4. Які функції виконує команда проєкту в системі управління організацією?

5. Яким чином самоменеджмент впливає на ефективність командної роботи?

6. Які фактори визначають успішність діяльності команди проєкту?

7. У чому полягає сутність принципу взаємної відповідальності в команді?

8. Як принципи довіри та комунікації впливають на формування згуртованої команди?

9. Які організаційні умови необхідні для створення ефективної команди проєкту?

10. Які ролі розподіляються між членами команди, і чому це важливо для її функціонування?

11. Які основні етапи формування команди проєкту виділяють сучасні дослідники?

12. У чому полягає зміст життєвих стадій команди: формування, конфлікт, нормування, виконання?

13. Як керівник або менеджер може підтримувати команду на різних етапах її розвитку?

14. Яким чином самоменеджмент допомагає керівнику регулювати міжособистісні відносини в команді?

15. Які інструменти самоменеджменту сприяють підвищенню командної ефективності?

16. Які психологічні чинники впливають на продуктивність команди?

17. Яким чином мотивація окремих членів команди впливає на досягнення спільних цілей?

18. Які основні проблеми можуть виникати на стадії конфлікту, і як їх подолати за допомогою самоменеджменту?

19. У чому полягає важливість етапу нормування для стабілізації внутрішніх процесів у команді?

20. Яким чином лідерство та самоменеджмент взаємодіють у процесі розвитку команди проєкту?

Тема 2. Робота колективів і команд виробничих організацій

План лекції

1. Групова дискусія та її роль у командній взаємодії
2. «Мозковий штурм» та його вплив на прийняття рішень
3. Синектика та процес нормалізації
4. «Груповий дух» або group-think

Основні терміни і поняття: колектив, виробнича команда, групова дискусія, мозковий штурм, синектика, нормалізація, групове мислення (group-think), колективне прийняття рішень, рольова взаємодія, командна комунікація, групові процеси, командна творчість, фасилітація, інтеграція команди, узгодження дій.

1. Групова дискусія та її роль у командній взаємодії

З проблемою лідерства і керівництва тісно пов'язаний процес прийняття групового рішення. Ухвалення рішення - одна з важливих функцій керівника, а організація групи на прийняття такого рішення - особливо складна функція. В історії відомо чимало випадків, коли групові рішення у багатьох випадках є більш ефективними, ніж індивідуальні. В сучасних умовах, коли діяльність груп активізується в багатьох ланках суспільного системи, ця проблема набуває особливої актуальності.

У соціальній психології і в повсякденній практиці розроблені різні методи прийняття групових рішень. Розглянемо, що таке взагалі «групове рішення» і як можливе об'єднання індивідуальних думок членів групи в єдине рішення.

Найбільш досліджена роль групової дискусії, яка зазвичай передуює прийняттю групового рішення.

На експериментальному рівні ця проблема, як і інші питання групової динаміки, була вивчена Левінім. Експеримент був здійснений в США в роки Другої світової війни і мав прикладне значення. В умовах економічних труднощів у зв'язку з військовою ситуацією в США знизилася кількість харчових продуктів, що надходять до торговельної мережі. Замість м'яса населенню пропонувалися численні субпродукти, проте домогосподарки бойкотували їх покупку. Мета експериментального дослідження Левіна полягала в тому, щоб порівняти ефективність впливу на думку домогосподарок традиційної форми, використовуваної рекламою (лекції), і новий форми - вироблення власного групового рішення на основі групової дискусії.

Приклад з практики

Було створено шість груп добровольців-домогосподарок з Червоного Хреста, кожна група по 13-17 чоловік. Деяким з цих груп були прочитані лекції про користь субпродуктів і про бажаність їх покупки, а в інших групах була проведена дискусія з цих же питань. Через тиждень були проведені інтерв'ю з метою з'ясувати, наскільки змінилися думки домогосподарок.

В результаті було отримано, що в групах, що слухали лекції, було зареєстровано 3% зміни думок, в групах, де пройшли групові дискусії – 32%. К. Левін запропонував свою психологічну інтерпретацію даних: на лекції домогосподарки пасивно слухали пропоновані міркування, вони інтерпретували викладені ним факти в світлі власного минулого досвіду. Після лекції вони мали два варіанти поведінки: купувати чи не купувати субпродукти. У момент лекції рішення не було прийнято, і тому ніякої підтримки групою на користь прийняття рішення вони не мали; в групі не виникло соціальної норми, якою б надалі дотримувалися члени цієї групи. Тому зміна думки базувалося виключно на ефективності переконання, а вона виявилася невисокою. Навпаки, в ході групової дискусії кожен член групи відчував себе включеним у процес прийняття рішення, і це послаблювало опір нововведенню. В ході дискусії став очевидним факт, що інші члени групи також рухаються в напрямку певного рішення, це зміцнювало власну позицію. Рішення, таким чином, було підготовлено крок за кроком, прийняте рішення перетворювалося на своєрідну групову норму, підтриману і прийняту учасниками дискусії. Такий ефект став можливим тому, що рішення не було нав'язано, а було саме прийнято групою.

Отже, в ході подібних експериментів К. Левінім були виявлені дві важливі закономірності:

– групова дискусія дозволяє зіштовхнути протилежні позиції і тим самим допомогти учасникам побачити різні сторони проблеми, зменшити їх опір нової інформації;

– якщо рішення ініційоване групою, то воно є логічним висновком з дискусії, підтримано всіма присутніми, його значення зростає, так як воно перетворюється в групову норму.

Значення впливу групової дискусії як стадії, що передуює прийняттю групового рішення, позначилося досить чітко: розпочався – особливо на прикладному рівні – активний пошук різних форм групової дискусії, стимулюючих прийняття рішення.

Деякі з цих форм добре відомі, вони висунуті самою практикою, їх цінність давно усвідомлена і навіть отримала закріплення в прислів'ях («розум добре, а два краще» і т. д.). Наприклад, широко практикується формою є різного роду наради, що також є своєрідною формою групової дискусії.

2. «Мозковий штурм» та його вплив на прийняття рішень

Поряд з цим в дослідженнях з проблем групових рішень висунуто й нові форми групових дискусій. Одна з них, введена А. Осборном, отримала назву «brainstorm» (мозковий штурм). Суть дискусії в тому, що для вироблення колективного рішення група розбивається керівником на дві частини: «генераторів ідей» і «критиків».

На першому етапі дискусії діють «генератори ідей», завдання яких полягає в тому, щоб накидати якомога більше пропозицій щодо

вирішення обговорюваної проблеми. Пропозиції можуть бути абсолютно неаргументованими, навіть фантастичними, але обов'язково умова, що на цьому етапі їх ніхто не критикує.

Мета – отримати якомога більший масив найрізноманітніших пропозицій. У зв'язку з цим постає надзвичайно важливе питання про значення критичності особистості в ході прийняття рішення (певний самоконтроль при висуванні ідей).

На другому етапі в справу вступають «критики», вони починають сортувати надійшли пропозиції: відсівають абсолютно непридатні, відкладають спірні, безумовно приймають очевидні удачі. При повторному аналізі спірні пропозиції обговорюються, і з них утримується також максимум можливого.

В кінцевому підсумку група отримує досить багатий набір різних варіантів вирішення проблеми. Метод «brainstorm» деякий час тому вважався дуже популярним, який завоював визнання, особливо при виробленні різних технічних рішень. Природно, «brainstorm» не може замінити собою інші підходи, і його абсолютизація недоцільна. Але в конкретних ситуаціях він приносить певну користь.

3. Синектика та процес нормалізації

Інший метод групової дискусії, розроблений У. Гордоном, – це метод синектики, буквально - метод з'єднання різноманітного. Почерк цього методу нагадує мозковий штурм, так як основна ідея та ж – виробити на першому етапі якомога більше різноманітних, а в

даному випадку – і прямо протилежних, взаємовиключних пропозицій. Для цього в групі виділяються «синектори» - своєрідні затравщики дискусії, яку ведуть саме вони, хоча і в присутності всієї групи. Синектори – це люди, найбільш активно заявляють свою позицію в групі. Експериментально встановлено, що їх оптимальне число - 5-7 чоловік. Вони починають дискусію, згодом в неї включаються і інші члени групи, але завдання синекторів – найбільш чітко формулювати протилежні думки: група повинна «бачити» дві виникли крайності у вирішенні проблеми з тим, щоб всебічно оцінити їх.

В ході дискусії відкидаються крайнощі, приймається рішення, яке задовольняє всіх. При застосуванні методу синектики широко використовується логічний прийом міркування за аналогією. В умовах, наприклад, дискусії з технічних питань допускається прийом аналогії, коли один з синекторів ототожнює себе з яким-небудь технічним процесом – потоком води, обертанням вала і т. д. або будь-яким фізичним об'єктом. Широко застосовуються і більш прості аналогії, наприклад, пропонують рішення, посиляючись на досвід інших наук. Як і у випадку з мозковим штурмом, подібного роду дискусії широко застосовуються при обговоренні технічних проблем і дають тут також відомий ефект.

Описані форми групової дискусії мають в основному прикладне значення. Щодо теоретичної сторони проблеми варто сказати, що найважливішим питанням є питання про порівняльну цінності групових та індивідуальних рішень. При дослідженні його

був виявлений надзвичайно цікавий феномен, який отримав назву «зрушення ризику». До відкриття даного феномена все вивчення малих груп використовували той факт, що група є своєрідним модератором індивідуальних думок і суджень її членів: вона відкидає найбільш крайні рішення і приймає свого роду середнє від індивідуальних рішень. Процес усереднення групових рішень був названий процесом нормалізації групи.

Однак процес нормалізації не виникає в тих випадках, коли прийняте рішення включає в себе момент ризику. Так, у своєму дослідженні 1961 р Дж. Стоунер показав, що групове рішення включає в себе в більшій мірі момент ризику, ніж індивідуальні рішення.

Приклад з практики

В експерименті піддослідним (групи по 5-7 чоловік) пропонувався набір дилем для вибору однієї з них: або тієї, де висока ймовірність успіху, але низька його цінність («синиця в руці»), або тієї, де ймовірність успіху низька, але зате привабливість - цінність - висока («журавель в небі»).

Приклади дилем: перейти (без гарантій) на нову, високооплачувану роботу або залишитися на старій, із середньою, але зате без ризику; зіграти середньому шахісту в престижному турнірі і віддати перевагу почесне поразку або здійснити ризикований хід, за яким може послідувати грандіозний успіх або повний провал. Члени груп спочатку індивідуально виконували

завдання, а потім проводили групову дискусію і рішення приймали колективно.

Було виявлено, що в другому випадку «ризикована» альтернатива вибиралася набагато частіше. Цікаво, що при повторному індивідуальному рішенні зрушення ризику зберігався.

За результатами дослідження Дж. Стоунер зробив такі висновки:

1) зрушення в бік ризику обумовлений поділом («дифузією») відповідальності;

2) ризик взагалі інтерпретується як цінність у суспільстві.

Але був і зворотний ефект: зсув міг відбуватися в бік обережності. На цій підставі можна сказати, що жодна з гіпотез не мала точного підтвердження.

Групова дискусія призводить до своєрідного явища всередині груповий структури, яке отримало назву поляризація групи. В ході групової дискусії протилежні думки, що були у різних угруповань, не тільки оголюються, але і викликають прийняття або відкидання їх здебільшого групи. Більш «середні» думки як би відмирають, навпаки, більш крайні чітко розподіляються між двома полюсами. Це оголення крайніх позицій сприяє більш ясної картини, яка складається в групі але обговорюваної проблеми.

Отже, групова поляризація суперечить раніше прийнятої ідеї про усередненні в груповому рішенні індивідуальних рішень. Це дало підставу припустити, що «зрушення ризику», відкритий

Стоунером, можна трактувати більш широко - як «зсув вибору», який здійснюється в ході прийняття групового рішення.

Однак питання про те, яка з двох полярних точок зору буде покладена в основу групового рішення, не знімається однозначно. В результаті численних експериментальних досліджень встановлено, що, як правило, групова дискусія зміцнює ту думку, яку й до неї було думкою більшості.

Отже, експерименти Стоунер та інших показали, що групове рішення не завжди є «середнім» (часто відбувається не нормалізація, а поляризація). Існують два пояснення поляризації:

1. нормативне – людина бачить, що інші думають так само, і зміцнюється в своїй думці;
2. інформаційне – групова дискусія генерує нові аргументи. Зрушення думок відображає пропорцію аргументів однієї і другої сторони.

До сих пір існує гостра дискусія щодо пояснення феномена «зсуву ризику». Вона зачіпає такі питання:

- 1) чи може група бути розглянута як щось, що стоїть над індивідами;
- 2) чи можна взагалі прогнозувати продукт групової діяльності на основі знання індивідуальних вкладів у нього.

Так, особливо важливо проаналізувати питання про якість прийнятих групою рішень і про можливості вдосконалення процесу прийняття групового рішення в різних групах. Що стосується якості

групового рішення, то встановлено, що його перевага перед індивідуальним рішенням залежить від стадії прийняття рішення:

- на фазі знаходження рішення індивідуальне рішення більш продуктивно;
- на фазі розробки (докази правильності) виграють групові рішення .

Можливість вдосконалення процесу прийняття групового рішення залежить від уміння і навички вести ефективну групову дискусію, що намагаються розвивати за допомогою соціально-психологічного тренінгу (відкритого спілкування, рольових ігор, групової дискусії).

4. «Груповий дух» або group-think

На якість рішення впливає ще один фактор, який отримав назву «груповий дух» або group-think. Даний термін ввів І. Джанис, позначаючи високу ступінь включеності в систему групових уявлень і цінностей, яка заважає прийняттю правильного рішення. Очевидність правильного рішення приноситься в жертву одностайності групи.

Було виявлено, що найбільш значимими факторами формування «групового духу» є:

- 1) дуже висока згуртованість групи;
- 2) яскраво виражене наявність «ми- почуття»;
- 3) ізоляція групи від альтернативного джерела інформації;
- 4) високий рівень невизначеності схвалення індивідуальних думок членами групи.

Велика роль феномена «групового духу» складається в зниженні якості групових рішень, тобто є обмеження можливостей учасників рішення подивитися на проблему об'єктивно; група стає жертвою свого одностайності.

Таким чином, можна виділити основні ознаки (симптоми) групового духу:

1. Ілюзія невразливості, що розділяється більшістю або всіма членами групи;
2. Прагнення дати раціональне пояснення прийнятих рішень, щоб відкинути будь-які можливі заперечення;
3. Безумовна віра в сповідувані групою принципи поведінки;
4. Стереотипні погляди на суперників;
5. Відкритий тиск на членів групи, які висувують аргументи проти групових стереотипів, вимога лояльності;
6. Самоцензура, готовність мінімізувати власні сумніви і контраргументи, що стосуються групових рішень;
7. Ілюзія одностайності щодо оцінок; поява самозваних охоронців групового духу – індивідів, які захищають групу від несприятливої інформації, здатної порушити випробовується ними почуття задоволеності прийнятими рішеннями обох сторін.

В даний час вчені відзначають, що навик ведення групової дискусії – обов'язкова умова успішного керівництва групою з боку керівника, тому тренінг в цій його формі особливо доцільний для керівників.

Питання для самоперевірки:

1. У чому полягає відмінність між колективом і командою в організаційному середовищі?
2. Яку роль відіграє групова дискусія у прийнятті управлінських рішень?
3. Які етапи проведення групової дискусії є найбільш важливими для досягнення ефективного результату?
4. Як правильно організувати групову дискусію, щоб уникнути конфліктів і досягти консенсусу?
5. У чому полягає значення групових форм комунікації для розвитку виробничих команд?
6. Які основні принципи методу «мозкового штурму»?
7. Хто є автором методу «мозковий штурм», і який був його початковий задум?
8. Які правила слід дотримуватися під час проведення «мозкового штурму»?
9. Які основні переваги та недоліки має метод «мозкового штурму» у виробничих колективах?
10. У чому сутність синектики як методу колективного пошуку рішень?
11. Як поєднання раціонального й інтуїтивного мислення впливає на ефективність синектики?
12. Яку роль відіграє процес нормалізації в командній роботі?

13. Як формується «груповий дух» у колективах виробничих організацій?

14. Що таке феномен group-think («групове мислення»), і чому він може бути небезпечним для управлінських рішень?

15. Які ознаки свідчать про наявність group-think у команді?

16. Як керівник може запобігти ефекту «групового мислення» у своїй команді?

17. У чому полягає взаємозв'язок між груповою згуртованістю та ефективністю прийняття рішень?

18. Які психологічні чинники впливають на формування командної єдності?

19. Як використання методів групової роботи (дискусії, штурму, синектики) сприяє підвищенню творчого потенціалу команди?

20. Яке значення має етична культура спілкування у побудові ефективних команд виробничих організацій?

Тема 3. Організаційні моделі спільної діяльності в командах. Методики формування ефективної команди

План лекції

1. Комунікації та їх ефективність
2. Процес комунікації
3. Міжособистісні комунікації
4. Організаційні комунікації

Основні терміни і поняття: організаційна модель, командна структура, комунікації, ефективність комунікацій, процес комунікації, міжособистісні комунікації, організаційні комунікації, бар'єри комунікації, інформаційний потік, зворотний зв'язок, вербальна комунікація, невербальна комунікація, емоційний інтелект, довіра, командна культура, методики формування команди.

1. Комунікації та їх ефективність

Ця лекція присвячена комунікаціям - тому, чим кожен з нас займається щодня, але над чим мало хто задумується. Переоцінити важливість комунікацій в менеджменті неможливо. Майже все, що роблять менеджери, щоб полегшити організації досягнення її цілей, вимагає ефективних комунікацій. Зрозуміло, що якщо люди не можуть обмінюватися інформацією, вони не можуть спільно працювати, ставити перед собою спільні цілі і досягати їх. Але як ви дізнаєтеся з цієї лекції, комунікації - дуже складний процес, що

складається з взаємозалежних етапів, кожен з яких надзвичайно важливий. Кожен етап представляє собою пункт, який може повністю втратити сенс, якщо чітко і ретельно не продумала, що і як робиться. Мета даної лекції - ознайомити вас з природою і складними моментами комунікацій і з потенційними пастками на шляху до порозуміння між людьми, а також розповісти про способи підвищення ефективності комунікацій як в сфері менеджменту, так і в інших областях діяльності.

Згідно з дослідженнями менеджери витрачають на комунікації 50-90% свого часу. Це може здатися неймовірним, але, якщо врахувати, що менеджеру доводиться спілкуватися, виконуючи ролі міжособистісного спілкування, інформаційні ролі і ролі, пов'язані з прийняттям рішень, а також для виконання всіх управлінських функцій, все стає на свої місця. Саме тому, що комунікації є невід'ємною частиною всіх основних видів діяльності менеджера, їх називають сполучною процесом.

Всі три основні рольові установки менеджерів і всі чотири основні управлінські функції націлені на формулювання організаційних цілей і їх досягнення, і ступінь реалізації цих цілей, як правило, безпосередньо залежить від якості комунікацій. Отже, ефективні комунікації просто необхідні для успіху як окремого працівника, так і організації в цілому.

Однак, хоча найважливіша роль комунікацій в успіху організацій визнається всіма, опитування показують, що, на думку 73% американських, 63% англійських і 85% японських менеджерів,

саме неефективні комунікації сьогодні стають основним бар'єром на шляху досягнення організаційних цілей. Ще одне опитування майже 250 тисяч працівників з двох тисяч компаній виявив, що комунікації - одна з найсерйозніших проблем організацій. Розібравшись в суті комунікацій на особистісному і організаційному рівнях, ви навчитесь знижувати ймовірність неефективного спілкування і станете більш ефективними менеджером. Ефективний менеджер - це менеджер, який ефективний саме в сфері комунікацій. такий управлінець знайомий з природою комунікаційного процесу, володіє відмінними навичками усного та письмового спілкування і розуміє, як на якість комунікацій впливає середовище.

Почнемо ми з аналізу комунікаційного процесу в організаціях.

Коли заходить мова про комунікації в організації, перш за все, на думку спадають люди, які спілкуються один з одним особисто або на зборах, розмовляють по телефону або читають або складові службові записки, листи і звіти. Але, хоча все це дійсно становить основну частину організаційних комунікацій, це набагато більш поширений і складний процес. пропонуємо почати обговорення з дослідження того, де необхідні ефективні комунікації як в організації, так і за її межами.

Комунікація між організацією та її середовищем.

Ми обговорили фактори зовнішнього середовища, що впливають на успіх організації. Всі вони вимагають ефективності комунікацій. Якби треба було проаналізувати, про що дійсно

говорять і пишуть і що читають люди в організації, перш за все, слід було б зосередити увагу на питаннях, пов'язаних з вимогами зовнішнього середовища, які впливають або впливатимуть на організацію в майбутньому.

Наприклад, в 1982, а потім в 1985 році, виявивши отрута в ампулах препарату Tylenol, керівництву Johnson & Johnson необхідно було налагодити ефективні комунікації з такими групами як ЗМІ, споживачі, дистриб'ютори і Управління з контролю за продуктами і ліками США. Крім того, інформацію необхідно було донести до менеджерів середньої ланки, керівників лабораторіями і заводами по всьому світу. Ці менеджери, в свою чергу, повинні були налагодити комунікації з менеджерами низового рівня. І нарешті, керівництву треба було оповістити про проблему всіх співробітників фірми. Завдяки комбінації різних засобів комунікації - нарад, службових записок, телефонних розмов, формальних звітів і т. д. - компанія досить швидко донесла цю важливу інформацію до всіх зацікавлених осіб.

Для комунікацій із зацікавленими особами організації використовують цілий арсенал інструментів. Так, до поточних і потенційних споживачів вони звертаються за допомогою реклами та інших програм стимулювання збуту.

У сфері зв'язків з громадськістю основна увага приділяється формуванню позитивного іміджу фірми на місцевому, загальнонаціональному чи міжнародному рівні. Щоб виконувати вимоги державних органів управління, компаніям доводиться

складати докладні письмові звіти, що містять інформацію про фінансовий стан і маркетингових заходах, про умови праці, можливості кар'єрного росту, пільги і т. д. Крім того, організації намагаються впливати на майбутні закони і норми, залучаючи лобістів і заручаючись підтримкою різних політичних груп. Організація, в якій діє профспілка, змушена спілкуватися з законними представниками найманих працівників. Якщо ж профспілки немає, вона, як правило, постійно доносить до персоналу відомості про вигоди такої ситуації. Все це - лише кілька способів комунікації, які організації використовують, реагуючи на події та фактори зовнішнього середовища. Хотілося б ще раз підкреслити, що дискусії, зборів, телефонні розмови, службові записки, звіти та інші види спілкування всередині організації часто є реакцією на можливості або проблеми, що виникають у зовнішньому середовищі.

Комунікації між організаційними рівнями і підрозділами.

Комунікації між рівнями.

Між організаційними рівнями інформація переміщається шляхом вертикальних комунікацій. Вони можуть бути низхідні - коли інформація передається з вищого рівня на нижчий, наприклад коли підлеглих інформують про пріоритети, завдання, рекомендованих процедурах і т. д.

Крім низхідних комунікацій, організації необхідні висхідні. Наприклад, банківський касир, помітивши, що новий комп'ютер працює повільніше старого і клієнтам доводиться чекати довше, і

знаючи, що «якісне обслуговування клієнтів - головна задача банку», цілком ймовірно, повідомить про це свого безпосереднього начальника, який, в свою чергу, проінформує менеджера банку за операціями, а той - віце-президента.

Якість висхідних комунікацій сильно впливає на продуктивність компанії. Наведемо реальний приклад з практики. Один інженер винайшов новий метод розкрою листового металу для крил літака і повідомив про це безпосередньому начальнику. Якби він увірвався в кабінеті віце-президента з вимогою запровадити новий метод, реакція напевно була б негативною. але менеджер вирішив впровадити винахід і повідомив про нього на більш високий рівень керівництва, оскільки для таких змін необхідне схвалення директора заводу. Іншими словами, ідея, що виникла на низовому рівні, повинна була піднятися на самий верх, послідовно пройшовши через усі рівні менеджменту. Ось приклад комунікацій, націлених на підвищення конкурентоспроможності організації шляхом підвищення її продуктивності

Звичайно, на будь-якому рівні могло бути прийнято рішення не впроваджувати нову ідею. І якщо припустити, що ідея була дійсно гарною, то повідомлення інженеру про це рішення стало б для нього сигналом про те, що організація не хоче, щоб він мислив, як новатор, і в майбутньому висував нові пропозиції. В результаті організація могла б упустити великі можливості. А описана в прикладі конкретна ідея за п'ять років дозволила компанії зекономити в 13,5 млн. дол.

Висхідні комунікації виконують також функцію постачання менеджерів інформацією про те, що відбувається на нижчих рівнях. Завдяки їм менеджери дізнаються про поточні і потенційні проблеми і пропонують коригуючі заходи. Останнім часом менеджери використовують нову форму висхідних комунікацій - робочі групи, регулярно збираються раз на тиждень для обговорення і вирішення виробничих і сервісних проблем. Вони називаються кружками якості і обговорюються в наступних розділах. Висхідні комунікації, як правило, здійснюються у формі звітів, пропозицій і пояснювальних записок.

Комунікації між відділами (підрозділами).

Крім вертикальних, організаціям потрібні горизонтальні комунікації. Організація складається з безлічі підрозділів, для координації завдань і дій яких необхідні комунікації. Щоб домогтися руху організації в бажаному напрямку, менеджери повинні забезпечити спільну діяльність всіх її частин. Наприклад у вашій бізнес-школі представники різних підрозділів періодично спілкуються, обговорюючи навчальні програми, вимоги до випускників, співробітництво в сфері досліджень і консультацій і послуги для місцевого суспільства. У лікарнях персонал різних рівнів і підрозділів повинен обмінюватися інформацією з метою розподілу ресурсів, координації діяльності робочих груп, контролю над витратами і т. д. У роздрібній торгівлі регіональні менеджери зі збуту, як правило, періодично зустрічаються для обговорення проблем координації стратегій збуту і для обміну інформацією про

продукти. Горизонтальні комунікації часто пов'язані з використанням спеціальних комітетів або робочих груп, про які ми докладніше поговоримо в наступних розділах.

Горизонтальні комунікації корисні ще й тим, що вони стимулюють формування взаємовідносин на одному і тому ж організаційному рівні, які є важливим елементом задоволеності людей своєю роботою.

Комунікації між менеджером і підлеглими.

Можливо, одним з яскравих елементом комунікацій в організації є спілкування між менеджерами і їх підлеглими. Хоча вони відносяться до вертикальних комунікацій, про які ми вже говорили, ми розглянемо їх окремо, оскільки вони становлять левову частку управлінських комунікацій (як показали дослідження, дві третини).

Форм таких комунікацій існує дуже багато: роз'яснення завдання, пояснення пріоритетів і очікувань; залучення працівника до вирішення завдань відділу; обговорення проблем ефективності; вдосконалення і розвиток підлеглих; збір інформації про потенційних або реальних проблемах; оповіщення людей про майбутні зміни, ознайомлення з ідеями підлеглих і т. д.

Комунікації між менеджером і робочою групою.

Крім комунікацій між менеджером і підлеглим, в організації існують також комунікації між менеджером і його робочою групою, націлені на підвищення її ефективності. Оскільки в цьому процесі беруть участь всі члени групи, кожен має можливість поділитися

думками про нові завдання і пріоритети відділу, про те, як працювати спільно, про майбутні зміни і їх можливі наслідки для даної групи і інших підрозділів, про проблеми і досягнення і про новаторські ідеї.

Про групи ми докладніше поговоримо далі. Крім того, іноді робоча група збирається для обговорення різних проблем і питань без участі менеджера. Як вже говорилося, такі взаємини колег одного рівня сприяють підвищенню задоволеності співробітників своєю роботою.

Неформальні комунікації.

Ми говорили, що організації складаються з формальних і неформальних елементів. Канал неформальних комунікацій називають каналом чуток (grapevine дослівно перекладається як «виноградна лоза». - Прим. пер.). Відомий дослідник К. Девіс, погляди на комунікації якого лягли в основу даного розділу, встановив, що цей термін виник ще під час Громадянської війни в США. Провід телеграфного зв'язку, простягнуті від дерева до дерева, широко використовувалися арміями Півночі і Півдня і нагадували виноградну лозу. Повідомлення, передані по таким тимчасовим телеграфним лініях, часто доходили до адресата в спотвореному вигляді.

Чутки «витають навколо автоматів з водою, по коридорах, в столових і в будь-якому іншому місці, де збираються люди». За неформальними каналами інформація поширюється набагато швидше, ніж за формальними, тому менеджери часто

використовують їх для поширення тих чи інших «конфіденційних» відомостей, супроводжуючи їх словами «тільки між нами».

Інформація, поширювана у вигляді чуток, завжди вважалася неточною. Однак дослідження показують, що чутки частіше виявляються точними, ніж неточними. Згідно з дослідженням Девіса, якщо мова йде про відомості про організацію, що не підлягають обговоренню, 80-99% чуток бувають точними; але якщо говорити про інформацію особистого характеру або про надзвичайно емоційних відомостях, рівень точності і достовірності буде набагато нижче. Девіс стверджує: «Люди схильні вважати чутки неточними тому, що помилки в них носять більш драматичний характер і, отже, більш міцно запам'ятовуються, ніж те, що, в загальному, день у день вони були цілком точними».

Крім того, незалежно від їх точності «все свідчить про величезний вплив чуток, як позитивному, так і негативному». Далі перераховані деякі типи інформації, що передаються в організації неформальними каналами і розповідається, як можна з користю використовувати канали чуток.

Типова інформація, що передається по каналах чуток.

Майбутні скорочення обсягу виробництва
Нова політика штрафів за запізнення
Зміни організаційної структури
Майбутні переклади і підвищення
Детальний виклад суперечки двох менеджерів на останніх зборах з проблем збуту
Хто з ким зустрічається після роботи
Як використовувати канал чуток

Як тільки я дізнався про каналі чуток в офісі, я зрозумів, як його можна використовувати. Наприклад, я періодично організовував витік інформації, стежив за реакцією людей і тільки потім приймав остаточне рішення або що-небудь міняв. Якщо реакція була позитивною, я виконував намічене, в іншому випадку обмірковував план дій заново. Іноді я «запускав» слух ще раз, іноді починав діяти за первісним планом, але вже більш обережно й обачно.

Приблизно раз на тиждень я питав свою секретарку: «Що у нас нового, Сара?». Сара знала мене досить добре, щоб розуміти, що мене цікавлять не амурні справи співробітників, а відомості, пов'язані з бізнесом. Досить часто її інформація виявлялася вельми цікавою і корисною. Одного разу, наприклад, вона попередила мене, що на наступній нараді один з керуючих збирається запропонувати реорганізацію, в результаті якої мій відділ перейде в його підпорядкування. Цей людина по натурі був «творцем імперій», і я повинен був стати однією з його жертв.

Попереджений значить озброєний. І я спокійно спланував контрстратегії. Я, наприклад, запропонував «Творцеві імперій» перевести його відділ в моє підпорядкування. Він так старанно пояснював, чому цього не варто робити, що питання про мій перехід в його підпорядкування навіть не було порушено. Пізніше я попросив Сару по тому ж каналу чуток поширити інформацію про те, що якщо цей менеджер знову захоче накласти руки на мій відділ, я постараюся зробити те ж саме з ним. При цьому ми з ним жодного

разу не обговорювали проблему особисто і навіть не визнавали її існування. Але по каналу слуху я отримав потрібний відповідь: «Світ», і, поки я працював в цій компанії, наші відносини незмінно залишалися цілком дружніми.

2. Процес комунікації

Отже, ми обговорили комунікації в різних частинах організації та їх вплив на її ефективність. Вам, без сумніву, на власному досвіді відомо, що комунікації в організаціях не завжди достатньо ефективні. На самому ділі вони, як правило, навіть менш ефективні, ніж нам здається.

Цей факт добре проілюструвала дослідження Р. Лайкерта, який проаналізував діяльність бригадирів і їх підлеглих одного з підприємств комунального обслуговування.

У той час як 85% бригадирів вважали, що їх підпорядкованих можуть вільно обговорювати важливі ділові проблеми, лише 51% зізналися, що дійсно це роблять.

В ході іншого дослідження менеджер відділу повідомив, що дав інструкції і доніс до підлеглих рішення по 165 конкретних моментів. Однак, за даними підлеглих, вони знали лише про 84 його розпорядження. Ще один дослідник проаналізував діяльність каліфорнійської компанії в сфері охорони здоров'я і виявив серйозні відмінності в оцінці ефективності комунікацій представниками менеджменту вищого, середнього і низового рівнів.

Крім того, часто передане повідомлення неправильно розуміється його одержувачем, що також є ознакою неефективних комунікацій. Дж. Майнер, видатний дослідник у сфері менеджменту, вважає, що лише 50% контактів в організації призводять в результаті до взаєморозуміння сторін. І, як правило, причиною цього є нездатність людей врахувати той факт, що комунікації є обмін.

В ході обміну активну роль грають обидві сторони. Наприклад, якщо ви, будучи менеджером, розповідаєте підлеглому про зміну його робочого завдання, то це лише початок процесу обміну. Щоб комунікації були ефективними, ваш співрозмовник повинен продемонструвати, що зрозумів своє завдання і те, яких результатів ви від нього очікуєте. Комунікації ефективні тільки за умови, що одна сторона пропонує інформацію, а інша її вірно сприймає, а для цього до даного процесу необхідно ставитися з великою увагою.

Комунікаційний процес - обмін інформацією між двома або більше людьми.

Основна мета комунікації – досягти розуміння обмінюваної інформації, т. Е. Повідомлення. Але сам по собі факт обміну інформацією ще не гарантує, що процес був успішним. Вам, звичайно, доводилося стикатися з прикладами неефективних комунікацій з друзями, родичами або колегами. Щоб краще зрозуміти суть цього процесу і те, чим визначається його ефективність, необхідно мати уявлення про те, з яких етапів він складається.

Елементи і етапи процесу комунікації

Процес комунікації включає чотири базові елементи.

1. Відправник – особа, що генерує ідею або відбирає інформацію для передачі.
2. Повідомлення – власне інформація, закодована в символи.
3. Канал – засіб передачі інформації.
4. Одержувач – особа, якій призначена інформація і яке її інтерпретує.

У ході комунікації відправник і одержувач проходять кілька взаємопов'язаних етапів, їх завдання – скласти повідомлення і використовувати канал для його передачі так, щоб обидві сторони однаково зрозуміли вихідну ідею. Це важко, оскільки на кожному етапі сенс ідеї може бути спотворений і навіть повністю втрачений.

Ось ці етапи (рис. 2.1):

1. Генерування ідеї.
2. Кодування і вибір каналу.
3. Передача.
4. Декодування.



Рис.2.1. Проста модель процесу комунікації

Хоча весь процес комунікації нерідко вимагає всього декількох секунд і, отже, виділити в ньому етапи досить важко, ми проаналізуємо кожен з них і розповімо про проблеми, що виникають на кожному з етапів. Цей аналіз схожий на дослідження кадрів дуже короткого епізоду фільму.

Генерування ідеї

Комунікації починаються з формулювання ідеї або відбору інформації. Відправник вирішує, яку важливу ідею або повідомлення треба донести. На жаль, багато такі спроби дають збій вже на першому етапі, оскільки відправник не приділяє достатньої часу обдумування ідеї. Важливість даного етапу підкреслює К. Девіс: «Невдало складене повідомлення не покращать ні глянцева папір, ні гучномовець. Девіз цього етапу - «Не починай говорити не почавши думати».

Важливо пам'ятати, що на цьому етапі ідея ще не втілена в словах або в іншій формі, в якій вона буде передаватися. Відправник тільки вирішив, яку саме концепцію він хоче донести. Щоб зробити це ефективно, треба врахувати безліч чинників. Наприклад, менеджер, який бажає повідомити людям про результати оцінки їх діяльності, повинен чітко розуміти, що йому необхідно донести до підлеглих конкретну інформацію про їх сильні і слабкі сторони і про способи поліпшення результатів. Його повідомлення не повинно складатися їх неясних похвал загального характеру або огульної критики.

Цей приклад також відображає взаємозв'язок між сприйняттям і комунікацією. Якщо менеджер вважає, що його підлеглі здатні розвиватися і вдосконалюватися і, отже, інформація про оцінку результатів їх діяльності їм буде корисна, то він, по всій ймовірності, знайде позитивні конструктивні ідеї. Якщо ж менеджер сприймає підлеглих, як дітей, яким потрібно, щоб їм точно сказали, в чому вони не праві, і вказали їм вірний шлях, то, швидше за все, повідомлення, що їм доносять, будуть ґрунтуватися на негативній критиці, що властиво такого способу мислення.

Ось ще приклад потенційних проблем на етапі генерування ідеї: директор заводу, тільки що отримав від керівництва фірми повідомлення, що він повинен на 6% збільшити випуск відеоігор, не підвищуючи при цьому виплат працівникам за понаднормову працю. Якщо директор не обміркує, як слід донести цю інформацію до підлеглих, і просто передасть їм отримане зверху повідомлення, цілком може виникнути нерозуміння, оскільки робочі в кращому випадку зрозуміють тільки те, які зміни необхідні. Якщо ж директор заводу ретельно продумає ідеї, які йому необхідно донести, він, найімовірніше, зробить наступні висновки.

1. Важливо, щоб робочі зрозуміли, які саме зміни необхідні: збільшення обсягу виробництва на 6% без додаткових понаднормових виплат.

2. Важливо, щоб робочі зрозуміли, чому потрібні ці вимірювання, інакше вони можуть зробити висновок, що компанія

просто хоче, щоб вони працювали більше і стільки ж отримували, що викличе їх обурення.

3. Важливо, щоб робочі зрозуміли, як здійснити зміни; що не можна жертвувати якістю продукції в ім'я збільшення обсягу виробництва, інакше продуктивність знизиться, а не збільшиться, як це малося на увазі у вихідному повідомленні керівництва.

Менеджери, недостатньо ефективно діючи в процесі комунікації, часто діють так тому, що саме так надходять по відношенню до них їх начальники, оскільки менеджери вищої ланки часто служать для підлеглих рольовою моделлю. Якщо наш начальник діє за методом примусу або невідвертість з нами, ми, цілком ймовірно, поведемо себе так само в процесі комунікації зі своїми підлеглими. Але слід пам'ятати, що ваше становище відрізняється від становища вашого начальства, і зовсім необов'язково копіювати його стиль, навіть якщо він ефективний. Але що дійсно необхідно, так це зрозуміти, яку ідею ви хочете донести до того, як ви відправите повідомлення, і бути впевненими в адекватності й доречності цієї ідеї для вашої конкретної ситуації і мети.

Кодування і вибір каналу

Перш ніж передати ідею, відправник повинен закодувати її в певні символи: слова, інтонацію і жести (мова тіла). Саме таке кодування перетворює ідею в повідомлення.

Він повинен також вибрати канал, сумісний з типом символів, використаних для кодування. Найвідомішими з них є усне

мовлення, письмо і електронні засоби: комп'ютери, електронна пошта, відеозапису і відеоконференції. Якщо канал не підходить для фізичної форми обраних символів, передача неможлива. Недоцільно, наприклад, одночасно розмовляти з усіма працівниками. В даному випадку можна розіслати службову записку, а потім провести збори.

Якщо канал не дуже відповідає ідеї, виробленої на першому етапі, ефективність комунікації також знизиться. Наприклад, менеджер, який бажає поговорити з підлеглим про недозволенність серйозних порушень ним заходів безпеки, звичайно, може зробити це в ході невимушеної бесіди за чашкою кави або направити йому неофіційну записку. Але по цих каналах навряд чи можна донести ідею, наскільки серйозна ця проблема, так само ефективно, як шляхом формальної зустрічі або записки.

Вибір засобу передачі повідомлення не повинен обмежуватися вибором одного каналу. Часто буває бажано використовувати комбінацію двох або більше засобів комунікації. Це ускладнює процес, оскільки відправнику треба встановити послідовність використання цих коштів і визначити, який час буде їх розділяти. Однак дослідження показують, що одночасне використання усних і письмових засобів комунікації, як правило, ефективніше, ніж, використання одного з цих коштів. Обговорюючи результати цього дослідження, професор Т. Мітчел зазначає: «Загальний висновок цієї роботи – усне повідомлення в комбінації з письмовим, як правило, в більшості випадків підвищує ефективність комунікації».

Використовуючи обидва канали, можна знайти більш складні підходи і при цьому письмово зареєструвати ситуацію. Але це не означає, що будь-який комунікаційний процес повинен включати письмовий елемент, це призводить до некерованого паперовому потоку в організації.

Другий етап відразу стане зрозуміліше, якщо уявити його як операцію упаковки. Дуже часто відмінні товари не продаються до тих пір, поки не будуть упаковані способом, який буде зрозумілим і привабливим для споживача. Точно так люди, що мають відмінні ідеї, часто не вміють «упакувати» їх за допомогою символів і передати через канали, значимі і привабливі для одержувача. В цьому випадку навіть найкраща ідея може «залежатися на полиці».

Передача

На третьому етапі відправник використовує канал для доставки повідомлення (закодованої ідеї або ряду ідей). Йдеться про фізичну передачу повідомлення, що багато хто помилково приймають за процес комунікацій як такої. Але, як ми бачили, передача є лише одним з важливих етапів, через які необхідно пройти одному людині, щоб донести ідею до іншого.

Декодування

Отримавши повідомлення, одержувач декодує його. Декодування - це процес перекладу символів відправника в думці одержувача. Якщо символи, обрані відправником, мають для одержувача таке ж значення, він правильно зрозуміє, що мав на

увазі відправник, формулюючи ідею. Якщо реакції на ідею не потрібно, процес комунікації на цьому можна вважати завершеним.

Але по ряду причин, про які ми поговоримо далі, одержувач може надати повідомленню не такий сенс, який вкладав у нього відправник. У менеджменті процес комунікації можна вважати ефективним, якщо одержувач підтвердив, що ідея їм зрозуміла правильно, реальними діями, яких очікував від нього відправник.

Зворотній зв'язок і перешкоди

Перш ніж обговорювати різні перешкоди на шляху ефективних комунікацій, необхідно розібратися в двох важливих концепціях - зворотний зв'язок і перешкоди.

Зворотний зв'язок

Забезпечуючи зворотний зв'язок, відправник і одержувач міняються комунікативними ролями. Одержувач стає відправником – він проходить через всі етапи процесу комунікації і доносить свою реакцію до відправника, який в даному випадку грає роль одержувача. Професор бізнес-комунікацій Ф. Льюїс стверджує:

Зворотний зв'язок – це базова реакція на почуте, прочитане або побачене; інформація (У вербальній або невербальній формі) направляється назад відправнику, вказуючи на те, в якій мірі повідомлення було зрозуміле, чи повірив йому одержувач, засвоїв він його і чи згоден з ним.

Ефективні комунікації повинні бути двосторонніми: зворотний зв'язок необхідний, щоб визначити, наскільки повідомлення було сприйнято і зрозуміле. Менеджер не може покладатися на те, що все

сказане або написане ним буде зрозуміле точно так, як він хотів. Менеджер, який базується на такому помилковому припущенні, ізолює себе від реальності. Чи не налагодивши зворотного зв'язку з одержувачем інформації, він різко обмежує ефективність своєї управлінської діяльності.

Зворотній зв'язок в значній мірі сприяє підвищенню ефективності управлінських комунікацій.

Кілька досліджень, в ході яких двосторонні комунікації (т. Е. Включають зворотний зв'язок) порівнювалися з одностороннім (без зворотного зв'язку), показали, що хоча перші повільніше, вони рідше призводять до нерозуміння, є більш точними і сприяють зміцненню впевненості в правильності інтерпретації повідомлень. Причому це стосується найрізноманітніших культур. Далі в цій главі ми дамо рекомендації, як можна підсилити свої можливості використання зворотного зв'язку.

Перешкоди

Зворотній зв'язок помітно підвищує ефективність комунікацій, оскільки дозволяє обом сторонам долати такий бар'єр, як перешкоди. Мовою теорії комунікації перешкодами називають все, що спотворює сенс. Джерелами перешкод, можуть стати мова (вербальний або невербальний), відмінності в сприйнятті, що змінюють сенс під час кодування і декодування, відмінності в статусі менеджерів і підлеглих і т. д.

Певні перешкоди є завжди, і певне перекручення сенсу відбувається на кожному етапі процесу комунікації. Зазвичай нам

вдається подолати перешкоди і передати повідомлення. Але якщо перешкоди дуже сильні, це неодмінно призведе до сильного спотворення сенсу і може повністю блокувати спробу інформаційного обміну. З точки зору менеджменту це призводить до зниження ступеня ймовірності досягнення цілей, що залежать від цих комунікацій.

3. Міжособистісні комунікації

Хоча ефективний обмін письмовій інформацією має для організації величезне значення, на нашу думку, всебічна дискусія на цю тему виходить за рамки даної книги. Те ж саме відноситься до використання комп'ютера як засобу комунікації. Як вже говорилося, менеджери 50-90% свого часу витрачають на усні комунікації, тому ми вирішили приділити основну увагу прямим міжособистісним комунікаціям.

Наше обговорення бар'єрів на шляху ефективних міжособистісних комунікацій зосереджено на наступних моментах:

- 1) сприйняття;
- 2) семантика;
- 3) невербальні комунікації;
- 4) неефективна зворотній зв'язок;
- 5) неефективне слухання.

Обговоривши їх, ми дамо рекомендації щодо підвищення ефективності міжособистісних комунікацій.

Бар'єри на шляху міжособистісних комунікацій

Перешкоди, зумовлені сприйняттям

Ми говорили, що менеджер повинен розуміти суть сприйняття, оскільки саме воно визначає «реальність для індивідуума». Люди реагують не на те, що дійсно відбувається в їхньому середовищі, а на те, як вони це сприймають. Розібравшись в факторах, що впливають на сприйняття, і з огляду на їх в процесі комунікації, ви зможете подолати багато бар'єри, обумовлені сприйняттям і перешкоджають ефективним комунікаціям.

Один з таких бар'єрів виникає через конфлікт між сферами діяльності відправника і одержувача. Люди можуть інтерпретувати одну і ту ж інформацію по-різному в залежності від накопиченого ними досвіду. наприклад, в компанії роздрібної торгівлі менеджери і торговий персонал, як правило, по-різному дивляться на проблему звільнення торгових площ від товарів. У виробничій організації фахівці з маркетингу зазвичай вважають, що активізація збуту за рахунок розширення асортименту важливіше, ніж зниження витрат виробництва в результаті підвищеної стандартизації; а виробничий персонал при цьому може висловлювати протилежну точку зору.

Розбіжності, обумовлені сферою діяльності, часто призводять до того, що люди сприймають інформацію вибірково, з урахуванням своїх інтересів, потреб, емоційного стану і умов середовища. Ця характеристика людської істоти дуже важлива для комунікацій. Вона означає, що в багатьох випадках люди сприймають лише частина фізично отриманого ними повідомлення. Проблеми організаційних комунікацій значною мірою обумовлені

розходженням інтерпретації людьми одержуваних ними повідомлень, в результаті чого ідеї, заковані відправником, спотворюються і розуміються одержувачем не в повній мірі.

Інформація, що суперечить нашим досвідом або раніше сталим поняттям, часто або повністю відторгається, або спотворюється з урахуванням цих знань. Дослідження в цій області підтвердили тенденцію до сприйняття людьми проблем організації з урахуванням базових суджень, сформованих в їх конкретних сферах діяльності.

Ще одна причина проблем сприйняття в процесі комунікацій полягає в наявності бар'єрів, обумовлених ставленням (установками). Ми говорили, що ставлення сильно впливає на сприйняття та поведінку людей. Якщо ми маємо невдалий досвід взаємодії з тими чи іншими працівниками або відділами, то, цілком ймовірно, це вплине на ефективність наших подальших комунікацій з ними. Припустимо, наприклад, що один з ваших співробітників є до вас з пропозицією про поліпшення сервісу споживачів.

Уявімо також, що під час вашого останнього спілкування з ним ви критикували його за схильність перевищувати ліміти представницьких витрат. Цілком ймовірно, що через негативного ставлення до нього, яке могло сформуватися у вас в ході попереднього спілкування, його ідея вами не буде почута повністю. Можливо також, що свої представницькі витрати він перевищив, запросивши перспективного клієнта в дорогий ресторан, оскільки вважав, що так йому вдасться значно збільшити обсяг збуту вашого

відділу. Але якщо ви переконані, що «перевищення ліміту представницьких витрат незмінно свідчить про недостатній контроль над бюджетними коштами», то, цілком ймовірно, ви навряд чи зрозумієте його точку зору. А ці два контакти можуть покласти початок поганим взаєминам між вами і цим підлеглим.

Цей приклад чітко показує, який вплив може надавати комунікаційний клімат на взаємини між менеджерами і підлеглими. Ці взаємини формуються на основі ваших минулих контактів. Позитивні або негативний почуття один до одного визначають, наскільки частими будуть ваші майбутні контакти і стиль спілкування. Менеджер, що не формує позитивного клімату у відносинах з оточуючими, обмежує потік майбутніх комунікацій, і з часом в його підрозділі може скластися атмосфера недовіри, антагонізму і самозахисту. Дослідження показали, що в позитивній атмосфері цей потік збільшується і точність інформації, якою обмінюються люди в організації, підвищується. Якщо менеджер відкрито і чесно спілкується зі своїми підлеглими, вони відповідають йому тим же. Чим більш відкрито і чесно веде себе один або обидва учасники процесу комунікації, тим більше задоволення вони відчують.

Семантичні бар'єри

Як ми вже говорили, метою комунікацій є досягнення розуміння повідомлення. Спілкуючись з іншими, ми намагаємося обмінятися інформацією і домогтися її розуміння шляхом використання символів: слів, жестів і інтонації. У процесі

комунікації відбувається обмін саме символами: вербальними і невербальними. Тут ми обговорюємо проблеми, пов'язані з використанням вербальних символів - слів.

Семантика – це наука, що вивчає способи використання слів і передані ними значення. оскільки слова (Символи) можуть для різних людей мати різні значення, то, що хотів повідомити відправник, не завжди буде так само інтерпретоване і зрозуміле одержувачем. У великому словнику англійської мови наводиться близько чотирнадцяти тисяч тлумачень п'ятисот найбільш уживаних слів; таке просте слово, як round, має сімдесят дев'ять значень.

Семантичні варіації часто призводять до нерозуміння, оскільки в багатьох випадках досить складно зрозуміти, яке саме значення було присвоєно символу відправником. Наприклад, менеджер, який повідомляє підлеглому, що його звіт «адекватний», може мати на увазі, що він сповнений і досягає наміченої мети, але підлеглий може декодувати це слово в тому сенсі, що його звіт не більше ніж посередній, і його необхідно доопрацювати.

Символи не мають вихідного фіксованого значення. їх значення людина розуміє, виходячи зі свого досвіду, і воно варіюється в залежності від контексту, тобто ситуації, в якій використано символ. І оскільки у кожного з нас є свій досвід, на кожен комунікаційний контакт в тій чи іншій мірі відрізняється від інших, ніколи не можна бути впевненим, що одержувач присвоїть символу той же значення, що і ви.

Семантичні проблеми нерідко виникають також через способів, якими люди привласнюють значення групам символів. Наприклад, що ви маєте на увазі, кажучи підлеглому: «Зробіть це, як тільки вам випаде зручна можливість», – виконати завдання якомога швидше або коли у нього з'явиться час? А якщо ви скажете підлеглому: «Обов'язково зверніться до мене, якщо у вас виникнуть проблеми», то чи зрозуміє він, що ви маєте на увазі, кажучи про «проблеми»? В даному прикладі справа ускладнюється тим, що у підлеглого може виникнути відчуття, що визнання їм наявності проблеми нічого хорошого йому не обіцяє. В результаті він може не повідомити вам про виникнення проблеми, хоча ви якраз хотіли донести до нього ідею, наскільки вам важливо отримати цю інформацію якомога раніше. Дослідження показали, що працівники і менеджери різних рівнів приписують зовсім різні значення таких слів, як матеріальні стимули, норми, співпраця і бюджет.

Як бачите, щоб ефективно спілкуватися з людьми в організації, необхідно розуміти істинне значення використовуваних ними слів і домогтися того, щоб і вони розуміли, яке значення в слова вкладаєте ви. Ось що написав з цього приводу Ф. Льюїс: На жаль, менеджер часто забуває, що працівникові, щоб зрозуміти прийняту інформацію (інструкції, накази, розпорядження, т. д.), необхідно знати, з якою метою використовує дані слова начальник. Тільки тоді він зможе інтерпретувати слова відправника в його, а не в своєму значенні. Ситуація ускладнюється тим, що кожна бізнес організація, і навіть кожне її підрозділ має свій жаргон. І все ж організації

необхідно домогтися, щоб всі її підрозділи розуміли один одного. Якщо один з відділів забуває про існування професійних варіацій в значеннях слів або ігнорує цей факт, дуже швидко з'являються «дорожні пробки», що перешкоджають взаєморозумінню.

Семантичні бар'єри часто стають проблемою для компаній, що працюють в багатонаціональному середовищі. Наприклад, General Motors, вивівши на латиноамериканський ринок модель Chevi Nova, так і не дочекалася очікуваного рівня збуту. Провівши дослідження, фірма встановила, що слово «Nova» на іспанському означає «не їде» (no va)! Як ви, звичайно, розумієте, семантичні бар'єри, зумовлені культурними відмінностями, можуть стати серйозною проблемою і під час ділових переговорів.

Невербальні бар'єри

Хоча для кодування ідей, призначених для передачі, ми використовуємо, перш за все, вербальні символи (слова), повідомлення передаються і невербальними символами. До невербальних комунікацій відносяться будь-які символи, крім слів. Найчастіше невербальна передача здійснюється одночасно з вербальною і може посилювати або змінювати зміст слів. Зоровий контакт, посмішка або насуپлені брови, напружений вираз обличчя - все це приклади невербальних комунікацій. До них відносяться і жести: вказівка на щось пальцем, прикриття рота рукою, дотик і т. д.

Наприклад, на думку антрополога Е. Т. Холла, лідер ООП Ясір Арафат носить темні окуляри, щоб оточуючі не впізнали про його реакції зі зміни розміру зіниць. Нещодавно вчені встановили, що

якщо людину зацікавила інформація, його зіниці розширюються, і Холл вважає, що арабам про це відомо вже дуже давно. Ще одна форма невербальних комунікацій - то, як ми вимовляємо слова (наша інтонація, модуляція голосу, плавність мови і т. п.). Як відомо, все це здатне сильно змінити сенс сказаного. Питання «Є ідеї?» на папері означає ні що інше, як пропозиція висловити свої думки. Але виголошений різким роздратованим тоном, це ж питання може бути витлумачений співрозмовником зовсім інакше: «Якщо ви розумієте свою вигоду, що не пропонуйте ідей, що суперечать моїм».

Дослідження показали, що великий відсоток усних комунікацій сприймається саме через мову жестів і інтонації. У своїй книзі *Non-Verbal Communication* («Невербальна комунікація») А. Мехрабіан стверджує, що 55% повідомлень люди сприймають через вираз обличчя, пози і жести і 38% - через інтонації і голосові модуляції. Це означає, що на частку слів як таких припадає лише 7% значення. Це дуже важливо, оскільки означає, що в багатьох випадках те, як ми говоримо, важливіше того, що ми говоримо. Наприклад, якщо людина говорить: «Звичайно ... я виконаю це завдання», то пауза після слова «звичайно» може вказувати на те, що він не хоче цього робити, у нього немає зараз на це часу, завдання йому не подобається або він не знає, як його виконувати.

Опишемо ситуацію, яка ілюструє, як невербальні символи можуть створювати перешкоди в процесі комунікації. Ви входите в кабінет менеджера, щоб отримати інформацію про проєкт, над яким

працюєте. Ви увійшли, а він продовжує уважно вивчати паперу. Потім, глянувши на годинник, відчуженим байдужим тоном запитує: «Ви щось хотіли?».

Його слова самі по собі висловлюють бажання допомогти, але поза і жести ясно говорять про те, що ви заважаєте йому працювати.

Чи захочеться вам після цього ставити йому запитання? Які думки виникнуть у вас в наступний раз, коли знову знадобиться інформація від менеджера? По всій ймовірності, в обох випадках ваші почуття не будуть позитивними. А тепер уявіть, які були б ваші відчуття, якби при вашій появі менеджер відразу відірвався від паперів, посміхнувся і бадьоро сказав: «Як рухається проєкт? Я можу чим-небудь допомогти?».

Можливо, що менеджер в першій ситуації насправді не менш готовий допомогти підлеглому, ніж у другій. та й слова вони вимовляють практично однакові. Але в даному випадку, як і в багатьох інших, невербальні символи цілком придушують вербальні. Урок такий: важливо переконатися, що використовувані вами невербальні символи відповідають ідеї, яку ви маєте намір донести до співрозмовника, в іншому випадку вони створять такі перешкоди, що одержувач, швидше за все, сприйме повідомлення невірно.

Як у випадку з семантичними бар'єрами, при невербальних комунікаціях серйозною перешкодою часто стають культурні відмінності. Наприклад, взявши у японця візитку, треба уважно прочитати всі дані на ній і показати, що ви це зробили. Поклавши її

відразу в кишеню, ви вкажете йому, що не вважаєте його важливою персоною. Ще один приклад: американці часто з великим здивуванням реагують на незворушність співрозмовника, а у німців просто не прийнято часто посміхатися.

Неефективний зворотній зв'язок

Ще одним бар'єром на шляху міжособистісних комунікацій є відсутність зворотного зв'язку. Зворотній зв'язок надзвичайно важлива, оскільки дозволяє визначити, чи дійсно ваше повідомлення зрозуміле одержувачем в тому сенсі, який ви в нього вклали. Як ми бачили, існує безліч причин, за якими повідомлення може можна зрозуміти не так, як ви хотіли. Далі в цій главі ми дамо ряд рекомендацій, які дозволять вам вдосконалити навички міжособистісного спілкування.

Неефективне слухання

Ефективні комунікації вимагають, щоб людина був однаково точний як при відправці, так і при прийомі повідомлення. Для цього треба вміти слухати. На жаль, дуже небагато людей вміє робити це максимально ефективно. Наша система освіти приділяє багато уваги навичкам читання, письма та рахунку, але не розвитку навичок слухання. Багато хто вважає, що правильно слухати означає не перебивати співрозмовника. Але це лише один з елементів процесу ефективного слухання. Відповідно до одного з дослідженням ефективність менеджерів в процесі слухання в середньому становить всього 25%. Інше дослідження показало, що ефективне слухання – найважливіша характеристика ефективного

менеджменту. В ході опитування тисяч менеджерів найпоширенішим була така відповідь: «Мені подобається мій бос, він вміє слухати «або» З ним можна поговорити».

Коли вам повідомляють про завдання, нові пріоритети, зміні робочих процедур або про нові ідеї підвищення ефективності роботи відділу, дуже важливо почути конкретну інформацію. Однак прислухатися слід не тільки до фактів, а й до емоцій.

Наприклад, до вас в кабінет заходить працівник, який бажає обговорити виниклу проблему, і, крім конкретних фактів, в ході бесіди повідомляє вам, що чимось розлючений, від чогось в захваті і т. д. Почуття людини часто видають мову жестів і інтонація. Менеджер, який зосереджений лише на конкретних фактах, просто не дає співрозмовникові шансу поділитися своїми переживаннями. Якщо ви бачите, що людина стривожений або розсерджений, ви можете, наприклад, сказати: «Мері, мені здається, ви чимось засмучені. Чи не хочете поділитися зі мною?». Щоб почути факти і зрозуміти почуття, необхідно вислухати повідомлення повністю. Це дозволить вам краще розібратися в ситуації і показати співрозмовнику, що ви з повагою ставитеся до того, що він говорить. Далі коротко представлені деякі рекомендації щодо підвищення навичок ефективного слухання.

Рекомендації щодо підвищення ефективності слухання

Професор К. Девіс запропонував десять правил посилення навичок ефективного слухання. Прочитавши кожне з них, на

хвилину перервіться і уявіть, що розмовляєте з конкретною людиною і користуєтеся цим правилом.

1. Припиніть говорити! Ви не можете слухати, постійно розмовляючи. Як сказав Полоній («Гамлет»), «Дай кожному свій слух, але нікому - свій голос».

2. Допоможіть співрозмовнику відчувати себе вільно. Дозвольте говорити людині, відчувати свободу - створіть роздільну середу.

3. Покажіть співрозмовникові, що готові його вислухати. Виглядайте і дійте, як людина, зацікавлений бесідою. Слухаючи, не шукайте підвоху. Намагайтеся зрозуміти людину, а не знайти привід для заперечень.

4. Позбавтеся від усього, що може вас відволікти. Не малюйте карлючки, не стукайте по столу, не перекладайте папери. Може, буде краще, якщо закрити двері в кабінет?

5. Співпереживати до того, що говорять. Постарайтеся поставити себе на місце мовця.

6. Будьте терплячі. Виділіть на бесіду досить часу. Не пришвидшуйте співрозмовника.

7. Намагайтеся стримувати емоції. Розсерджена людина часто спотворює значення слів.

8. Намагайтеся уникати суперечок і критики. Це змушує співрозмовника займати оборонну позицію, і він може просто замовчати або розсердитися. Чи не сперечайтесь. Навіть якщо ви переможете в суперечці, в кінцевому рахунку ви програєте.

9. Задавайте питання. Це заохочує співрозмовника до подальшої розмови і показує йому, що ви уважно слухаєте.

10. Припиніть говорити! Це і перша, і остання рекомендація, оскільки від неї залежать всі інші.

Продовжуючи говорити, ви не зможете ефективно слухати. Природа дала людині два вуха, але тільки одна мова - тонкий натяк на те, що краще слухати, ніж говорити. Щоб ефективно слухати, вам знадобляться обидва вуха: одне - щоб сприймати сенс, інше - щоб вловлювати почуття співрозмовника. Люди, які не вміють слухати, мають менше інформації для прийняття обґрунтованих рішень.

Щоб розвинути навички слухання, закінчивши бесіду з тією або іншою людиною, оцініть, наскільки ефективним було ваше спілкування. Запитайте, наскільки вам вдалося виконати представлені вище десять правил і в чому вам ще треба удосконалюватися?

Удосконалення мистецтва спілкування

Крім закріплення навичок ефективного слухання, існує ще ряд методів, що дозволяють підвищити ефективність міжособистісних комунікацій.

Чітко сформулюйте ідею до її передачі

Це означає, що питання, проблеми або ідеї, які ви маєте намір донести до інших, необхідно систематично обмірковувати і ретельно аналізувати. Кожен раз, спілкуючись з безпосереднім начальником, підлеглим або колегою, треба чітко визначитися з

основною темою повідомлення. Таких тим існує безліч; нижче перераховані деякі з них.

Приклади тем повідомлень, що передаються

1. Пояснення підлеглим суті майбутніх змін їх робочих завдань.

2. Інформація від начальника з роз'ясненням завдання.

3. Повідомлення начальнику про проблему, з якою ви зіткнулися.

4. Обговорення з підлеглим причин низької продуктивності.

5. Визнання заслуг підлеглого.

6. Інформування працівників про ідею, над якої ви просите їх подумати.

7. З'ясування реакції співробітників на ваші ідеї.

8. Інформування менеджера іншого відділу про можливі зміни у вашому відділі і з'ясування його думки про те, як це відіб'ється на діяльності його підрозділи.

9. Інформування підлеглих про нові пріоритетах і цілях.

10. Інформування секретаря про пріоритетні завданнях поточного тижня. Завжди пам'ятайте про можливість виникнення семантичних проблем Намагайтеся уникати двозначних слів і фраз. Замість того щоб говорити

«Принесіть звіт, коли вам буде зручно», краще сказати «Мені дуже важливо отримати звіт вранці в четвер. Тоді у мене буде час його переглянути, а у вас - при необхідності доопрацювати його до наради, наміченому на п'ятницю».

Слідкуйте за своїми жестами та інтонацією

Слідкуйте за своїми виразом обличчя, жестами, позою і інтонацією, уникаючи суперечать один одному сигналів. Постарайтесь поглянути на себе і почути себе з боку, як вас бачить і чує співрозмовник. Посилаючи співзвучні, що не суперечать один одному сигнали, ви досягнете кращого розуміння своїх ідей.

Будьте відкриті і співпереживайте співрозмовнику

Співпереживання - це вміння поставити себе на місце іншої людини. Задайте собі питання «Що являє собою людина, з яким я буду спілкуватися? Які його потреби і інтереси? В якому він сьогодні настрої?».

Активно співпереживаючи людям при обміні інформацією, ми намагаємося «налаштуватися на хвилю» одержувача і адаптувати метод кодування і передачі повідомлення до конкретної людини і до ситуації. Все це здатне знизити ймовірність неправильного розуміння при декодуванні Вашого повідомлення.

Наприклад, при спілкуванні з одними людьми потрібні подробиці і повтори, і їм, судячи з усього, краще відправити лист або службову записку. Інші краще реагують на інформацію, представлену в менш структурованому вигляді і без зайвих деталей. У цьому випадку підійде неформальна бесіда. Є люди, надзвичайно гостро реагують на критику. Вони зазвичай відсівають або неправильно тлумачать будь-які пропозиції, якщо вони не представлені в дипломатичній і коректній формі.

Співпереживання в ході спілкування означає також вашу незмінну відкритість. Намагайтеся уникати необдуманих суджень, оцінок і стереотипів. щиро постарайтеся побачити, відчутти і зрозуміти ситуацію і проблему з точки зору іншої людини. Це аж ніяк не означає, що вам слід погоджуватися з усім, що говорить співрозмовник; це означає, що вам треба постаратися зрозуміти його.

Налагодьте зворотний зв'язок

Зворотній зв'язок встановлюється різними способами. Перший полягає в тому, щоб задавати питання. Наприклад, обговоривши з працівником зміна робочої процедури, можна задати наступне питання: «Отже, Білл, з чого, На вашу думку, нам слід почати?». Його треба задати спокійним тоном, уважно вислухати Білла і порівняти його відповідь з тим, що було сказано вами. Якщо важливих моментів багато, їх краще записати. І в будь-якому випадку, цілком ймовірно, буде правильно згодом направити підлеглому службову записку з викладенням основних пунктів вашої бесіди.

Ще один підхід – попросити людину переказати почуте. Можна, наприклад, сказати так: «Боб, щоб я був упевнений, що нічого не забув, перекажіть мені, що ви вважаєте найважливішим у цьому проєкті».

Другий спосіб отримання зворотного зв'язку - уважне спостереження за жестами і інтонаціями, що вказують на то, що людина вас не розуміє. Наприклад, ви пояснюєте нове завдання

працівникові і бачите на його обличчі напруженість. А може, ви помічаєте легке роздратування або співрозмовник намагається не дивитися вам в очі? Ці сигнали скажуть вам, що людина, можливо, не до кінця зрозумів завдання або засмучений ім. Все це сигнали зворотного зв'язку, що свідчать про можливе невдоволення або нерозумінні співрозмовника. Помітивши їх, можна скористатися першим способом - поставити питання, як описано вище.

Зворотний зв'язок можна отримати також завдяки спостереженню за першими результатами. Це дозволить вам оцінити, наскільки чітко виконується то, що ви намагалися донести в ході комунікації. Це приклад функції контролю, про яку ми поговоримо в іншій главі.

І останній спосіб отримання зворотного зв'язку полягає в проведенні політики відкритих дверей у відносинах з підлеглими. Люди повинні знати, що ви готові обговорити з ними будь-які питання. Якщо ви говорите звернувся до вас працівникові, що зайняті, люди дуже швидко зрозуміють, який ваш стиль управління. Але, звичайно, ніхто не хоче, щоб його постійно переривали, тому для спілкування з підлеглими слід виділити певний час протягом дня. Як ви бачите, всі ці рекомендації вимагають граничної концентрації і уваги в процесі комунікації.

4. Організаційні комунікації

Розуміння процесу міжособистісних комунікацій і методів їх вдосконалення сприяє підвищенню вашої ефективності як

менеджера. Але, очевидно, що менеджеру необхідно знати і про бар'єри, що перешкоджають організаційним комунікаціям, а також про методи їх подолання. Про величезний вплив комунікацій на успіх організації свідчать слова А. Вуда, колишнього голови правління Sears. Розповідаючи, як фірмі вдалося збільшити обсяг продажів з 5 до 15 млрд. дол. в рік, він заявив: «Ще багато років тому ми зрозуміли, що є лише один шлях для зростання в бізнесі - поліпшення комунікацій». У цьому питанні ми обговоримо бар'єри, які стоять на шляху до ефективним організаційним комунікацій, і дамо рекомендації щодо їх подолання.

Бар'єри, що перешкоджають ефективним організаційним комунікаціям

Спотворення повідомлень

При переміщенні інформаційних потоків в організації сенс повідомлень кілька спотворюється, що обумовлено рядом причин. Повідомлення можуть спотворюватися ненавмисно через бар'єрів в міжособистісних комунікаціях, які ми обговорили вище. Якщо ж той чи інший менеджер не згоден з повідомленням, інформація може спотворюватися свідомо. У цьому випадку менеджер модифікує повідомлення з урахуванням своїх упереджень і поглядів.

Проблеми комунікації виникають також через фільтрації - спотворення повідомлень в міру їх переміщення вгору або вниз або на одному рівні організації (із відділу у відділ). Організації змушені фільтрувати інформацію, щоб з одного рівня на інший передавалися

тільки ті повідомлення, які його стосуються. Крім того, відомості перед відправкою в інші підрозділи того ж рівня необхідно підсумовувати і узагальнювати, щоб прискорити інформаційний потік або зробити повідомлення більш чітким. Оскільки повідомлення для комунікації відбирають менеджери, різні бар'єри в міжособистісних комунікаціях часто призводять до того, що вони відсівають потрібні відомості або надмірно утискають повідомлення.

У результаті важлива інформація може не досягти іншого підрозділу організації або надійде в сильно спотвореному вигляді. Дослідження показали, що з інформаційного змісту, відправленого радою директорів, тільки 63% цього змісту доходить до віцепрезидентів, 40% до директорів підприємств і 20% до робітників. Повідомлення, що переміщаються по висхідній, часто спотворюються через різницю в статусі організаційних рівнів. Менеджери вищої ланки мають більш високий статус, тому на нижчих рівнях існує тенденція до надання їм тільки інформації позитивного характеру.

Підлеглий не інформує начальника про проблеми, оскільки «не хоче повідомляти йому погані новини». Люди, як правило, прагнуть отримати схвалення начальника і часто кажуть йому лише те, що він хоче почути. Дослідження показали, що відмінності в статусі сильно впливають на якість організаційних комунікацій. Ще одним обмеженням для ефективних висхідних комунікацій є те, що менеджери середньої ланки часто приділяють більше уваги

повідомленнями від верхніх рівнів, ніж інформації від підлеглих. Інші причини, за якими працівники не пропонують ту чи іншу інформацію керівництву, – це страх перед покаранням і відчуття марності цих дій.

Комунікаційні перенавантаження

Бар'єром на шляху організаційних комунікацій нерідко стають комунікаційні перевантаження. Е. Тоффлер в книзі *Future Shock* («Майбутній шок») стверджує:

«Менеджери, змушені постійно приймати складні і термінові рішення, цілком ймовірно, зіштовхнуться з тим, що їх здатності робити це погіршаться через надлишок інформації, що обрушується на їх органи чуття». Менеджер, завалений інформацією, навряд чи здатний ефективно на неї реагувати. Йому необхідно вміти відсіювати менш важливу інформацію і залишати найбільш важливу; те ж саме відноситься до комунікацій. На жаль, сприйняття менеджера в цьому напрямку часто відрізняється від сприйняття інших працівників організації.

Погана організаційна структура

Ми визначили організаційну структуру як логічні взаємозв'язки між рівнями управління і функціональними областями, що дозволяють організації максимально ефективно досягати своїх цілей. Якщо вона продумана погано, можливості менеджера планувати і досягати намічених цілей погіршуються. В організації з численними рівнями управління ймовірність

спотворень комунікацій вище, оскільки інформація може змінюватися і фільтруватися на кожному рівні.

Іншими аспектами структури, які сприяють виникненню проблем з комунікаціями, є неправильний підхід до складання і використання комітетів, робочих груп та персоналу, а також політика владних взаємин і розподілу робочих завдань. Крім того, проблеми можуть виникати через конфлікти між різними групами чи відділами організації. Очевидно також, що ефективності комунікацій аж ніяк не сприяє погана інформаційна система.

Покращення організаційних комунікацій

Отже, ми розглянули бар'єри, що перешкоджають ефективним організаційним комунікаціям, а тепер розглянемо, як їх можна подолати.

Регулювання комунікаційного потоку

Менеджери всіх рівнів повинні знати як свої комунікаційні потреби, так і потреби своїх начальників, колег і підлеглих і навчитися оцінювати ці потреби якісно і кількісно. Як ви побачите, комунікаційні потреби сильно залежать від цілей менеджера, прийнятих ним рішень і від того, як оцінюються його діяльність і робота його відділу.

Управлінські дії

Регулювання комунікаційного потоку – це тільки один із прикладів дій менеджерів з метою поліпшення комунікацій, яких існує безліч. Так, можна проводити короткі зустрічі з одним або декількома підлеглими для обговорення майбутніх змін, що

змінилися пріоритетів, розподілу завдань і т. д. З цією ж метою можна періодично організовувати збори всіх підлеглих. У багатьох організаціях такі збори проводяться щотижня. Підлеглий зі свого боку також може ініціювати контакти з начальником або колегою.

Всі ці приклади є ілюстраціями інформаційних рольових установок по Мінцбергу – менеджер як спостерігач, розповсюджувач і представник.

Планування, реалізація і контроль, про які ми розповімо в наступних розділах, забезпечують можливість вибрати для управлінських дій щодо поліпшення комунікацій. Це і обговорення нових планів, стратегій, цілей і завдань, необхідних для більш ефективної реалізації наміченого, і контроль над дотриманням графіка, і додаткові звіти, і т. д.

Системи зворотного зв'язку

Зворотній зв'язок допомагає поліпшити не тільки міжособистісні, але і організаційні комунікації. Система зворотного зв'язку - складова частина інформаційної системи менеджменту і контролю організації. Один з типів такої системи - відвідування людьми з однієї частини організації інших і наступні обговорення. Наприклад, Ford направляє працівників головного офісу на заводи для обговорення питань, пов'язаних з якістю продукції. Мер міста особисто відвідує райони, переконуючись в ефективності реалізації державних програм, або направляє свого співробітника. Один автор з питань комунікації написав:

«Ефективний менеджер усуває розрив між собою і своїми підлеглими, створюючи заплановану комунікаційну систему, що забезпечує проходження повідомлень на більш низькі рівні і їх розуміння».

Ще один тип системи зворотного зв'язку – опитування співробітників. Їх проводять для збору інформації від менеджерів і рядових співробітників з різних питань, наприклад чітко чи донесені до них нові цілі, з якими проблемами вони стикаються або можуть зіткнутися, вчасно Чи вони отримують потрібну інформацію, чи знають про майбутні зміни і т. д. Нижче описана комунікаційна програма, розроблена саме на основі результатів опитування працівників.

Використання зворотного зв'язку з робітниками

Компанія International Paper розробила програму поліпшення комунікацій для загальнокорпоративного і виробничого рівнів. Перший етап полягав у опитуванні персоналу з метою визначити його ставлення до компанії і те, яку інформацію хотіли б отримувати люди. Результати опитування були використані при розробці ряду програм, наприклад програми «Операційний прорив». Вона дозволила створити канал для прямого зв'язку директорів заводів з погодинними працівниками для обговорення загальних проблем безпеки праці. Були організовані зустрічі директорів з робітниками- погодинниками. Працівників поінформували про основні питання і діях компанії, для чого їм був

показаний відеозапис конференцій за участю вищого керівництва фірми.

Менеджери середньої та низової рівнів переглянули цей запис разом з робітниками і обговорили різні питання. Відомості про основні проблеми були донесені до вищого керівництва, яке, в свою чергу, відреагувало на них по каналах низхідній зворотного зв'язку.

Системи збору пропозицій

Ці системи покликані полегшити висхідні комунікації. Завдяки їм все працівники можуть висунути свої ідеї щодо поліпшення будь-якого аспекту діяльності організації. Ці системи - спроба послабити тенденцію до фільтрації або ігнорування ідей по мірі їх переміщення від низу до верху.

Основна форма цієї системи – ящики для пропозицій. На жаль, цей підхід недостатньо ефективний через те, що часто відсутній механізм для підтвердження факту розгляду пропозицій, що надійшли. Крім того, вони не дозволяють винагородити працівника, пропозиція якого принесла користь організації. Тому організації все частіше використовують програми, що дозволяють винагороджувати людей за хороші ідеї і пояснювати, чому одні пропозиції прийняті, а інші ні.

Можливий і інший варіант організації системи збору пропозицій і зворотного зв'язку. Наприклад, можна організувати телефонний номер, за яким працівники будуть анонімно дзвонили додому й запитувати, пов'язані з виконанням робочих завдань і кар'єрних переміщень. Іноді на запитання відповідають керівники

вищої ланки організації. Інформація або дається працівникові відразу, або публікується в інформаційному бюлетені фірми. Ще один варіант такої системи - сформувати групи з менеджерів і рядових співробітників для обговорення питань, що становлять інтерес для обох категорій. Наступний підхід - організація так званих гуртків якості, т. Е. Груп з рядових працівників, які щотижня збираються для обговорення нових пропозицій і робочих проблем.

Інформаційні бюлетені, публікації і відео-записи

Великі організації часто публікують щомісячні видання з інформацією для персоналу. У них виходять статті з оглядами пропозицій з питань менеджменту, обговорюються проблеми охорони здоров'я, нові контракти, нові види товарів і послуг, а також відповіді керівництва на питання рядових працівників.

Технології відеозапису забезпечили організації ще одним засобом поширення інформації.

У British Petroleum щоквартально випускається відеогазет Pipeline, яка висвітлює основні події з життя цієї компанії; її поширюють по всіх філіях і навіть на судах танкерного флоту фірми. IBM також використовує відеозапису, як правило, в комбінації з друкованими матеріалами. Наприклад, фінансовий директор розповідає про досягнення свого підрозділу за минулий рік, а до відеозапису додається річний звіт, опублікований в інформаційному бюлетені. Друковані матеріали дозволяють уявити великий обсяг фактичних даних, а відеозапис допомагає персоналу скласти власну думку про стиль і характер керівництва.

Нові інформаційні технології

Поліпшити якість організаційних комунікацій допомагають останні досягнення в сфері інформаційних технологій. Комп'ютер вже зробив величезний вплив на спосіб поширення та збору інформації. Сьогодні завдяки електронній пошті можна направити лист будь-якій людині в організації, що незмінно приведе до зниження традиційно величезного обсягу телефонних переговорів. Крім того, вона дозволяє спілкуватися людям, що знаходяться в різних офісах, містах і навіть у різних країнах.

Величезні можливості відкривають і досягнення в сфері телефонного зв'язку, а відео-конференції дозволяють людям в різних місцях, в тому числі і в різних країнах, обговорювати проблеми в безпосередньому контакті один з одним, буквально дивлячись в очі співрозмовнику.

1. Комунікації – це зв'язуючий процес, що визначає успіх всіх основних видів управлінської діяльності.

2. Комунікації – процес обміну інформацією між людьми.

3. Комунікації необхідні між організацією і її середовищем, між різними організаційними рівнями і між підрозділами організації. Менеджери безпосередньо спілкуються з підлеглими індивідуально і в групах. Існують також неформальні комунікації по каналу чуток.

4. Основними елементами процесу комунікації є відправник, повідомлення, канал і одержувач.

5. Етапи процесу комунікації: генерування ідеї, кодування повідомлення, вибір каналу, передача повідомлення і його декодування.

6. Зворотній зв'язок, т. Е. Реакція одержувача, яка вказує, наскільки зрозуміле повідомлення, дозволяє подолати комунікаційні перешкоди.

7. Перешкоди – це все, що спотворює сенс повідомлення, включаючи мову, відмінності в сприйнятті і фізичне втручання.

8. Відмінності в сприйнятті – бар'єр, що перешкоджає ефективним комунікаціям, обумовлений тим, що люди реагують тільки на те, що сприймають. Якщо у них різні системи цінностей і установки, вони, найімовірніше, сприймуть і інтерпретують одну і ту ж інформацію по-різному.

9. Семантичні варіації, тобто розбіжності у використанні слів і їх значень – один з основних бар'єрів в комунікаціях з використанням в якості символів слів.

10. Невербальні символи, що суперечать символам-словами, можуть перешкоджати успіху комунікації.

11. Неефективна зворотний зв'язок і відсутність навичок слухання – бар'єри на шляху до ефективних комунікацій.

12. Менеджер може поліпшити якість комунікацій, чітко формулюючи ідею до її передачі, враховуючи потенційні розбіжності в семантиці і сприйнятті, пам'ятаючи про мову жестів і інтонаціях, співпереживаючи співрозмовникам і заохочуючи зворотний зв'язок.

13. Серйозними перешкодами на шляху успішних комунікацій в організаціях є фільтрація поганих новин, комунікаційна перевантаження і погана організаційна структура.

14. Комунікації в організації можна покращити завдяки системам зворотного зв'язку, регулювання комунікаційного потоку, управлінським діям, що сприяють висхідним і горизонтальним комунікаціям, системам збору пропозицій, а також завдяки використанню внутрішніх електронних матеріалів і новітніх інформаційних технологій.

Питання для самоперевірки:

1. У чому полягає сутність комунікацій у командній діяльності?
2. Які основні функції комунікацій у процесі управління командою?
3. Як ефективність комунікацій впливає на результативність спільної діяльності команди?
4. Що включає у себе процес комунікації? Назвіть його основні етапи.
5. Які основні елементи комунікаційного процесу можна виділити в організаційному середовищі?
6. Які бар'єри комунікації найчастіше зустрічаються у командній роботі?
7. Як можна мінімізувати вплив комунікаційних бар'єрів у командах?

8. Чим міжособистісні комунікації відрізняються від організаційних?

9. Які види міжособистісних комунікацій ви знаєте, і яку роль вони відіграють у професійному середовищі?

10. Яким чином емпатія та активне слухання впливають на якість міжособистісних комунікацій?

11. Які фактори визначають рівень довіри в міжособистісному спілкуванні в команді?

12. У чому полягає значення невербальних комунікацій для формування взаєморозуміння між учасниками команди?

13. Як організаційні комунікації забезпечують ефективну взаємодію між різними рівнями управління?

14. Які типи організаційних комунікацій існують (вертикальні, горизонтальні, діагональні) і які їх особливості?

15. Як впливає організаційна структура підприємства на характер комунікацій у команді?

16. Які основні моделі комунікацій використовуються в сучасних організаціях (лінійна, інтерактивна, трансакційна)?

17. Яким чином сучасні інформаційно-комунікаційні технології змінюють характер спільної діяльності команд?

18. Які методики формування ефективної команди базуються на розвитку комунікаційних навичок?

19. Як можна оцінити рівень ефективності комунікацій у команді?

20. Яке значення має культура комунікацій у процесі управління спільною діяльністю команд?

Тема 4. Управління командами. Розвиток навичок взаємодії в командній роботі

План лекції

1. Формування переліку функцій команди проєкту
2. Визначення впливу професійних функцій на пріоритетом ролей в команді проєкту
3. Аналіз відповідності професійно-важливих якостей кандидатів вимогам функціонально-рольової структури проєкту

Основні терміни і поняття: управління командою, функції команди, ролі в команді, функціонально-рольова структура, модель Белбіна, професійні якості, компетентності, лідер команди, взаємодія, координація, делегування, прийняття рішень, групова згуртованість, командна ефективність, командна відповідальність, адаптація в команді.

1. Формування переліку функцій команди проєкту

Робота з планування команди проєкту починається з формування переліку функцій команди проєкту (в таблиці 4.1 наведено приклад окремих функцій команди проєкту "Створення стратегії розвитку бізнесу в місті №"). Саме перелік функцій команди проєкту визначає вимоги до компетенцій членів команди та ролей в команді проєкту, а також визначає рівень трудомісткості та психофізичного навантаження членів команди при виконанні їх функцій в проєкті.

Для кожної з указаних функцій необхідно визначити її пріоритет для успіху проєкту (найважливішій функції призначається пріоритет 1, наступній або наступним за важливістю призначається пріоритет 2, і так далі). Пріоритетність виконання функцій команди проєкту визначає пріоритетність вимог до знань, навичок і здатностей при підборі членів команди, а також пріоритетність ролей в команді проєкту.

Таблиця 4.1

**Шаблон формування переліку функцій команди проєкту
(з прикладом заповнення)**

№	Функції команди проєкту	Пріоритет
1	<i>Розробка критеріїв оцінювання розвитку підприємництва в місті N</i>	
2	<i>Сбір інформації для оцінювання поточного стану розвитку підприємництва в місті A/, та стану розвитку у попередні періоди</i>	
3	<i>Оцінювання поточного та попередніх станів розвитку підприємництва в місті N</i>	
4	<i>Аналіз динаміки розвитку підприємництва в місті N</i>	
5	<i>Проведення круглих столів щодо визначення тенденцій і можливостей розвитку підприємництва в місті N</i>	
		(1 = max)

На основі виділених функцій команди проєкту необхідно визначити вимоги до знань, навичок і здатностей членів команди, що є необхідними для виконання кожної окремої функції (приклад див. у таблиці 4.2). При цьому категорія «здатності» може містити вказівки на професійно-важливі якості, які повинен мати член команди для виконання описуваної функції.

Після цього функції, близькі за вимогами до знань, навичок та здатностей членів команди, мають бути виділені в окремі групи для призначення майбутнім членам команди. Закріплення цих груп функцій за окремими посадами в команді проєкту визначатиме перелік професійних вимог до кожної посади в команді проєкту. Тому на цьому етапі необхідно відобразити цільову професійну структуру команди свого проєкту, та описати розподіл функцій між посадами в команді проєкту. Одним з можливих форматів для цього є формат матриці відповідальності.

Таблиця 4.2

Шаблон формування професійних вимог до членів команди для виконання їх функцій в проєкті (з прикладом заповнення)

Функції команди проєкту		Професійні вимоги	
№	Назва функції	Категорія	Формулювання
1	Розробка критеріїв оцінювання розвитку підприємництва в місті N	знання	зн. системного підходу
			зн. методики багатокритеріального оцінювання
		навички	н. моделювання соціальних систем
		здатності	н. формулювання критеріїв
2	Збір інформації для оцінювання поточного стану розвитку підприємництва в місті N, та стану розвитку у попередні періоди	знання	структурна логіка
			ретельність
		навички	зн. потенційних джерел інформації
		здатності	н. організаціїбору інформації
3	Оцінювання поточного та попередніх станів розвитку	знання	н. роботи з документами
			ретельність
		здатності	зн. методики багатокритеріального оцінювання
			критичність мислення
			самостійність мислення

	<i>підприємництва в місті</i> <i>N</i>		<i>орієнтація на логіку, а не на етику</i> <i>неупередженість</i>
4	<i>Аналіз динаміки розвитку підприємництва в місті</i> <i>N</i>	знання	<i>зн. методик моделювання динаміки розвитку об'єктів</i>
		навички	<i>н. використання комп'ютерних засобів моделювання динаміки розвитку об'єктів</i> <i>н. оцінювання динаміки розвитку соціальних систем</i>
		здатності	<i>структурна логіка</i>
5	<i>Проведення круглих столів щодо визначення тенденцій і можливостей розвитку підприємництва в місті</i> <i>N</i>	знання	<i>зн. методик організації круглих столів</i> <i>зн. прийомів управління дискусією</i> <i>зн. поточного стану і загальних тенденцій розвитку бізнесу в регіоні</i>
		навички	<i>н. організаційної підтримки круглих столів</i> <i>н. проведення круглих столів</i> <i>н. управління часом при проведенні обговорень</i>
		здатності	<i>комунікабельність</i> <i>лідерство</i> <i>етика поведінки</i> <i>управління емоціями</i> <i>ретельність</i> <i>Послідовність</i>

Для підбору управлінської команди, яка буде ефективною в умовах певного проєкту, необхідно визначити не лише професійні, а й рольові вимоги до кожного з членів команди проєкту. При цьому якісне виконання кожної окремої ролі в команді проєкту потребує не лише професійних знань і навичок, а окремого стилю діяльності, який базується здебільше на особистих якостях та поведінкових моделях члена команди. Для планування рольової структури команди проєкту доцільно використовувати модель Р.М. Белбіна, за

моделлю якого збалансована команда проєкту має бути забезпечена якісним виконанням восьми командних ролей:

1. голова («стратег»);
2. завершуючий («контролер»);
3. генератор ідей;
4. критик;
5. добувач («постачальник»);
6. оформлювач («узгоджувач»);
7. опора команди («психолог-мотиватор»);
8. робоча бджілки (виконавець).

Кожна із зазначених ролей у моделі Р. М. Белбіна виконує специфічну функцію, яка є критично важливою для забезпечення збалансованої діяльності всієї команди. Відсутність або слабе представлення хоча б однієї з них може призвести до виникнення дисбалансу у процесі ухвалення рішень, зниження продуктивності, конфліктів чи неефективного використання ресурсів.

Голова («стратег») — це людина, яка здатна бачити загальну картину проєкту, формулювати стратегічні цілі та спрямовувати команду на їх досягнення. Такий член команди характеризується аналітичним мисленням, вмінням систематизувати інформацію, визначати пріоритети й ухвалювати виважені рішення. Головна роль стратега — координувати процес взаємодії між іншими членами команди, забезпечуючи узгодженість їхніх дій.

Завершуючий («контролер») відповідає за доведення завдань до кінця, перевірку якості виконання робіт, дотримання термінів і

стандартів. Контролер має високий рівень відповідальності, уважність до деталей, схильність до планування та дисципліну. Завдяки йому команда уникає недоопрацювань і неякісних результатів, що особливо важливо у великих проєктах.

Генератор ідей — це джерело інновацій, творчих рішень та нових підходів до вирішення проблем. Такий член команди здатен бачити нестандартні можливості, ініціювати дискусії та пропонувати альтернативні варіанти розвитку подій. Однак ефективність генератора ідей значно зростає за наявності членів команди, які здатні систематизувати його пропозиції й перетворювати їх на конкретні дії.

Критик виконує аналітичну та оцінювальну функцію — він уважно аналізує запропоновані рішення, виявляє ризики та потенційні недоліки, допомагає уникнути поспішних висновків. Його роль є надзвичайно важливою для забезпечення якості управлінських рішень, адже критик стимулює об'єктивність і підвищує рівень аргументованості рішень, що приймаються.

Добувач («постачальник») — це комунікативно орієнтований член команди, який забезпечує налагодження зовнішніх зв'язків, веде переговори, залучає ресурси, інформацію чи партнерів. Його діяльність сприяє розширенню можливостей команди, підвищенню її впливу в організаційному середовищі та забезпеченню необхідних умов для успішного виконання проєкту.

Оформлювач («узгоджувач») — особа, яка спрямовує діяльність команди на досягнення конкретних результатів,

координує взаємодію між членами колективу, вирішує суперечності та організовує робочий процес. Вона часто виступає посередником між стратегом і виконавцями, сприяючи узгодженню дій і підтриманню позитивного мікроклімату в команді.

Опора команди («психолог-мотиватор») — це член колективу, який відповідає за підтримку морального духу, психологічного комфорту й ефективної взаємодії між учасниками. Така особа вміє слухати, підтримувати, мотивувати, допомагати колегам подолати стресові ситуації, що особливо актуально в умовах високого навантаження.

Робоча бджілка (виконавець) — це практично орієнтований, дисциплінований і надійний учасник команди, який реалізує конкретні завдання. Виконавець орієнтований на результат, вміє працювати системно, підтримує стабільний темп роботи та є основною «робочою силою» проєкту.

Збалансоване поєднання цих восьми ролей забезпечує ефективність команди як системи, що поєднує стратегічне мислення, організаційні навички, комунікаційну гнучкість і виконавчу дисципліну. Кожен член команди, виконуючи певну роль, робить свій внесок у досягнення загальної мети, а різноманітність ролей створює синергетичний ефект, який перевищує суму індивідуальних результатів.

Управління рольовою структурою команди проєкту вимагає від керівника глибокого розуміння психологічних особливостей підлеглих, здатності розподіляти функції відповідно до їхніх

сильних сторін, а також гнучкості у реагуванні на динаміку команди. Важливо, щоб кожен учасник розумів власну роль, її значення для спільного результату й усвідомлював відповідальність за виконання поставлених завдань.

В сучасних умовах високої динаміки проєктного середовища модель Белбіна може бути адаптована до гібридних і віртуальних команд, що працюють у дистанційному форматі. Це потребує додаткових управлінських рішень щодо забезпечення комунікації, контролю якості роботи, підтримання командного духу та ефективного розподілу навантаження. Використання методики Белбіна у поєднанні з сучасними цифровими інструментами управління командою дозволяє досягти високих результатів навіть за умов розподіленої роботи.

2. Визначення впливу професійних функцій на пріоритет ролей в команді проєкту

Багаторічний досвід спостережень та експерименті щодо проблем командоутворення довів, що для забезпечення успіху проєкту всі вищевказані ролі в команді мають якісно виконуватись (така команда - збалансована). При цьому один член команди може виконувати кілька ролей, так само як і одну й ту ж роль можуть виконувати кілька членів команди. З наведеного переліку ролей управлінськими за сутністю є лише перші сім ролей і саме вони висувають найбільш суттєві вимоги до стилю діяльності членів команди, тому при формуванні збалансованої команди проєкту має

бути обраний набір кандидатів, стилі діяльності яких за сукупністю забезпечуватимуть саме ці управлінські ролі.

Та для різних проєктів деякі ролі в команді проєкту можуть бути більш важливими, або менш важливими, що найбільшою мірою визначається функціями команди проєкту. Отже, необхідно розподілити відсотки пріоритетності виконання командних ролей для кожної окремої функції команди проєкту (таблиця 4.3). Тоді усереднене значення пріоритетів окремої ролі буде визначатись як середньоарифметичне (за стовпчиком) у випадку, якщо всі функції команди проєкту однаково важливі, або як середньозважене для ролі (за стовпчиком) у випадку, якщо деякі з зазначених функцій команди проєкту більш важливі, ніж інші. За цими усередненими значеннями пріоритетів мають бути визначені найбільш важливі ролі в команді проєкту.

Таблиця 4.3

**Шаблон визначення впливу професійних функцій на
пріоритезацію ролей в команді проєкту**

Функції команди проєкту		Пріоритетність виконання ролі						
№	Назва функції (приклад)	голова	завершуючий	генератор ідей	критик	добувач	опора команди	
1	Розробка критеріїв оцінювання розвитку підприємництва в місті N							100%

Функції команди проєкту		Пріоритетність виконання ролі						
№	Назва функції (приклад)	голова	завершуючий	генератор ідей	критик	добувач	опора команди	
1	<i>Збір інформації для оцінювання поточного стану розвитку підприємництва в місті N. та стану розвитку у попередні періоди</i>							100%
2	<i>Оцінювання поточного та попередніх станів розвитку підприємництва в місті N</i>							100%
3	<i>Аналіз динаміки розвитку підприємництва в місті N</i>							100%
4	<i>Проведення круглих столів щодо визначення тенденцій і можливостей розвитку підприємництва в місті N</i>							100%

З урахуванням специфіки виконуваних функцій та вимог щодо стилю професійної діяльності для кожної ролі в команді проєкту формування команди визначаються вимоги до навичок, здатностей і професійно-важливих якостей для цих стилів діяльності.

Перш за все необхідно визначити вимоги до професійно-важливих якостей членів команди для кожної ролі в команді проєкту (табл. 4.4). Перелік стійких психологічних якостей, з яких можна обрати професійно важливі якості для кожної окремої ролі, розроблено на основі системної моделі особистості В.А. Богданова. За елементами системної моделі особистості виділено шість груп якостей (характеристик), які складають базовий рівень особистості, і можуть використовуватись при підборі членів команди проєкту, як незмінні протягом тривалого часу характеристики, які визначають поведінкові патерни, та зокрема стилі професійної діяльності:

- вольові характеристики;
- характеристики мислення;
- характеристики уяви;
- характеристики темпераменту;
- характеристики життєвого досвіду;
- особистісні базові цінності.

З цих груп необхідно обрати саме ті характеристики, які є професійно важливими для виконання кожної ролі в команді його проєкту (з урахуванням умов реалізації проєкту).

Таблиця 4.4

**Шаблон формування вимог до професійно важливих
якостей для виконання ролей в команді проєкту**

Роль в команді проєкту	Вимоги до професійно-важливих якостей
голова	
завершуючий	
генератор ідей	
критик	
добувач	
оформлювач	
опора команди	

**3. Аналіз відповідності професійно-важливих якостей
кандидатів вимогам функціонально-рольової структури
проєкту**

Коли повний перелік вимог до знань, навичок, здатностей та професійно-важливих якостей майбутніх членів команди сформовано, пропонується надати свої рекомендації щодо вибору та застосування методів та інструментів перевірки у кандидатів окремих блоків знань, навичок, здатностей та професійно-важливих якостей.

На основі встановлених вимог до професійної та рольової структури команди при підборі команди проводиться аналіз відповідності знань, навичок, здатностей і професійно-важливих якостей кожного кандидата вимогам до виконання функцій на окремих посадах в команді проєкту та вимогам до рольових стилів діяльності в команді. До управління командою проєкту рекомендується обирати до команди не просто індивідуально

найкращих кандидатів, а з усіх можливих комбінацій кандидатів обирати склад команди з найбільш збалансованою професійною та рольовою структурою для певного проєкту. Таким чином забезпечується максимально якісне виконання не окремих, а всіх професійних функцій і рольових задач команди проєкту.

Таблиця 4.5

**Шаблон аналізу відповідності професійно-важливих
якостей кандидатів вимогам рольової структури проєкту**

Роль в команді проєкту	Вимоги до професійно-важливих якостей	Шевченко І.І.	Коваль П.П.	Бойко С.С.
а) голова				
б) завершуючий				
в) генератор ідей				
г) критик				
д) добувач				
е) оформлювач				
є) опора команди				

На основі аналізу відповідності фактичних якостей кандидатів запланованим вимогам до професійно-важливих якостей мають бути визначені інтегральні оцінки здатності потенційних членів команди до виконання кожної з ролей в команді проєкту. Ці оцінки доцільно внести до відображення рольової структури команди проєкту (таблиця 4.6). Тоді підсумкова оцінка прояву певної ролі в команді проєкту визначатиметься як максимальна серед оцінок здатності всіх членів команди до виконання цієї ролі. Такий вибір підсумкової оцінки команди за кожною управлінською роллю

базується на рішенні щодо розподілу рольових функцій в команді проєкту на основі максимальної здатності членів команди до виконання цих функцій. Отже, запропонований підхід до оцінювання рольової структури команди проєкту стає не тільки засобом оцінювання повноти прояву рольових стилів діяльності, що необхідні команді для управління проєктом, а й джерелом інформації для прийняття рішень щодо розподілу рольових функцій та організації процесу роботи команди над проєктом.

Таблиця 4.6

Шаблон оцінювання збалансованості рольової структури команди проєкту (з прикладом заповнення)

Командні ролі	Члени команди			Підсумок в команді	Інтерпретація підсумкової оцінки команди
	Шевченко І.І.	Коваль П.П.	Бойко С.С.		
а) голова	85%	15%	45%	85%	<i>добре виконання рольових функцій голови імовірне</i>
б) завершуючий	40%	5%	60%	60%	<i>можливе часткове виконання функцій завершуючого</i>
в) генератор ідей	20%	90%	10%	90%	<i>добре виконання рольових функцій генератора ідей імовірне</i>
г) критик	60%	95%^	65%	95%	<i>добре виконання рольових функцій критика імовірне</i>
д) добувач	20%	40%	55%	55%	<i>можливе часткове</i>

Командні ролі	Члени команди			Підсумок в команді	Інтерпретація підсумкової оцінки команди
	Шевченко І.І.	Коваль П.П.	Бойко С.С.		
					<i>виконання рольових функцій добувача</i>
є) оформлювач	5%	25%	10%	25%	<i>імовірно погане виконання рольових функцій оформлювана</i>
є) опора команди	50%	10%	80%	80%	<i>команда здатна до виконання рольових функцій критика</i>

За умови рівнозначності командних ролей оцінка збалансованості рольової структури команди проєкту могла би визначатись як середнє арифметичне підсумкових оцінок здатності команди до виконання кожної з управлінських ролей (у наведеному прикладі $(85\%+60\%+90\%+95\%+55\%+25\%+80\%)/7=70\%$). Але з урахуванням впливу факторів унікальності проєкту на пріоритезацію ролей в команді, при розрахунку оцінки збалансованості рольової структури команди проєкту до формули мають бути введені вагові коефіцієнти, що відповідають значимості кожної з командних ролей для успіху проєкту. Припустимо, що за таблицею 6 зі ста відсотків впливу рольових функцій на успіх проєкту вплив (пріоритети) командних ролей розподілився таким чином:

голова команди – 25%;

завершуючий – 10%;
генератор ідей – 25%;
критик – 20%;
добувач – 5%;
оформлювач – 10%;
опора команди – 5%.

Тоді оцінка збалансованості рольової структури команди проєкту буде визначатись так:

$$85\%*0,25+60\%*0,10+90\%*0,25+95\%*0,20+55\%*0,05+25\%*0,10+80\%*0,05=78\%.$$

Отриманий результат свідчить про наступне. Рольова структура, що склалася у описаній команді, в цілому придатна до управління обраним проєктом (оцінка збалансованості рольової структури – 78%), але існують деякі проблеми, які можуть бути невирішальними для успіху цього проєкту. Зокрема низький рівень забезпеченості управлінської ролі «оформлювач» професійно-важливими якостями членів команди (25%) свідчить про слабку здатність членів команди до проведення групових обговорень, узгодження дій та рішень членів команди, документування управлінських рішень. Посередній рівень забезпеченості професійно-важливими якостями членів команди управлінських ролей «завершуючий» (60%) та «добувач» (55%) свідчить про можливість недостатньо повного виконання наступних функцій: підтримка наполегливості в досягненні цілі та контроль дотримання обмежень за часом, вартістю і якістю (функції завершуючого), а

також добування нових ресурсів, технологій та контактів для реалізації проєкту; проведення переговорів (функції добувача). Тому, при виборі методів та інструментів управління командою проєкту, ці ризики мають бути нейтралізовані шляхом впровадження додаткових процедур в роботу команди проєкту та впровадження додаткових правил в організаційну культуру проєкту.

Питання для самоперевірки:

1. У чому полягає сутність управління командами в сучасній організації?
2. Які основні завдання стоять перед керівником у процесі управління командою проєкту?
3. Що включає в себе поняття «функції команди проєкту»?
4. Як визначити оптимальний перелік функцій команди для досягнення цілей проєкту?
5. Яким чином професійні функції впливають на розподіл ролей у команді?
6. Які основні типи ролей у команді виділяють у теорії Белбіна, і як вони проявляються на практиці?
7. Чому важливо враховувати професійні особливості членів команди під час визначення їхніх функцій?
8. Як компетентність та досвід учасників команди впливають на її загальну результативність?
9. У чому полягає значення балансу між формальними та неформальними ролями в команді?

10. Яким чином розподіл обов'язків сприяє підвищенню ефективності командної роботи?

11. Як оцінити відповідність професійно-важливих якостей кандидата вимогам конкретної ролі у проєкті?

12. Які методики використовуються для діагностики професійних та особистісних якостей членів команди?

13. Як формування функціонально-рольової структури команди впливає на успішність реалізації проєкту?

14. У чому полягає відмінність між командною взаємодією та простою координацією дій працівників?

15. Які комунікативні навички є ключовими для ефективної взаємодії в команді?

16. Як розвиток навичок співпраці сприяє підвищенню згуртованості команди?

17. Які бар'єри найчастіше виникають у процесі взаємодії між членами команди і як їх подолати?

18. Як керівник може стимулювати командний дух і взаємну підтримку у колективі?

19. Яке значення має емоційний інтелект у формуванні ефективної командної взаємодії?

20. Як індивідуальні цілі працівників можна узгодити з командними та організаційними цілями?

Тема 5. Відповідальність та мотивація в командному середовищі

План лекції

1. Теорії мотивації та їх застосування у командному контексті
2. Стимулювання досягнення результатів у команді
3. Види мотивації
4. Визнання та мотиваційна система в командному середовищі

Основні терміни і поняття: мотивація, відповідальність, потреби, стимулювання, теорія Маслоу, теорія Герцберга, теорія МакКлелланда, теорія Врума, матеріальна мотивація, нематеріальна мотивація, система заохочень, визнання, командні цінності, залученість, задоволення працею, результативність команди, мотиваційна система.

1. Теорії мотивації та їх застосування у командному контексті

У сучасному робочому середовищі розуміння того, що дійсно мотивує працівників, є критично важливим для ефективного управління командами. Традиційні підходи, засновані виключно на матеріальному стимулюванні, поступово втрачають актуальність. Сьогодні в центрі уваги опиняються такі фактори, як внутрішня залученість, визнання, можливість розвитку, почуття причетності та спільної мети.

Мотивація — це внутрішній психічний стан, який спонукає людину до дії, визначає напрям, інтенсивність і тривалість її поведінки. Вона є рушійною силою, що перетворює потенціал у результат, бажання — у досягнення, а колектив — у справжню команду.

Мотивація потрібна кожній людині — незалежно від віку, професії чи посади. Вона підвищує самооцінку, впевненість у власних силах, допомагає зосередитися на цілях і долати труднощі. В умовах командної роботи мотивація набуває колективного виміру, стаючи не просто внутрішнім стимулом окремих працівників, а системою взаємопідтримки, довіри й ентузіазму, що об'єднує людей навколо спільних результатів.

Командна мотивація є одним із ключових факторів успіху та конкурентоспроможності організації. Мотивовані команди демонструють вищу ефективність, кращу здатність до інновацій, глибшу залученість у процес досягнення цілей.

Коли члени команди мають внутрішнє бажання працювати, вони беруть на себе відповідальність, проявляють ініціативу, генерують ідеї та прагнуть до спільного результату. Дослідження Gallup показують, що високий рівень залученості працівників може підвищити прибутковість компанії більш ніж на 80%, а продуктивність — на 20–25%.

Крім того, мотивація знижує рівень стресу та плинності кадрів. Вмотивовані працівники рідше залишають організацію, адже

відчувають задоволення від своєї роботи, усвідомлюють її сенс і бачать перспективу професійного зростання.

Мотивована команда також має більш сприятливий психологічний клімат. У ній формується атмосфера підтримки, відкритості та взаємної довіри. Це особливо важливо для сучасних організацій, де переважає проєктна форма роботи, а успіх залежить від здатності людей швидко адаптуватися, навчатися та взаємодіяти.

Класичні теорії мотивації та їх застосування в управлінні командами

Ієрархія потреб А. Маслоу

Абрахам Маслоу запропонував одну з найвідоміших моделей мотивації — піраміду потреб, де всі потреби людини поділяються на п'ять рівнів:

- фізіологічні (їжа, сон, безпека життя);
- потреби безпеки (стабільність, захищеність);
- соціальні (спілкування, належність до групи);
- потреби поваги (визнання, статус, успіх);
- потреби самореалізації (розвиток потенціалу, творчість).

У командному контексті керівник має забезпечити базові рівні — фізичні умови праці, стабільність і безпеку, а також створити середовище, де кожен відчуває причетність, визнання та можливість зростання.

Наприклад, працівник, який не відчувається частиною колективу, не досягне високих результатів навіть за високу оплату

праці. Водночас член команди, який бачить сенс у своїй роботі та отримує підтримку від колег, демонструє більшу продуктивність і лояльність.

Теорія ERG К. Альдерфера

Клейтон Альдерфер розвинув ідеї Маслоу, скоротивши кількість рівнів до трьох:

E (Existence) — потреби існування (матеріальні й фізичні);

R (Relatedness) — потреби у взаєминах (комунікація, належність);

G (Growth) — потреби зростання (саморозвиток, досягнення).

Ця модель підкреслює, що люди можуть одночасно прагнути задоволення різних потреб, а відсутність можливості розвитку може знову актуалізувати базові потреби.

У командному середовищі це означає, що неможливо утримати співробітника лише грошовими стимулами, якщо він не має можливості професійного зростання чи не відчуває поваги в колективі.

Двофакторна теорія Ф. Герцберга

Фредерік Герцберг поділив чинники, що впливають на мотивацію, на дві групи:

- гігієнічні фактори (умови праці, зарплата, політика компанії, міжособистісні відносини);

- мотиваційні фактори (досягнення, визнання, змістовність праці, можливість розвитку).

Гігієнічні фактори запобігають незадоволенню, але не створюють справжньої мотивації. Лише мотиваційні фактори здатні пробуджувати внутрішнє прагнення до результату.

У команді керівник має забезпечити належні умови роботи та водночас створювати ситуації успіху, де кожен працівник може відчувати власну значущість і внесок у спільну справу.

Теорія потреб Д. Мак-Клелланда

Девід Мак-Клелланд виділив три основні потреби, які визначають поведінку людини в організації:

- потреба досягнення (бажання досягати цілей, бути кращим);
- потреба влади (впливати на інших, керувати);
- потреба належності (бути частиною групи, мати дружні стосунки).

Для ефективного управління командою керівнику слід розуміти, які потреби домінують у кожного з працівників, і на цій основі будувати систему мотивації.

Наприклад, працівників із сильною потребою досягнення доцільно залучати до складних, амбітних завдань; тих, у кого переважає потреба належності, — до командної роботи та наставництва; а людей із високою потребою влади — до управлінських функцій або координаційних ролей.

Теорія очікувань В. Врума

Віктор Врум пояснив мотивацію через зв'язок між зусиллями, результатом і винагородою. Мотивація залежить від того, наскільки людина:

- вірить, що її зусилля дадуть результат (очікування);
- упевнена, що результат буде винагороджено (інструментальність);
- цінує отриману винагороду (валентність).

Отже, у командному середовищі керівник має забезпечити прозорість системи оцінювання, справедливість винагород і зв'язок між результатом та визнанням. Якщо хоча б один із цих елементів відсутній, мотивація різко знижується.

Сучасні підходи до командної мотивації

Сучасні теорії акцентують увагу на нематеріальних аспектах мотивації — автономії, розвитку, причетності, спільних цінностях.

1. Теорія самодетермінації Д. Десі та Р. Раяна підкреслює, що внутрішня мотивація зростає, коли задовольняються три базові потреби: автономія, компетентність і соціальна пов'язаність.

2. Концепція психологічної безпеки Е. Едмонсон доводить, що працівники проявляють ініціативу й креативність лише тоді, коли відчують, що можуть висловлювати думки без страху осуду.

3. Теорія потокового стану М. Чіксентмігаї пояснює, що найвищий рівень мотивації виникає тоді, коли людина повністю занурена в діяльність, що відповідає її здібностям і приносить задоволення.

У командному контексті це означає, що мотивація — не просто набір стимулів, а системний процес, у якому поєднуються довіра, спільна мета, можливість самовираження й підтримка з боку керівництва.

Практичні інструменти мотивації команди

Індивідуалізація стимулів — кожен член команди має різні мотиви, тому варто застосовувати гнучкі підходи.

Визнання результатів — публічне або особисте визнання досягнень підсилює лояльність.

Кар'єрне зростання і навчання — надання можливості розвиватися формує внутрішню мотивацію.

Спільне формулювання цілей — коли команда бере участь у постановці завдань, зростає відповідальність за їх виконання.

Регулярний зворотний зв'язок — допомагає підтримувати орієнтацію на розвиток, а не на покарання.

Мотивація в командному контексті — це системна сукупність психологічних, організаційних і соціальних чинників, які визначають готовність людей працювати на спільний результат.

Сучасний керівник повинен розуміти різноманіття мотиваційних потреб і створювати умови для їх задоволення через справедливість, розвиток, визнання й довіру.

Тільки тоді команда стає не просто робочою групою, а самоорганізованою спільнотою, об'єднаною спільною метою, цінностями й прагненням до успіху.

2. Стимулювання досягнення результатів у команді

Проблема стимулювання працівників до високих результатів є однією з центральних у сучасному менеджменті. Ефективне стимулювання не лише підвищує продуктивність праці, а й формує позитивний психологічний клімат, сприяє командній єдності та довгостроковій лояльності персоналу. Проте сучасна управлінська практика показує, що механічне використання традиційних методів мотивації — передусім системи “батога і пряника” — уже не відповідає динаміці та ціннісним орієнтирам сучасних колективів.

Трансформація підходів до стимулювання працівників

Історично система “батога і пряника” виникла ще в індустріальну епоху, коли головним завданням працівника було виконання чітко визначених операцій. У таких умовах управління базувалося на дисципліні, контролі та зовнішніх стимулах. Робітник, який працював швидко і якісно, отримував винагороду, а той, хто припускався помилок чи порушень, — покарання.

Однак у XXI столітті характер праці докорінно змінився. В економіці знань, де успіх організації залежить від інтелектуальних, творчих і комунікативних здібностей персоналу, домінують нематеріальні чинники мотивації — відчуття залученості, можливість самореалізації, автономія, визнання тощо. Саме тому сучасні організації переходять від моделі «контроль — підпорядкування» до моделі «довіра — співпраця».

Обмеження традиційного підходу

Метод “батога і пряника”, незважаючи на зовнішню логічність, часто має низку негативних наслідків. По-перше, він зменшує ініціативність, оскільки люди прагнуть уникати ризиків і діють лише в межах інструкцій. По-друге, він підвищує рівень стресу, що негативно впливає на когнітивні процеси, креативність і командну динаміку. По-третє, постійна орієнтація на зовнішню винагороду знижує внутрішню мотивацію, роблячи працівників залежними від зовнішніх стимулів.

Так, працівник може тимчасово збільшити ефективність заради премії, але після її отримання мотивація стрімко падає. Дослідження американського психолога Едварда Десі показали, що надмірна кількість зовнішніх стимулів знижує інтерес до самої діяльності. Людина починає працювати не тому, що їй цікаво або вона відчуває професійне зростання, а лише заради матеріальної вигоди.

Внутрішня мотивація як стратегічний ресурс

Внутрішня мотивація ґрунтується на глибоких особистісних потребах — прагненні саморозвитку, самоповаги, належності до колективу. Згідно з теорією самодетермінації (Е. Десі, Р. Раян), існують три базові психологічні потреби, задоволення яких забезпечує високу внутрішню мотивацію:

1. Автономія — відчуття, що людина сама контролює свої дії та приймає рішення.
2. Компетентність — віра у власні здібності й можливість досягати результатів.

3. Соціальна залученість — відчуття підтримки, поваги та значущості у колективі.

Для керівника важливо створювати умови, які сприяють задоволенню цих потреб. Зокрема, варто делегувати повноваження, підтримувати ініціативу, забезпечувати можливість навчання і кар'єрного росту, відкрито визнавати досягнення працівників.

Системи командного стимулювання

На відміну від індивідуального підходу, у командній роботі основною метою стимулювання є підтримка колективної відповідальності за результат. Команда — це не просто сукупність працівників, а соціальна система, де ефективність кожного залежить від взаємодії з іншими.

Сучасні системи стимулювання команд передбачають поєднання матеріальних і нематеріальних чинників:

1. Командні премії — винагороди за досягнення групових показників (наприклад, завершення проєкту вчасно або перевиконання плану).

2. Гейміфікація роботи — використання ігрових механізмів, таких як рейтинги, досягнення, символічні нагороди, внутрішні змагання між командами.

3. Корпоративне визнання — публічне відзначення успіхів команди на загальних зборах, у внутрішніх медіа або соціальних мережах компанії.

4. Розвиткові стимули — можливість відвідувати навчальні курси, тренінги, конференції.

5. Гнучкі бонуси — персоналізовані винагороди, що враховують індивідуальні інтереси членів команди (наприклад, додаткова відпустка, гнучкий графік, абонементи).

Ключовим чинником успіху таких систем є справедливість і прозорість. Команда повинна чітко розуміти, за якими критеріями нараховується винагорода. Якщо правила оцінювання незрозумілі або несправедливі, мотивація не лише знижується, а й породжує конфлікти та недовіру.

Нематеріальні стимули як драйвер командного розвитку

Нематеріальне стимулювання у сучасних організаціях відіграє дедалі більшу роль. До таких стимулів належать:

- визнання заслуг,
- можливість професійного зростання,
- участь у прийнятті рішень,
- психологічна безпека,
- довіра керівництва,
- можливість творчої самореалізації.

Згідно з дослідженнями Gallup (2023), у компаніях, де працівники відчують визнання своїх досягнень хоча б раз на тиждень, рівень залученості персоналу зростає на 30–40%, а плинність кадрів зменшується удвічі.

Успішні організації (Google, 3M, Zappos, Toyota) активно практикують системи участі працівників у розвитку компанії. Наприклад, “Google Innovation Time” дозволяє працівникам присвячувати до 20% робочого часу власним ідеям. Це не лише

підвищує мотивацію, а й створює атмосферу творчої свободи, де кожен може реалізувати потенціал.

Роль керівника у стимулюванні командних результатів

Керівник у сучасній команді виконує роль фасилітатора — людини, яка не просто керує, а спрямовує енергію команди, створює умови для спільного успіху. Його основне завдання — підтримувати баланс між зовнішніми і внутрішніми стимулами, сприяти саморозвитку членів команди, забезпечувати відкриту комунікацію.

Важливо, щоб керівник володів емоційним інтелектом: розумів потреби людей, умів слухати, визнавати зусилля, своєчасно надавати позитивний зворотний зв'язок. Такий підхід сприяє не лише високій продуктивності, а й формує довіру — ключовий елемент довготривалої командної взаємодії.

Принципи ефективного стимулювання результатів у команді

1. Єдність цілей — усі члени команди повинні розуміти спільну мету та бачити свій внесок у її досягнення.
2. Прозорість системи винагород — критерії оцінювання мають бути зрозумілими, відкритими і справедливими.
3. Збалансованість стимулів — поєднання матеріальних, моральних та професійних мотиваторів.
4. Підтримка внутрішньої мотивації — створення умов для розвитку, навчання, самостійності.
5. Командне визнання — акцент не лише на особистих, а й на колективних досягненнях.

6. Зворотний зв'язок і розвиток — мотивація через постійне вдосконалення, обговорення помилок без осуду.

Отже, стимулювання досягнення результатів у команді сьогодні потребує глибокого переосмислення. Сучасні організації мають переходити від примусових форм контролю до партнерської моделі взаємодії, де головними мотиваторами виступають довіра, розвиток і залученість.

Ефективна система стимулювання — це не лише інструмент досягнення короткострокових цілей, а стратегічний механізм формування сильної корпоративної культури, у якій кожен член команди відчуває свою значущість, розуміє спільну мету та бачить перспективи особистого й професійного зростання.

3. Види мотивації

Базова мотивація

Базова мотивація ґрунтується на задоволенні базових потреб людини (базовими, за пірамідою Маслоу є фізіологічні потреби, а саме потреба в їжі, житлі та одязі).

Щоб забезпечити себе цим необхідним, людині потрібно отримувати гроші. Тобто, влаштовуючись на роботу, кожен співробітник завжди має першочергову базову мотивацію до праці – отримання заробітної плати. І якщо керівництво обіцяє достатні і вчасні виплати, і дотримується цих обіцянок, то протягом певного часу така мотивація діятиме. Але згодом вона згасає, адже якщо працівника на робочому місці тримає виключно зарплата, то він у

разі чого може знайти й іншу роботу, де окрім зарплати, його мотивуватимуть і інші чинники.

Зовнішня мотивація

Зовнішня мотивація – це спосіб утримання цінних співробітників за допомогою різних зовнішніх стимулів (бонуси, премії, підвищення та ін.) Цей потужний інструмент управління є досить ефективним у короткостроковій перспективі. Використовуючи його, можна швидко підвищити продуктивність і згуртованість команди.

Негативна мотивація

Негативна мотивація персоналу передбачає створення стимулу до роботи через страх втратити щось цінне. Вона передбачає штрафи, догани, позбавлення премій тощо. Такий підхід зазвичай використовується з метою запобігання небажаних поведінці. Застосування негативної мотивації виправдане в тих ситуаціях, коли інші методи вже не працюють. Наприклад, коли на підприємстві потрібна суворая дисципліна для підтримання прибутку, підвищення якості сервісу, дотримання правил безпеки або управління проблемними співробітниками.

Проте це не в жодному разі не має бути основним методом мотивації, і керівникам слід усвідомлювати, що його використання може мати негативні довгострокові наслідки для компанії.

Позитивна мотивація

Позитивна мотивація – це метод стимулювання працівників до праці з використанням системи нагород і визнання їхніх заслуг.

Такий підхід передбачає, що співробітники отримують певні винагороди (бонуси, премії та доплати, а також вербальне заохочення та похвала з боку керівництва) за активну участь у діяльності компанії, якісне виконання своїх обов'язків, привнесення інноваційних рішень, а також за допомогу колегам.

Коли працівники бачать, що їхні зусилля не лишаються непоміченими і цінуються, це їх мотивує до ще кращої роботи. Щобільше, зазвичай, співробітники, які відчують себе цінними, зацікавлені в довгостроковій роботі в організації. Таким чином, позитивна мотивація сприяє стабільності, зростанню і розвитку компанії.

Внутрішня мотивація

Вона базується на особистих прагненнях, які виникають у людини із глибини душі, незалежно від зовнішніх винагород, термінів або тиску. Наприклад, спортсмени, якими керують внутрішні мотиви, насолоджуються процесом заняттям спорту, який стає невіддільною частиною їхнього життя. Зовнішня мотивація може посилювати їхні прагнення на певний період, та все ж з часом вона сходить нанівець, а інколи навіть має зворотний ефект. А от внутрішнє прагнення є надпотужним, воно завжди служить незмінним джерелом натхнення.

4. Визнання та мотиваційна система в командному середовищі

Як ми вже з'ясували, мотивовані працівники не тільки підвищують продуктивність, але й сприяють створенню позитивної робочої атмосфери. Тож, розгляньмо, які кроки керівники можуть зробити для підвищення мотивації своїх команд.

Встановіть чіткі цілі та поділіться ними зі своєю командою

Конкретно визначені та озвучені цілі дають працівникам чітке розуміння того, чого вони мають прагнути, та якого результату досягти. Щоб грамотно сформулювати цілі бізнесу і команди, використовуйте структуру цілей SMART.

SMART – означає цілі, які є:

- специфічними;
- вимірюваними;
- досяжними;
- відповідними;
- обмеженими за часом.

Наприклад, для спеціалістів відділу продажів метою може бути підвищення продажів на 10% за місяць.

Надайте членам команди автономію у виконанні своєї роботи

Автономія у виконанні завдань позитивно впливає на рівень задоволеності співробітників, оскільки завдяки їй вони відчують більшу відповідальність та залученість у процес. А коли працівники беруть на себе відповідальність за свої завдання, вони природним чином прагнуть працювати краще, розв'язувати проблеми і шукати

творчі рішення. Крім того, надання автономії членам команди демонструє, що ви їм довіряєте, а це, своєю чергою, покращує їхню мотивацію і веде до підвищення залученості. Щоб досягти такої автономії в команді, слід не займатись мікроменеджментом, а делегувати повноваження, дозволяти співробітникам самостійно узгоджувати рішення в рамках їх компетенцій.

Спілкуйтеся зі своїми співробітниками

Регулярно спілкуйтеся зі співробітниками, щоб краще розуміти їхні потреби та очікування. Завдяки такому спілкуванню співробітники відчуватимуть себе важливою частиною команди. Коли члени команди можуть вільно виголошувати свої ідеї, ставити запитання і висловлювати побоювання, вони розуміють, що їх чують і цінують на роботі. А вчасний конструктивний зворотний зв'язок є необхідним для їхнього професійного росту та підвищення продуктивності.

Тому керівникам варто організовувати щотижневі збори з усією командою (які мають конкретну ціль та порядок денний), а також індивідуальні зустрічі з працівниками (за потреби). Крім того, для підтримання регулярного спілкування сьогодні можна досить ефективно використовувати месенджери (наприклад, створивши групу або чат компанії в Telegram).

Використовуйте гнучкий графік роботи

Великий відсоток сучасних шукачів шукає роботу з гнучким графіком (це може бути можливість дистанційної роботи або гібридний режим праці тощо). Гнучкість у графіку роботи дозволяє

співробітникам краще збалансувати своє особисте життя та роботу, що покращує їх загальний добробут та задоволення роботою.

Заохочуйте командну роботу

Командна робота завжди сприяє обміну знаннями та ідеями, а також зміцнює корпоративну культуру. Залучення до командних проєктів та ініціатив сприяє розвитку у компанії почуття товариства та співпраці.

Здорове офісне середовище

Комфортне робоче середовище – це не просто краса та естетика, це важлива складова мотивації співробітників. Погодьтеся, що працювати у світлому, просторому офісі набагато приємніше, аніж в підвальному приміщенні розміром 3*3 м. За можливості, забезпечте працівникам на робочих місцях природне освітлення від вікон – воно пробуджує енергію, налаштовує на роботу.

Потурбуйтеся про свіже повітря (наявність вентиляції та живих рослин в приміщенні), оптимальну температуру (кондиціонер та опалення), зручні меблі, які дозволяють зосередитися на роботі без болю в спині. Подбайте про наявність чистої питної води для всіх працівників. Також, якщо є така можливість, забезпечте співробітників кавою. Невеличкий кавабрейк в середині робочого дня допомагає підзарядитися енергією і краще генерувати ідеї.

Залишайте позитивні відгуки та винагороджуйте свою команду

Визнання та нагороди за успіхи та досягнення завжди і у кожного викликають задоволеність собою, підвищують мотивацію та лояльність. В компанії це можна реалізувати через систему бонусів та нагород, а також використовувати публічне визнання успіхів співробітників.

Надавайте можливості для розвитку

Якщо у працівника на роботі є можливість навчатись та професійно розвиватись, це свідчить про те, що компанія зацікавлена у ньому, як у спеціалісті, та у його кар'єрному зростанні. Для цього ви можете влаштовувати тренінги, семінари, конференції всередині компанії тощо.

Інвестуйте у професійний розвиток своєї команди

Вкладення коштів у професійний розвиток співробітників не лише поліпшує їхні навички та знання, але й демонструють турботу про їхнє майбутнє. Наприклад, ви можете оплачувати курси або майстер-класи для членів своєї команди, щоб вони мали змогу підвищувати свою кваліфікацію.

Надайте співробітникам простір, необхідний розвитку

Створення середовища, в якому співробітники можуть експериментувати, вивчати нові підходи, втілювати свої творчі ідеї є дуже важливим для їхнього особистого та професійного росту. Це може проявлятися у виділенні часу на дослідницькі проекти, інноваційні ініціативи тощо.

Отже, мотивація є вкрай важливим аспектом в сучасному робочому середовищі. Справжня мотивація працівників виходить за

рамки фінансових стимулів – вона ґрунтується на глибокому розумінні їхніх особистих цінностей та потреб, створенні відчуття важливості їхньої ролі у компанії та підтримці їхнього професійного розвитку. Використання таких підходів дозволяє не підвищити продуктивність та інноваційність, а також забезпечує створення позитивної робочої атмосфери в компанії. Тому сучасне керівництво має зосереджуватися на розвитку внутрішньої мотивації співробітників. Це передбачає визнання індивідуальності кожного працівника, забезпечення автономії у прийнятті рішень та створення умов для самореалізації та особистісного зросту.

Питання для самоперевірки:

1. У чому полягає сутність мотивації в контексті командної діяльності?
2. Як мотивація впливає на ефективність роботи команди загалом?
3. Які основні положення закладено в класичні теорії мотивації — Маслоу, Герцберга, МакКлелланда?
4. У чому відмінність між змістовними та процесуальними теоріями мотивації?
5. Як можна адаптувати теорії мотивації до командного середовища сучасних організацій?
6. Які інструменти керівник може використовувати для стимулювання досягнення результатів у команді?

7. У чому полягає різниця між зовнішньою та внутрішньою мотивацією працівників?

8. Як внутрішня мотивація пов'язана з особистими цінностями та професійним самовираженням члена команди?

9. Яким чином система винагород і стимулів впливає на рівень залученості працівників у командну діяльність?

10. Які ризики виникають у разі неправильної побудови мотиваційної системи?

11. У чому полягає роль керівника у формуванні культури відповідальності в команді?

12. Як індивідуальна відповідальність членів команди поєднується з колективною відповідальністю за спільний результат?

13. Яким чином можна забезпечити баланс між автономією працівників і їхньою підзвітністю у команді?

14. Як принципи теорії очікувань Врума пояснюють поведінку працівників у командному середовищі?

15. Яку роль відіграє емоційна та соціальна підтримка у підвищенні мотивації членів команди?

16. Як визнання досягнень і похвала впливають на розвиток командної згуртованості?

17. Які сучасні підходи до побудови нематеріальної мотивації застосовуються в організаціях?

18. Як можна оцінити ефективність мотиваційної системи у команді?

19. Які відмінності існують між мотивацією керівника та мотивацією рядових членів команди?

20. У чому полягає взаємозв'язок між рівнем мотивації, почуттям відповідальності та результативністю командної діяльності?

Тема 6. Підходи та інструменти формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі

План лекції

1. Фактори формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі
2. Інструменти діагностики соціально-психологічного клімату
3. Роль керівника у формуванні клімату

Основні терміни і поняття: соціально-психологічний клімат, мікроклімат колективу, довіра, взаємоповага, психологічна безпека, емоційний комфорт, стиль лідерства, морально-психологічна атмосфера, діагностика клімату, анкетування, спостереження, соціометрія, групова сумісність, згуртованість, роль керівника, корпоративна культура.

1. Фактори формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі

Формування комфортного психологічного середовища залежить від різних аспектів, які можна поділити на кілька основних груп. Оптимальні умови сприяють підвищенню продуктивності працівників, їхній задоволеності роботою та зменшенню рівня стресу.

1. Організаційні фактори

1.1 Чіткий розподіл обов'язків та відповідальності Кожен співробітник має чітко розуміти свої завдання, функції та межі

компетенції. Це дозволяє уникати плутанини, знижує рівень конфліктності та підвищує ефективність роботи.

Приклад:

У компанії запроваджено систему посадових інструкцій, де кожен працівник має доступ до своїх функціональних обов'язків і знає, за які завдання відповідає.

Використання програмного забезпечення для управління проєктами (Trello, Asana), що допомагає розподілити завдання та контролювати їх виконання.

1.2 Відкритість комунікації Доступність інформації, регулярні обговорення, можливість виражати свою думку без страху негативних наслідків сприяють довірі та підвищенню ефективності команди.

Приклад:

Проведення щотижневих зібрань, де співробітники можуть вільно висловлювати свої ідеї, пропозиції та занепокоєння.

Анонімні опитування для збору зворотного зв'язку щодо роботи керівництва.

1.3 Справедливість у винагородах та санкціях Рівномірний розподіл завдань та заохочень мотивує до якісного виконання роботи.

Приклад:

Запровадження чіткої системи бонусів, яка базується на прозорих критеріях оцінювання результативності.

Однаковий підхід до всіх працівників у питаннях заохочень та санкцій, щоб уникати фаворитизму.

1.4 Гнучкість управління Адаптація керівництва до змін, індивідуальний підхід до співробітників, баланс між контролем і самостійністю.

Приклад:

Компанія дозволяє гнучкий графік роботи або можливість працювати віддалено за необхідності.

Впровадження коучингового підходу до управління, де керівник не тільки контролює, але й підтримує розвиток підлеглих.

2. Соціальні фактори

2.1 Спільні цінності та норми поведінки Створення корпоративної культури, яка об'єднує колектив і формує відчуття єдності.

Приклад:

У компанії діє Кодекс корпоративної етики, який визначає норми поведінки та комунікації між співробітниками.

Організація спільних заходів, таких як тимбілдінги, корпоративи та волонтерські ініціативи.

2.2 Можливості для професійного розвитку Забезпечення співробітників курсами, тренінгами та можливостями кар'єрного зростання.

Приклад:

Компанія фінансує навчальні курси для співробітників або надає стипендії на отримання сертифікатів.

Внутрішні навчальні програми, що сприяють підвищенню кваліфікації працівників.

2.3 Визнання досягнень Система мотивації, що включає похвалу, премії, соціальні бонуси.

Приклад:

Запровадження системи нагородження «Співробітник місяця».

Регулярне визнання досягнень команди через корпоративні канали зв'язку (наприклад, внутрішні розсилки або зустрічі).

3. Психологічні фактори

3.1 Довіра та взаємоповага Формування позитивної атмосфери завдяки взаємній підтримці та конструктивній співпраці.

Приклад:

Керівництво демонструє відкритість до зворотного зв'язку та регулярно проводить зустрічі один на один з працівниками.

Політика відкритих дверей, де співробітники можуть звернутися до керівництва без бюрократичних перепон.

3.2 Мотивація Розуміння значущості своєї роботи, наявність можливостей для самореалізації.

Приклад:

Проведення мотиваційних зустрічей із лідерами галузі або внутрішніх воркшопів.

Запровадження програм менторства, де досвідчені співробітники допомагають новачкам адаптуватися.

3.3 Низький рівень конфліктності Ефективне вирішення конфліктів без ескалації напруги.

Приклад:

Використання медіації як методу вирішення конфліктів.

Запровадження анонімного сервісу скарг, щоб уникати публічної конфронтації.

Комфортне психологічне середовище – це результат комплексного підходу, що включає організаційні, соціальні та психологічні фактори. Відкрита комунікація, чіткий розподіл обов’язків, можливості для професійного розвитку та довіра між співробітниками сприяють підвищенню ефективності роботи та задоволеності персоналу.

2. Інструменти діагностики соціально-психологічного клімату

Психологічний клімат у колективі безпосередньо впливає на продуктивність роботи, мотивацію співробітників та ефективність командної взаємодії. Для його оцінки використовуються різні методи дослідження, які допомагають визначити сильні та слабкі сторони взаємодії в групі.

1. Анкетування

Анкетування є одним із найпоширеніших методів оцінки психологічного клімату. Воно передбачає анонімне або відкрите опитування співробітників щодо рівня задоволеності роботою, взаємовідносин у колективі, рівня довіри та комфортності комунікації.

Приклади запитань в анкеті:

Наскільки комфортно вам працювати у цьому колективі за шкалою від 1 до 10?

Чи відчуваєте ви підтримку від колег та керівництва? (Так/Ні, опишіть, чому)

Які фактори найбільше впливають на вашу мотивацію?

Чи виникають у вас конфлікти з колегами? Якщо так, як часто?

Анкетування дозволяє зібрати статистичні дані, які можуть бути основою для подальшого аналізу ситуації у колективі.

2. Спостереження

Спостереження дає можливість отримати об'єктивну картину взаємодії між членами команди. Воно передбачає аналіз поведінки співробітників у робочому процесі, їхньої реакції на стресові ситуації, рівня комунікації між членами команди.

Приклади спостережень:

Як працівники реагують на критику або похвалу?

Як відбувається спілкування між членами команди під час обговорення завдань?

Чи є ознаки напруженості або відстороненості в комунікації?

Як співробітники поведуться у стресових ситуаціях (наприклад, при терміновому завданні)?

Метод спостереження особливо ефективний у поєднанні з іншими методами аналізу.

3. Індивідуальні та групові інтерв'ю

Інтерв'ю є ефективним інструментом для отримання детальної інформації про психологічний клімат у колективі. Вони можуть бути як формальними (структурованими), так і неформальними.

Приклади запитань для індивідуального інтерв'ю:

Що вам найбільше подобається у вашій роботі?

Чи є якісь фактори, які вас демотивують?

Як би ви охарактеризували стиль керівництва у вашій команді?

Приклади тем для групового інтерв'ю:

Як ви оцінюєте рівень взаємної підтримки у колективі?

Які моменти у спільній роботі потребують покращення?

Такий метод дозволяє виявити проблеми, які не завжди проявляються під час анкетування або спостереження.

4. Соціометричний аналіз

Соціометричний аналіз дозволяє виявити взаємозв'язки між членами команди, визначити неформальних лідерів, аутсайдерів та рівень згуртованості групи. Метод полягає у тому, що кожен співробітник анонімно відповідає на питання про свої симпатії та антипатії в межах колективу.

Приклад запитання:

З ким із колег ви хотіли б працювати в одній команді?

З ким вам найскладніше знайти спільну мову?

На основі отриманих відповідей створюється соціограма – графічне зображення взаємозв'язків у колективі, що допомагає визначити, хто займає ключові позиції в неформальних групах.

5. Психодіагностичні методики

Психодіагностичні методи дозволяють оцінити рівень стресу, тривожності та згуртованості команди. Вони включають різні психологічні тести, наприклад:

Тест на рівень стресостійкості – визначає, наскільки працівник здатний справлятися зі стресовими факторами.

Тест на рівень згуртованості колективу (за методикою Сішора) – допомагає оцінити загальну атмосферу у групі.

Методика «Кольоровий тест Люшера» – дозволяє виявити емоційний стан співробітника та рівень його внутрішньої напруги.

Поєднання різних методів оцінки психологічного клімату дозволяє отримати об'єктивну картину взаємовідносин у колективі. Використання анкетування, спостереження, інтерв'ю, соціометрії та психодіагностичних тестів дає змогу керівництву приймати обґрунтовані рішення для покращення робочої атмосфери, підвищення рівня комфорту співробітників і підсилення їхньої мотивації.

3. Роль керівника у формуванні соціально-психологічного клімату

Психологічний клімат у колективі — це не просто емоційний фон чи настрої працівників, а сукупність соціально-психологічних умов, які визначають ефективність взаємодії членів організації. Його формування є складним і багатовимірним процесом, у якому ключову роль відіграє керівник. Саме він задає тон комунікації, визначає норми поведінки, підтримує цінності колективу й виступає

посередником між стратегічними цілями організації та потребами людей.

Сприятливий психологічний клімат сприяє зростанню продуктивності, підвищенню задоволеності працею, зниженню плинності кадрів, розвитку довіри та партнерства між співробітниками. Водночас несприятливий клімат породжує напруження, конфлікти, байдужість до результатів і професійне вигорання.

1. Основні функції керівника у формуванні психологічного клімату

Лідерство та стиль управління

Лідерство є центральним чинником у формуванні клімату. Від того, який стиль управління обирає керівник, залежить рівень згуртованості, ініціативності та комунікаційної відкритості колективу.

Авторитарний стиль характеризується централізованим прийняттям рішень, жорстким контролем і мінімальною участю підлеглих. У короткостроковій перспективі він може забезпечувати дисципліну та швидкість виконання, але створює напружену атмосферу страху, стримує творчість і знижує довіру до керівника.

Демократичний стиль передбачає рівноправну участь співробітників у прийнятті рішень, відкритий обмін думками та спільну відповідальність. Такий підхід підвищує залученість, формує почуття приналежності до колективу, зміцнює довіру між керівником і командою.

Ліберальний (пасивний) стиль характеризується мінімальним втручанням керівника у роботу підлеглих. У деяких творчих колективах це може стимулювати самостійність і розвиток ініціативи, але за відсутності самодисципліни в колективі призводить до хаосу, розмитості відповідальності й падіння результативності.

Сучасна управлінська наука визнає перевагу ситуативного стилю управління, коли керівник адаптує свій підхід до рівня зрілості команди, ситуації та поставлених завдань. Такий лідер демонструє емоційну гнучкість, уміє поєднувати контроль із довірою, директивність із підтримкою, що сприяє створенню гармонійного психологічного клімату.

Забезпечення відкритої комунікації

Комунікація є основою психологічного комфорту. Від того, наскільки відкритим і щирим є спілкування між керівником і працівниками, залежить рівень довіри та взаємоповаги.

Керівник, який формує позитивний клімат, впроваджує політику відкритих дверей, підтримує регулярний обмін інформацією, заохочує ініціативу. Ефективними засобами відкритої комунікації є:

- регулярні збори колективу, на яких обговорюються не лише виробничі питання, а й морально-психологічний стан команди;
- анонімні опитування та «скриньки довіри», які дозволяють виявляти проблеми без страху покарання;

– зворотний зв'язок у двосторонньому форматі — не лише оцінювання працівників, а й прийняття зауважень від них щодо організації роботи.

Дослідження Gallup свідчать, що у колективах із високим рівнем внутрішньої комунікації продуктивність зростає на 25–30%, а ймовірність виникнення конфліктів знижується удвічі.

Мотивація та визнання досягнень

Мотиваційна політика керівника має величезний вплив на емоційний клімат. Людина, чия праця визнається і цінується, працює із більшим натхненням.

Система мотивації повинна включати як матеріальні, так і нематеріальні стимули:

- матеріальні — премії, підвищення заробітної плати, соціальні бонуси;
- нематеріальні — публічне визнання, слова подяки, рекомендації до підвищення, можливість навчання;
- особистісне заохочення — індивідуальні бесіди, де керівник дякує працівникові за внесок, відзначає його успіхи перед колективом.

Успішні лідери розуміють: визнання є потужнішим мотиватором, ніж покарання. Позитивне підкріплення викликає відчуття значущості, зменшує напругу й стимулює співробітників до нових досягнень.

2. Побудова довірливих відносин у колективі

Довіра — це фундамент сприятливого психологічного клімату. Вона не виникає миттєво, а формується поступово — через послідовність, чесність і передбачуваність поведінки керівника.

Формування корпоративної культури

Корпоративна культура виступає морально-ціннісним «каркасом» організації. Вона визначає прийнятні норми поведінки, способи взаємодії, ставлення до праці. Саме керівник формує або транслює ці цінності через власний приклад.

Наприклад, у колективах, де керівник демонструє підтримку, повагу й відкритість, працівники наслідують ці моделі, що зміцнює культуру співробітництва.

Ефективним інструментом зміцнення корпоративної єдності є система наставництва, коли досвідчені працівники допомагають новачкам адаптуватися. Це не лише прискорює інтеграцію, а й підвищує рівень згуртованості.

Ефективне управління конфліктами

Жоден колектив не застрахований від конфліктів. Однак сам факт виникнення конфлікту не є проблемою — важливо, як його вирішує керівник.

Керівник, орієнтований на конструктив, розглядає конфлікт не як загрозу, а як ресурс для розвитку. Він використовує такі методи, як:

- медіація — залучення нейтральної сторони або безпосередня фасилітація обговорення;

- аналіз інтересів — замість зосередження на позиціях сторін, керівник шукає спільну мету;
- зворотний зв'язок без осуду — фокус на поведінці, а не на особистості.

Запровадження механізмів превентивного реагування, як-от «скринька пропозицій» або регулярні індивідуальні зустрічі, допомагає виявляти напруження до того, як воно переросте в конфлікт.

Створення комфортних умов праці

Фізичний і психологічний комфорт на робочому місці безпосередньо впливають на загальний клімат у колективі. Завдання керівника — створити середовище, у якому людина може реалізовувати свій потенціал без емоційного виснаження.

Серед основних засобів досягнення цього —:

- гнучкий графік роботи, що дозволяє балансувати професійні та особисті потреби;
 - ергономічне робоче середовище, продумане з погляду комфорту, безпеки й естетики;
 - підтримка здорового способу життя — можливість відпочинку, спортивні програми, корпоративні активності;
- тимбілдингові заходи, які допомагають формувати неформальні зв'язки, підвищують згуртованість і довіру.

3. Лідер як архітектор психологічного середовища

Сучасний керівник має розглядатися не лише як адміністратор, а як архітектор організаційного клімату. Він формує соціальні норми, задає етичні стандарти, забезпечує психологічну безпеку.

Високий рівень емоційного інтелекту керівника — це ключ до гармонії в колективі. Такий лідер уміє розпізнавати емоції інших, адекватно реагувати на стресові ситуації, запобігати деструктивним проявам.

Дослідження показують, що в організаціях, де керівники мають розвинений емоційний інтелект, плинність кадрів зменшується на 30–40%, а індекс задоволеності роботою зростає більш ніж на третину.

Роль керівника у формуванні соціально-психологічного клімату є вирішальною. Саме він визначає, чи буде колектив згуртованою спільнотою однодумців, чи перетвориться на сукупність ізольованих індивідуалістів.

Ефективний керівник:

- створює атмосферу довіри, взаємоповаги та підтримки;
- заохочує відкриту комунікацію;
- забезпечує баланс між контролем і свободою дій;
- сприяє розвитку особистісного потенціалу працівників;
- формує корпоративну культуру, орієнтовану на розвиток людини.

Таким чином, саме керівник стає центральною фігурою, яка визначає не лише результати діяльності організації, а й рівень задоволення працею, стабільність колективу та загальну атмосферу

співпраці. Сприятливий клімат — це не випадковість, а результат щоденної, усвідомленої управлінської роботи.

Питання для самоперевірки:

1. Що розуміють під поняттям соціально-психологічний клімат колективу?
7. Які основні характеристики визначають рівень сприятливості соціально-психологічного клімату?
8. Які фактори найбільшою мірою впливають на формування позитивного клімату в колективі?
9. Як взаємозв'язок формальних і неформальних відносин у колективі впливає на клімат?
10. Яку роль відіграють цінності, норми поведінки та організаційна культура у підтриманні сприятливого клімату?
11. У чому полягає відмінність між соціально-психологічним кліматом і морально-психологічним станом колективу?
12. Яким чином стиль керівництва впливає на рівень довіри та емоційної стабільності в колективі?
13. Які основні індикатори дозволяють визначити рівень психологічного комфорту працівників?
14. Як конфлікти впливають на клімат у колективі, та які методи їх конструктивного розв'язання існують?
15. У чому полягає роль комунікацій і зворотного зв'язку у створенні позитивного клімату?

16. Які методи діагностики соціально-психологічного клімату використовуються у сучасному менеджменті (наприклад, СОПК, ЛФК, соціометрія)?

17. Як застосування соціометричного аналізу допомагає виявити неформальних лідерів і визначити структуру міжособистісних відносин у колективі?

18. Які переваги та обмеження мають кількісні та якісні методи оцінки соціально-психологічного клімату?

19. Як результати психологічної діагностики можуть бути використані для вдосконалення командної взаємодії?

20. Яку роль відіграє керівник у підтриманні балансу між дисципліною та довірою в колективі?

21. Які лідерські якості найбільш сприяють формуванню сприятливого психологічного клімату?

22. У чому полягає значення емоційного інтелекту керівника у процесі управління кліматом?

23. Як система заохочення, визнання та розвитку персоналу впливає на міжособистісні відносини в колективі?

24. Які практичні кроки може здійснити керівник для поліпшення морально-психологічного клімату у підлеглих?

25. Як зміни у соціально-психологічному кліматі відображаються на продуктивності праці та стабільності команди?

ТЕСТИ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Під час розформування команди менеджер проекту стикається з проблемою подальшого _____ працівників.

- A) працевлаштування
- B) навчання
- C) розвитку
- D) звільнення

2. Ефективний менеджер повинен мати відмінні навички _____ та письмового спілкування.

- A) усного
- B) невербального
- C) дистанційного
- D) емоційного

3. Комунікації називають _____ процесом, оскільки вони є частиною всіх управлінських функцій.

- A) сполучними
- B) критичними
- C) непередбачуваним
- D) вторинними

4. Менеджери витрачають на комунікації від 50 до _____ % свого часу.

- A) 90

- B) 89
- C) 75
- D) 60

5. Основний недолік «групового духу» - це придушення

_____.

- A) альтернативних думок
- B) групової згуртованості
- C) авторитету лідера
- D) індивідуальної відповідальності

Теорію «групового духу» розробив _____.

- A) І. Джаніс
- B) К. Левін
- C) А. Осборн
- D) Дж. Скіннер

6. Поляризація групи означає, що в ході дискусії думки учасників стають більш _____.

- A) крайніми
- B) пасивними
- C) незначними
- D) усередненими

7. Феномен, що описує зміщення групового вибору в бік більшого ризику, називається _____.

- A) зрушення ризику

- В) соціальна інерція
- С) ефект натовпу
- Д) когнітивний дисонанс

8. В методі синектики основну роль відіграють _____ .

- А) синектори
- В) критики
- С) координатори
- Д) фасилітатори

9. Метод синектики розробив _____ .

- А) У. Гордон
- В) І. Джанис
- С) Дж. Стоунер
- Д) А. Маслоу

10. Група в методі мозкового штурму ділиться на «генераторів ідей» та _____ .

- А) критиків
- В) модераторів
- С) ініціаторів
- Д) експертів

11. Метод «мозковий штурм» був введений _____ .

- А) А. Осборном

- В) З. Фрейдом
- С) К. Левіним
- Д) Дж. Стоунером

12. В ході експерименту К. Левіна групи домогосподарок слухали або лекцію, або брали участь у _____.

- А) дискусії
- В) анкетуванні
- С) голосуванні
- Д) презентації

13. Групова дискусія передусь прийняттю _____.

- А) групового рішення
- В) фінансового плану
- С) критичного мислення
- Д) технічного звіту

14. Основними видами вертикальних комунікацій є низхідні та _____.

- А) висхідні
- В) горизонтальні
- С) зовнішні
- Д) внутрішні

15. П'ятою стадією життєвого циклу команди проекту є її

_____.

- A) формування
- B) спрацювання
- C) реорганізація
- D) розформування

16. Четвертою стадією життєвого циклу команди проекту є

її _____.

- A) формування
- B) спрацювання
- C) реорганізація
- D) розформування

17. Другою стадією життєвого циклу команди проекту є її

_____.

- A) формування
- B) спрацювання
- C) реорганізація
- D) розформування

18. Першою стадією життєвого циклу команди проекту є її

_____.

- A) формування
- B) спрацювання

- C) реорганізація
- D) розформування

19. Аналогічно життєвому циклу проекту команда проекту має свій _____ цикл.

- A) життєвий
- B) фінансовий
- C) ресурсний
- D) інноваційний

20. Команда володіє такими суттєвими ознаками, як внутрішня _____, групові цінності, власний принцип відокремлення.

- A) організація
- B) мотивація
- C) структура
- D) адаптація

21. Головна мета формування команди - самостійне _____, вирішення конкретних завдань та подолання своїх проблем.

- A) управління
- B) навчання
- C) фінансування
- D) дослідження

22. Організаційна структура команди проекту розкриває _____ учасників проекту всередині команди.

- A) взаємовідносини
- B) обов'язки
- C) звітність
- D) ресурси

23. _____ – це керівники, координатори зусиль всіх членів групи; члени групи – безпосередні виконавці, які мають можливість зосереджуватися на конкретній роботі. При необхідності деякі ролі членів команди можуть поєднуватися.

- A) Лідери
- B) Підлеглі
- C) Менеджери
- D) Проектні менеджери

24. При організації роботи над проектом необхідно вирішити такі завдання:

- A) формування команди проекту
- B) організація ефективної роботи команди
- C) усі відповіді вірні

25. Метод мотивації, який базується на страху втратити щось цінне, називається _____ мотивацією.

- A) негативною
- B) стратегічною
- C) внутрішньою
- D) соціальною

26. Зовнішня мотивація передбачає використання _____ стимулів, таких як бонуси та премії.

- A) матеріальних
- B) психологічних
- C) стратегічних
- D) емоційних

27. Відповідно до піраміди Маслоу, базовими потребами є _____.

- A) фізіологічні
- B) соціальні
- C) когнітивні
- D) духовні

28. Метод мотивації, який передбачає одночасно винагороди та покарання, називається методом _____.

- A) батога і пряника
- B) зовнішньої мотивації
- C) командного підходу
- D) корпоративної культури

29. Компанії, в яких працюють вмотивовані співробітники, можуть підвищити прибутковість більш як на _____ %.

- A) 80
- B) 50
- C) 67
- D) 35

30. Якщо рольова структура команди має низький рівень забезпеченості, то це може свідчити про _____ в роботі.

- A) ризики
- B) переваги
- C) вигоди
- D) бонуси

31. Оцінка збалансованості рольової структури команди проекту визначається з урахуванням _____ коефіцієнтів.

- A) вагових
- B) фінансових
- C) організаційних
- D) математичних

32. Визначення впливу функцій команди на ролі здійснюється через аналіз _____ ролей у проекті.

- A) пріоритетності

- В) відповідальності
- С) керівництва
- Д) термінів

33. Зазвичай, один член команди може виконувати кілька _____, а також одну й ту ж роль можуть виконувати кілька членів команди.

- А) ролей
- В) проєктів
- С) завдань
- Д) звітів

34. Для аналізу відповідності кандидатів вимогам проекту використовується таблиця оцінки _____ якостей.

- А) професійно-важливих
- В) соціальних
- С) корпоративних
- Д) фізичних

35. До ролей у команді за моделлю Белбіна належать «голова», «генератор ідей», «критик» та _____.

- А) «добувач»
- В) «спостерігач»
- С) «аналітик»
- Д) «розробник»

36. У неформальних комунікаціях важливу роль відіграють _____.

- A) чутки
- B) накази
- C) презентації
- D) накази

37. Комунікаційний процес включає чотири базові елементи: відправник, повідомлення, канал та _____.

- A) одержувач
- B) модератор
- C) контролер
- D) спостерігач

38. Вибір неправильного _____ передачі повідомлення може значно знизити ефективність комунікації.

- A) каналу
- B) способу
- C) рівня
- D) принципу

39. Одним із важливих етапів процесу комунікації є _____ ідеї, що визначає, яку інформацію потрібно передати.

- A) генерування
- B) прогнозування
- C) модифікація
- D) усунення

40. В процесі комунікації відправник повинен _____ свою ідею у певні символи для передачі інформації.

- A) закодувати
- B) змінити
- C) запам'ятати
- D) видалити

41. Одним із прикладів ефективного використання комунікацій є ситуація з компанією _____ після виявлення отрути в ампулах.

- A) Johnson & Johnson
- B) Coca-Cola
- C) Apple
- D) Microsoft

42. Робота з планування команди проекту починається з формування _____ команди проекту.

- A) переліку функцій
- B) фінансового плану
- C) звіту про виконання

D) технічного звіту

43. Пріоритетність виконання функцій команди проекту визначає пріоритетність вимог до _____, навичок і здатностей членів команди.

A) знань

B) обов'язків

C) матеріалів

D) місця роботи

ANSWER: A

44. Відповідно до моделі Р.М. Белбіна, збалансована команда проекту має складатися з _____ ключових командних ролей.

A) 8

B) 5

C) 10

D) 14

45. Високоефективні команди характеризуються наявністю спільної мети, довіри та _____.

A) конкуренції

B) комунікації

C) індивідуалізму

D) дистанції

46. У командній роботі принцип «1 + 1 > 2» означає прояв ефекту _____.

- A) синергії
- B) субординації
- C) контролю
- D) делегування

47. Основним завданням лідера команди є забезпечення _____ між членами колективу.

- A) змагання
- B) рівноваги
- C) ефективної взаємодії
- D) оцінювання

48. Групова дискусія сприяє прийняттю більш ефективних рішень завдяки _____.

- A) зменшенню участі членів команди
- B) колективному мисленню
- C) домінуванню керівника
- D) мінімізації ризиків

49. Метод «мозкового штурму» передбачає відокремлення етапів генерування ідей та _____.

- A) їхнього оцінювання

- В) фінансування
- С) планування
- Д) моделювання

50. Метод синектики відрізняється від «мозкового штурму» тим, що він базується на _____.

- А) аналізі ризиків
- В) аналогіях і творчому мисленні
- С) контролі часу
- Д) тестуванні результатів

51. Явище «groupthink» або «групове мислення» може призвести до _____.

- А) ефективного прийняття рішень
- В) підвищення мотивації
- С) конформізму і зниження критичності
- Д) зростання інноваційності

52. Міжособистісні комунікації в команді сприяють формуванню _____.

- А) корпоративної культури
- В) фінансових звітів
- С) планів продажу
- Д) технічних завдань

53. Організаційні комунікації поділяються на вертикальні, горизонтальні та _____.

- A) діагональні
- B) лінійні
- C) багаторівневі
- D) послідовні

54. Найефективніші команди проектів відрізняються наявністю чітко визначених _____.

- A) ресурсів
- B) ролей і відповідальності
- C) офісних приміщень
- D) звітів і планів

55. Основним мотивуючим фактором у командній роботі є _____.

- A) зовнішній контроль
- B) внутрішня мотивація
- C) адміністративний тиск
- D) покарання

56. Визнання досягнень у команді сприяє підвищенню _____.

- A) професійної компетентності
- B) рівня довіри та залученості

- C) кількості завдань
- D) витрат часу

57. Соціально-психологічний клімат формується на основі _____ взаємин у колективі.

- A) формальних
- B) неформальних
- C) технологічних
- D) фінансових

58. Одним із найпоширеніших інструментів оцінювання командних компетентностей є методика _____.

- A) 360 градусів
- B) SWOT
- C) PEST
- D) Gantt Chart

59. При формуванні команди важливо враховувати не лише професійні навички, а й _____ сумісність.

- A) психофізіологічну
- B) фінансову
- C) технічну
- D) часову

60. Позитивний соціально-психологічний клімат у колективі сприяє підвищенню _____.

- A) плинності кадрів
- B) конфліктності
- C) продуктивності праці
- D) навантаження

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Андрушків Б.М., Ларіна Т.М., Слободяник О.В. Корпоративне управління: нові підходи та методи. Київ: Кондор. 2021. 310 с.
2. Василенко В.А., Герасимов В.М. Теорія і практика розробки управлінських рішень: сучасний погляд. Київ: ЦУЛ. 2022. 370 с.
3. Верховна рада України: офіційний сайт. URL: <https://rada.gov.ua/>
4. Власенко Т.О., Голева М.С. «Самоменеджмент»: навч.-метод. посіб. Для студентів за спеціальністю 073 «Менеджмент». К.: НУБІП України. К., 2023. 235 с.
5. Горностай П.П. Психологія малих груп: структура, динаміка, ідентичність. Київ: Педагогічна думка. 2021. 138 с.
6. Джей Рос. Створіть сильну команду. Київ: Баланс-Клуб. 2020. 195 с.
7. Дзвінчук Д.І., Діденко Н.Г., Любчук О.К. Психологія управління: сучасний підхід. Київ: ТОВ «СІК ГРУП Україна». 2021. 307 с.
8. Електронний навчальний курс «Лідерство, управління комунікаціями та командною взаємодією». URL: <https://elearn.nubip.edu.ua/course/view.php?id=2561>

9. Інтернет портал для управлінців. URL:
<http://www.management.com.ua/>

10. Коломієць В.П., Шевченко А.М., Іванова Н.О. Управління командною взаємодією: теорія і практика. Київ: Либідь. 2023. 399 с.

11. Кудояр Л.М. Корпоративні конфлікти та методи їх подолання: методичні рекомендації. Суми: СумДУ. 2022. 34 с.

12. Моріс С.В., Уілкокс Г., Нейзел Е. Ролі лідера успішної команди. Київ: Баланс-Клуб. 2021. 186 с.

13. Москаленко В.В. Соціальна психологія: нові дослідження. Київ: ЦУЛ. 2020. 702 с.

14. Національна бібліотека України ім. В.І.Вернадського URL : <http://www.nbuv.gov.ua>

15. Омельченко Л.М. Конфлікти в організаціях: методичні рекомендації для аграрної галузі. Київ: НУБіП. 2021. 74 с.

16. Омельченко Л.М. Психологія управління: методичні рекомендації. Київ: НУБіП України. 2022. 52 с.

17. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління: сучасні аспекти. Київ: Академвидав. 2020. 592 с.

18. Романовський О.Г., Шаполова В.В., Квасник О.В., Гура Т.В. Психологія тимбілдингу: навч. посіб. Харків: Друкарня Мадрид. 2020. 102 с.

19. Ходаківський Є.І., Богоявленська Ю.В., Грабар Т.П. Психологія управління: сучасні дослідження. Київ: Центр учбової літератури. 2022. 672 с.

20. Шаповалов В.І., Тесля Л.С., Кравченко С.А. Командна робота в організаціях: методичні рекомендації. Київ: Наукова думка. 2020. 245 с.
21. Bang H., Nettet Midelfart T. *Effective Management Teams and Organizational Behavior: A Research-Based Model for Team Development*. London: Routledge, 2021. URL: [routledge.com](https://www.routledge.com)
22. How Do Team Cooperative Goals Influence Thriving at Work: The Mediating Role of Team Time Consensus. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 2022, 19(9):5431. DOI:10.3390/ijerph19095431.
23. Lykourantzou I., Vinella F.L., Ahmed F., Papastathis C., Papangelis K., Masthoff J. "Self-Organizing Teams in Online Work Settings. Preprint: arXiv:2102.07421, 2021.
24. McNeese N. J., Schelble B. G., Barberis Canonico L., Demir M. *Who/What is My Teammate? Team Composition Considerations in Human-AI Teaming*. arXiv preprint, 2021. URL: [arXiv](https://arxiv.org)
25. Njiru R., Kyongo J. "Building and Managing Teams in the Public Sector in Kenya. *International Journal of Science and Research (IJSR)*, 2022, 12(12).
26. Office of OpenStax. *Principles of Management – Teams and Teamwork*. OpenStax, 2019. URL: <https://openstax.org>
27. Overview of the Research on Team Effectiveness – Enhancing the Effectiveness of Team Science. *National Academies Press*, 2019.

28. Qian Q. *Influence of Communication and Motivation to Team Innovation*. In: *Proceedings of the 2021 3rd International Conference on Economic Management and Cultural Industry (ICEMCI 2021)*. Advances in Economics, Business and Management Research, 2021. URL: atlantispress.com

29. Reimagine Remote Working with Microsoft Teams. Packt Publishing, 2021. ISBN 978-1-80181-1019.

30. Robinson N. C. *For Love or Money: Intrinsic Motivation in the Global Project Team*. *European Journal of Business and Management Research*, 7(6), 2022, 1699. URL: ejbmr.org

31. Tannenbaum S., Beard R., Salas E. *Team Building and its Influence on Team Effectiveness: an Examination of Conceptual and Empirical Developments*. Issues, Theory and Research in Industrial Organizational Psychology. Elsevier Science Publishers. 2019.

32. Tannenbaum S., Salas E. *Teams That Work: The Seven Drivers of Team Effectiveness*. Oxford: Oxford University Press, 2020. URL: booktopia.com.au+3OUP Academic+3akademika.no+3

33. TeamWork. Natalie Dawson. Houndstooth Press, 2021. 226 c.

34. The Impact of Mental Health Leadership on Teamwork in Healthcare Organizations: A Serial Mediation Study. *Sustainability*, 2023, 15(9):7337. DOI:10.3390/su15097337.

35. Van den Hout J. J. J., Davis O. C. *Promoting the Emergence of Team Flow in Organizations*. *International Journal of Applied Positive Psychology*, 7 (2022), 143-189. URL: link.springer.com

36. Van Diggele C., Roberts C., Lane S. “Leadership behaviours in interprofessional student teamwork”. *BMC Medical Education*, 2022, 22:834. DOI:10.1186/s12909-022-03923-5.

37. Watkins E. *Team Emotional Intelligence 2.0: The Four Essential Skills of High-Performing Teams*. TalentSmart, 2019.

38. Yin J., Qu M., Li M., Liao G. Team Leader’s Conflict Management Style and Team Innovation Performance in Remote R&D Teams — With Team Climate Perspective. *Sustainability*, 2022, 14, 10949. DOI:10.3390/su141710949.

39. Zamecnik A., Kovanović V., Joksimović S. et al. *The perceptions of task cohesion in collaborative learning teams*. *International Journal of Computer-Supported Collaborative Learning*, 19, 369-393, 2024. URL: link.springer.com

40. Zawawi A. A., Ab Halim N., Kamarunzaman N., Ahmad Zawawi A., Wati Halim F. *The linkage between team communication, team motivation and search and rescue team performance*. *SA Journal of Human Resource Management*, Vol.21, 2023, a2217. URL: sajhrm.co.za