

Волинський національний університет імені Лесі Українки
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту

Ющишина Лариса

**ЕТИКА КРОС-ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ ВЗАЄМОДІЇ
ТА КОМУНІКАЦІЇ**

Курс лекцій

Луцьк
2024

УДК 316.77
Ю-75

Рекомендовано до друку науково-методичною радою Волинського національного університету імені Лесі Українки (протокол № 10 від 19 червня 2024 р.).

Рецензент:

Грудзевич Ю. І. к.е.н., доцент, доцент кафедри обліку і оподаткування Волинського національного університету імені Лесі Українки.

Ющишина Л. О.

Ю–75 Етика крос-функціональної взаємодії та комунікації: курс лекцій. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2024. 94 с.

Курс лекцій складено відповідно до силябусу освітнього компонента, навчальне видання містить лаконічне й чітке викладення матеріалу, що дозволить швидко та якісно підготуватись до практичних занять, заліку.

Рекомендовано здобувачам освіти другого (магістерського) рівня спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій».

УДК 316.77
© Ющишина Л. О., 2024
© Волинський національний
університету імені Лесі Українки, 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	5
НАВЧАЛЬНО-ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН ОСВІТНЬОГО КОМПОНЕНТА «ЕТИКА КРОС-ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ТА КОМУНІКАЦІЇ»	7
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. КРОС-ФУНКЦІОНАЛЬНА ВЗАЄМОДІЯ	8
ТЕМА 1. ВСТУП ДО ТЕОРІЇ І ПРАКТИКИ ОРГАНІЗАЦІЇ КРОС- ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ ВЗАЄМОДІЇ	8
1.1. Крос-функціональна взаємодія як об'єкт дослідження та управління.....	8
1.2. Крос-функціональний процес.....	9
1.3. Базові елементи крос-функціональної взаємодії.....	10
ТЕМА 2. КРОС-ФУНКЦІОНАЛЬНА КОМАНДА	14
2.1. Передумови формування крос-функціональних команд.....	14
2.2. Управління крос-функціональною командою.....	15
2.3. Робоча група і команда: схожість і відмінність.....	16
2.4. Етапи життєвого циклу крос-функціональної команди.....	18
2.5. Крива командної ефективності.....	19
2.6. Побудова команди.....	20
ТЕМА 3. КРОС-ФУНКЦІОНАЛЬНА СТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ	22
3.1. Організаційне проєктування та підходи до його здійснення.....	22
3.2. Типи організаційних структур управління.....	23
3.3. Адаптивні структури управління.....	24
3.4. Розподіл прав і відповідальності.....	26
3.5. Крос-функціональна (бригадна) структура управління.....	27
ТЕМА 4. ЛІДЕРСТВО ТА УПРАВЛІННЯ КОМАНДНОЮ ВЗАЄМОДІЄЮ	30
4.1. Теорія особливостей лідерства.....	30
4.2. Концепція лідерської поведінки.....	30
4.3. Теорія випадкового (ситуаційного) лідерства.....	33
4.4. Постановка цілей та вдосконалення лідерських якостей.....	34
ТЕМА 5. СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ЕФЕКТИ ГРУПОВОЇ ВЗАЄМОДІЇ	35
5.1. Психологічна структура особистості.....	35
5.2. Природні властивості особистості, які впливають на роботу в команді.....	37
5.3. Характер. Індивідуально-психологічні риси особистості.....	38
5.4. Соціальні ролі особистості.....	39
5.5. Особливості поведінки особистості у групі.....	41
5.6. Прояв групових ефектів.....	44
ТЕМА 6. ПСИХОЛОГІЧНІ ТЕХНОЛОГІЇ РОБОТИ З ПЕРСОНАЛОМ	47
6.1. Психолого-організаційні технології як різновид психологічних технологій..	47
6.2. Технології роботи щодо забезпечення діяльності та розвитку організацій... ..	48
6.3. Технології роботи з керівниками (менеджерами) організацій та підприємцями.....	48
6.4. Технології роботи з персоналом організацій.....	49
6.5. Технології роботи щодо забезпечення ефективної взаємодії менеджерів і персоналу організацій.....	50
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. МІЖОСОБИСТІСНІ КОМУНІКАЦІЇ	51
ТЕМА 7. ПРОФЕСІЙНА ЕТИКА МЕНЕДЖЕРА	51
7.1. Сутність та принципи професійної етики.....	51
7.2. Етичні норми менеджера.....	52

7.3. Етичні нормативи як необхідний складник крос-функціональної взаємодії..	53
7.4. Етична поведінка та інструменти її поліпшення в організаціях.....	53
ТЕМА 8. ДІЛОВІ КОМУНІКАЦІЇ ТА ЕТИКЕТ	55
8.1. Сутність та види ділових комунікацій.....	55
8.2. Базові елементи та етапи комунікаційного процесу.....	56
8.3. Організування комунікаційних мереж.....	58
8.4. Поняття ділового етикету.....	59
8.5. Діловий протокол. Етичні кодекси та їх значення.....	60
ТЕМА 9. ГРУПОВІ ОСОБЛИВОСТІ ВИНИКНЕННЯ КОНФЛІКТІВ ТА МЕТОДИ ЇХ ПОДОЛАННЯ	61
9.1. Поняття конфлікту в міжособистісних стосунках.....	61
9.2. Типи і ознаки конфлікту.....	62
9.3. Шляхи вирішення і ліквідації конфліктів.....	63
ТЕМА 10. СПЕЦИФІКА КОМУНІКАЦІЙНОЇ ВЗАЄМОДІЇ В КРОС-ФУНКЦІОНАЛЬНІЙ КОМАНДІ	65
10.1. Принципи крос-функціональної взаємодії.....	65
10.2. Можливості та обмеження крос-функціональної взаємодії.....	66
10.3. Способи налагодження комунікації.....	67
10.4. Етапи програми поліпшення крос-функціональної взаємодії.....	70
ТЕМА 11. РОЗВИТОК КРЕАТИВНОСТІ КРОС-ФУНКЦІОНАЛЬНИХ КОМАНД	72
11. 1. Управління креативністю крос-функціональної команди.....	72
11.2. Технології сприяння креативності крос-функціональних команд.....	73
11.3. Методи розвитку креативності крос-функціональних команд.....	76
ТЕМА 12. КРОС-КУЛЬТУРНІ КОМУНІКАЦІЇ У МІЖНАРОДНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ	80
12.1. Особливості крос-культурних комунікацій у міжнародних організаціях.....	80
12.2. Бар'єри у крос-культурних комунікаціях міжнародних організацій.....	81
12.3. Національні особливості етики бізнесу у різних країнах.....	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	88

ВСТУП

Освітній компонент «Етика крос-функціональної взаємодії та комунікації» належить до нормативних компонентів, спрямований на формування фахових та особистісних компетенцій, пов'язаних з ефективною побудовою групової роботи і комунікацій в професійному контексті; отриманням практичних навичок застосування методів діагностики і управління в крос-командних видах професійної взаємодії, дотримання правил професійної етики; формуванням і розвитком комунікативної компетентності для ефективно професійної діяльності.

Мета курсу – розвинути знання і навички операційного управління ефективністю діяльності підрозділів в контексті комплексного бачення бізнесу, ґрунтуючись на дотриманні норм етики ділової (професійної) комунікації та крос-функціональної взаємодії.

Завдання курсу:

- вивчення теоретичних та практичних аспектів етики крос-функціональної взаємодії та комунікації як взаємно рушійних механізмів організації;
- удосконалення навичок ієрархічної вибудови цілей компанії та ефективних партнерські взаємовідносин з внутрішніми клієнтами і постачальниками;
- формування чіткого бачення функціональних і крос-функціональних КРІ організації і взаємної відповідальності за їх виконання;
- удосконалення навичок адаптувати стилі лідерства, впливу і комунікації залежно від ситуацій та критеріїв готовності колег і підпорядкованих до виконання завдань;
- оволодіння основами ефективного проведення крос-функціональних нарад і ухвалення спільних, зважених, аргументованих рішень;
- формування навичок ефективного спілкування та переконання;
- удосконалення навичок управління розробкою та впровадженням креативних управлінських рішень;
- розвиток професійних навичок визначення соціально-психологічного клімату колективу, специфіки процесу міжособистісної комунікації, сутності та причин виникнення конфліктів, дотримання норм етики ділової (професійної) комунікації та крос-функціональної взаємодії.

Результати навчання (компетентності).

Загальні компетентності:

- ЗК1. Здатність проведення досліджень на відповідному рівні.
- ЗК2. Здатність до спілкування з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів економічної діяльності).
- ЗК5. Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів).
- ЗК6. Здатність генерувати нові ідеї (креативність).
- ЗК8. Здатність працювати в команді та налагоджувати міжособистісну взаємодію при вирішенні професійних завдань.

Спеціальні (фахові) компетентності:

СК1. Здатність обирати та використовувати концепції, методи та інструментарій менеджменту, в тому числі у відповідності до визначених цілей та міжнародних стандартів.

СК5. Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління.

СК6. Здатність формувати лідерські якості та демонструвати їх в процесі управління людьми.

СК8. Здатність використовувати психологічні технології роботи з персоналом.

СК9. Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію.

Програмні результати навчання:

ПРН3. Проектувати ефективні системи управління організаціями.

ПРН6. Мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень в непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність.

ПРН7. Організовувати та здійснювати ефективні комунікації всередині колективу, з представниками різних професійних груп та в міжнародному контексті.

ПРН10. Демонструвати лідерські навички та вміння працювати у команді, взаємодіяти з людьми, впливати на їх поведінку для вирішення професійних задач.

**НАВЧАЛЬНО-ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН ОСВІТНЬОГО КОМПОНЕНТА
«ЕТИКА КРОС-ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ТА КОМУНІКАЦІЙ»**

Назви змістових модулів і тем	Усього	Лек.	Практ.	Сам. роб.	Конс	Форма контролю/ Бал
Змістовий модуль 1. Крос-функціональна взаємодія						
Тема 1. Вступ до теорії і практики організації крос-функціональної взаємодії	10	2	2	5	1	ФО(2), РМГ(2), Т(4) /8
Тема 2. Крос-функціональна команда	10	2	2	5	1	РМГ(2), ТР(2),Т(4) /8
Тема 3. Крос-функціональна структура управління	10	2	2	5	1	РМГ(2), ТР(2), Т(4) /8
Тема 4. Лідерство та управління командною взаємодією	10	2	2	6		РМГ(2), Т(4), РС(2) /8
Тема 5. Соціально-психологічні ефекти групової взаємодії.	10	2	2	5	1	ФО(2) РМГ(3),Т(4) /9
Тема 6. Психологічні технології роботи з персоналом організацій	10	2	2	6		ФО(2) РМГ(3), Т(4) /9
Разом за модулем 1	60	12	12	32	4	50
Змістовий модуль 2. Етика ділових відносин						
Тема 7. Професійна етика менеджера	10	2	2	5	1	Е(2), РМГ(2), Т(4)/8
Тема 8. Ділові комунікації та етикет	10	2	2	6		ФО (2) РМГ(3), Т(4) /9
Тема 9. Групові особливості виникнення конфліктів та методи їх подолання	10	2	2	6		РМГ(2), Т(4), РС(2) /8
Тема 10. Специфіка комунікаційної взаємодії в крос-функціональній команді	10	2	2	5	1	ФО(2)ДС(1), Т(4), РС(1) /8
Тема 11. Розвиток креативності крос-функціональних команд.	10	2	2	5	1	ФО(2) РМГ(2), Т(4), К(1) /9
Тема 12. Крос-культурні комунікації у міжнародних організаціях	10	2	2	5	1	К(4), Т(4) / 8
Разом за модулем 2	60	12	12	32	4	50
Всього годин / Балів	120	24	24	64	8	100

Форма контролю*: поточне оцінювання (контрольна робота (КР), фронтальне опитування (ФО), есе чи реферат (Е), тести (Т), ТР – тренінгові вправи, розгляд ситуаційних завдань (РС), РМГ – робота в малих групах, ДС – дискусія, розгляд кейсів (К), підсумковий контроль у формі заліку.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1 КРОС-ФУНКЦІОНАЛЬНА ВЗАЄМОДІЯ

ТЕМА 1 ВСТУП ДО ТЕОРІЇ І ПРАКТИКИ ОРГАНІЗАЦІЇ КРОС-ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ ВЗАЄМОДІЇ

- 1.1. Крос-функціональна взаємодія як об'єкт дослідження та управління
- 1.3. Крос-функціональний процес
- 1.4. Базові елементи крос-функціональної взаємодії

1.1. Крос-функціональна взаємодія як об'єкт дослідження та управління

В умовах сучасного бізнесу крос-функціональна взаємодія стає дедалі вагомішою, оскільки компанії рухаються в напрямку більшої інтеграції та співпраці між різними функціональними групами для досягнення конкурентної переваги. На сьогодні значна кількість компаній або розширюється, або об'єднується. Подібні процеси мали місце в усі часи, однак саме зараз власники бізнесу стали надавати особливого значення розбудові системи взаємин персоналу в ході таких процесів. Коли в результаті злиття компанія укрупнюється, зміни, що відбуваються в її структурі, стосуються багатьох співробітників у зв'язку з неминучою оптимізацією витрат, доходів і ресурсів. При цьому перше, що можна оптимізувати, не скорочуючи чисельність персоналу, це комунікації.

Ефективна комунікація дозволяє компаніям вирішувати глобальні завдання з набагато меншими витратами. Для більшості організацій це дуже важливо. При з'ясуванні причин виникнення тієї чи іншої проблеми в діяльності компанії багато керівників виявляють, що такими в основному є відсутність домовленості між підрозділами, неефективна система управління, нерозуміння ролі внутрішнього клієнта в компанії. Все це складається в діагноз непередуманих функціональних взаємовідносин. У такій ситуації насамперед слід звернути увагу на крос-функціональну взаємодію.

Крос-функціональна взаємодія – це процес взаємодії між різними функціональними областями або відділами в організації з метою досягнення спільних цілей та оптимізації робочих процесів. Це означає, що різні частини організації, такі як виробництво, маркетинг, фінанси, технічна підтримка тощо, співпрацюють для досягнення загальних цілей.

Дослідження крос-функціональної взаємодії включає вивчення процесів комунікації, співпраці, координації та інтеграції між різними функціональними групами. Воно допомагає виявити ефективні та неефективні аспекти взаємодії між цими групами і запропонувати стратегії для покращення співпраці.

Управління крос-функціональною взаємодією включає в себе розробку політик, процедур та систем, спрямованих на підтримку співпраці між різними функціональними групами, що охоплюють встановлення механізмів комунікації, створення спільних цілей та виняткових проєктів, розвиток крос-функціональних команд тощо. Тому крос-функціональна взаємодія є основою для побудови організаційної структури або використовується при формуванні тимчасових груп, які вирішують пріоритетні завдання організації.

1.2. Крос-функціональний процес

Крос-функціональний процес – це термін, який може використовуватися в різних контекстах, залежно від галузі чи області. Зазвичай він вказує на процес, який охоплює декілька функціональних областей або відділень в рамках організації або системи.

Наприклад, в управлінні проєктами крос-функціональний процес може означати такий процес, що залучає співпрацю між різними командами чи відділами для досягнення спільних цілей проєкту. У розробці програмного забезпечення цей термін може вказувати на процес, який поєднує різні функціональні групи (наприклад, розробники, тестувальники, дизайнери тощо) для створення програмного продукту.

У бізнес-контексті крос-функціональний процес може відноситися до спрощення бізнес-процесів через інтеграцію різних функціональних областей організації, таких як маркетинг, виробництво, фінанси та логістика.

Загалом, цей термін підкреслює важливість співпраці та інтеграції між різними функціональними областями для досягнення ефективності та успіху в діяльності організації чи системи.

Для уявлення суті крос-функціонального процесу наведено наочно перетин функцій, F , та крос-функціональних завдань, Z , у розрізі конкретної мети [37]. Рис. 1.1 демонструє, як окремі функції підприємства (постачання, виробництво, транспортна логістика, складування, маркетинг, збут тощо) задіяні на певному етапі завдання з виробництва та реалізації продукції.

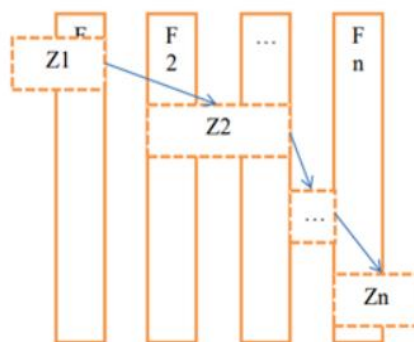


Рис. 1.1. Перетин функцій та крос-функціональних завдань у розрізі конкретної мети
Джерело: [37]

Проте, враховуючи масштаби виробництва промислових підприємств, синхронність та асинхронність функцій, зауважимо, що крос-функціональний процес набуває більш складного формату (рис. 1.2).

Незважаючи на просту інтерпретацію процесу, який представлено стрілками, $F_1 F_2 \dots F_n$ $Z_1 Z_2 \dots Z_n$ складним питанням залишається врахування відмінності між ритмічністю функціональних процесів, F_n , різниці в їх часових інтервалах, завантаженості, циклічності тощо.

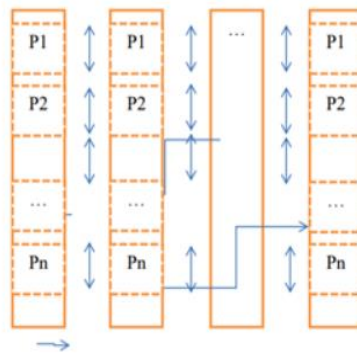


Рис. 1.2. Крос-функціональний процес – загальна структура з міжфункціональними межами.

Джерело: [37].

Зазначені функціональні відмінності, з одного боку, формують межі між підрозділами, структурними елементами підприємства, що одночасно є перешкодами для безперервності перебігу процесів, з іншого – формують каркас функціональної структури підприємства, без алгоритмізації та чіткого регламенту діяльності якої неможливо забезпечити реалізацію системного підходу та досягти успішної реалізації функціонального потенціалу.

На рис. 1.2 функціональні межі представлено невеликими стрілками. Багатопотоковість функціональних процесів формує ту складність, яка із часом накопичується та потребує глибшого й технологічнішого підходу до управління.

У разі застосування стратегії функціонального спрощення саме межі та відмінності в умовах реалізації функцій виступають бар'єром, оскільки ... F1 F2 Fn P1 P2 ... Pn P1 P2 ... Pn P1 P2 ... Pn 48 міжфункціональна взаємодія недостатньо налагоджена та на практиці є слабким місцем на багатофункціональних та вертикально інтегрованих підприємствах промисловості.

Загалом наявна складність управління відповідає складності бізнес-процесів, які йому підпорядковані, тому пошук спрощеного варіанта завжди безуспішний, у цьому разі раціональним рішенням є новітні та більш технологічні підходи, оскільки одночасно необхідно виконувати функції синхронно й асинхронно.

Отже, рос-функціональний процес – це спільна праця під керівництвом одного лідера. Кожен член команди вносить в неї свій внесок. Можливість реалізувати себе є у кожного учасника. Це підвищує залученість, емпатію і довіру до колег і, в результаті, до компанії.

1.3. Базові елементи крос-функціональної взаємодії

Крос-функціональна взаємодія між різними функціональними областями включає в себе декілька базових елементів, які допомагають забезпечити ефективність та успішність співпраці. Такими елементами є наступні.

1. Комунікація. Забезпечення відкритої та ефективної комунікації між різними функціональними групами. Це включає не лише передачу інформації, але й здатність слухати та розуміти потреби та перспективи інших груп.

2. Спільні цілі: Визначення спільних цілей та завдань, які мають бути досягнуті разом різними функціональними областями. Це допомагає забезпечити спрямованість усіх учасників на досягнення однієї загальної мети.

3. Розподіл ресурсів: Ефективне розподілення людських, фінансових та матеріальних ресурсів між різними функціональними групами з урахуванням їхніх потреб і внеску у загальні цілі.

4. Гнучкість та адаптивність: Здатність реагувати на зміни та адаптуватися до нових умов, які можуть виникнути під час спільної роботи.

5. Лідерство та координація: Наявність ефективного лідерства, яке сприяє координації дій між різними функціональними групами та забезпечує виконання спільних цілей.

Ці елементи допомагають створити основу для успішної крос-функціональної взаємодії, що сприяє досягненню колективного успіху організації чи системи.

Розглянемо більш детально атрибути, властивості, очікувані результати, переваги й недоліки крос-функціональної взаємодії та її утворень. Властивості крос-функціональних угруповань перебувають у спектрі прояву самоорганізації, синергізму, системності, адаптивності, доповнюються принципами гнучкості, оперативності, відкритості, цілісності, збалансованості, рівномірності розподілу повноважень та відповідальності, інтегрованості (рис. 1.3).



Рис.1.3. Структура базових властивостей та принципів крос-функціонального угруповання

Джерело: [37].

Отриманий перелік визначає основні принципи та властивості крос-функціональної взаємодії, які можна використовувати як основу для розуміння та аналізу конкретних ситуацій. Проте, важливо зазначити, що ці принципи не вичерпують всіх аспектів крос-функціональної взаємодії, і вони можуть бути доповнені та уточнені в контексті конкретних утворень або проектів. Такий підхід дозволяє краще розуміти та адаптувати принципи крос-функціональної взаємодії до конкретних умов та потреб.

Елементи крос-функціональної взаємодії є основою для забезпечення цілісності та ефективності співпраці між різними функціональними областями. Основними атрибутами цієї взаємодії є:

- крос-функціональні зв'язки. Вони формують мережу співпраці між різними групами та відділами, що дозволяє обмінюватися інформацією та ресурсами;
- крос-функціональні комунікації. Ефективна взаємодія потребує відкритої та систематичної комунікації між усіма учасниками;
- лідерство. Наявність лідера чи керівника, який сприяє координації та спільним зусиллям;
- форма угруповання. Обрана форма організації (група, команда, відділ тощо) впливає на спосіб взаємодії та досягнення цілей;
- цілі та завдання угруповання. Ясно визначені цілі та завдання сприяють спрямованості та успішності співпраці;
- доступність комунікаційних каналів та обмеження при прийнятті рішень. Важливо мати зручні засоби комунікації та усвідомлювати обмеження, що можуть вплинути на процес прийняття рішень;
- розмір і структура угруповання. Вони визначають ефективність та гнучкість співпраці, що впливає на досягнення мети.

Ці елементи створюють основу для успішної крос-функціональної взаємодії, сприяючи досягненню спільних цілей та оптимальному використанню ресурсів.

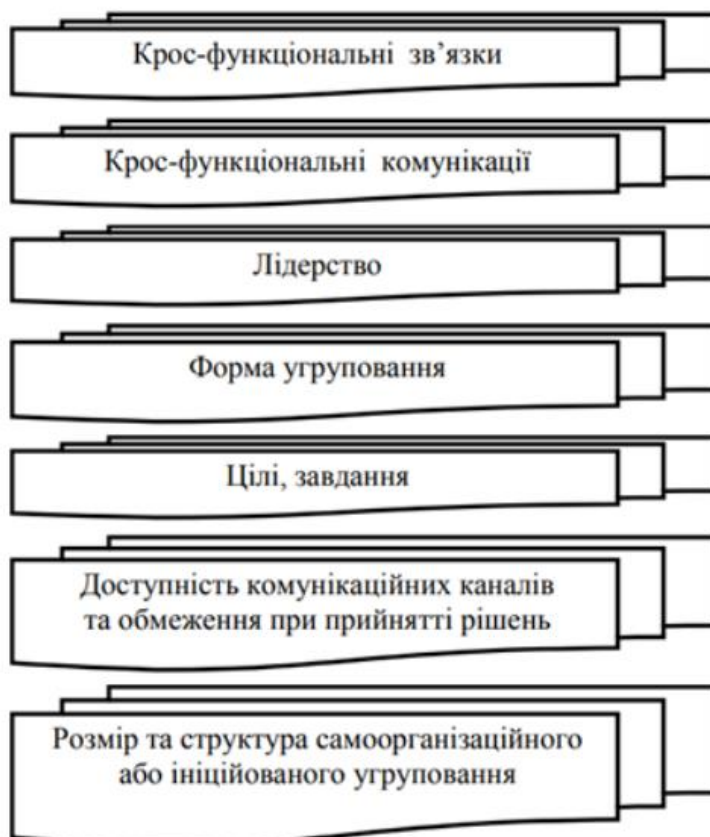


Рис.1.4. Атрибути організації крос-функціональної взаємодії.
Джерело: [3].

Зазначені атрибути крос-функціонального угруповання становлять основу, на основі якої визначаються характеристики цієї взаємодії. При конкретизації параметрів групи або команди, важливо визначити цілі та завдання угруповання, склад фахівців, кількість учасників, ресурсні можливості та обмеження, інформаційну та організаційну підтримку. Ці аспекти спільно визначають конфігурацію та параметри крос-функціонального угруповання, що сприяють ефективній взаємодії та досягненню поставлених цілей. Так, автори праці [37] рекомендують визначати кількість комунікаційних каналів за формулою: $n(n - 1)/2$, де n – кількість учасників взаємодії, значення якої не має перевищувати суму $5+2$ [37].

Очікувані результати від крос-функціональної взаємодії (рис. 1.5) виявляються у синергетичному ефекті, що відбувається через зменшення бюрократії на всіх етапах ухвалення рішень.



Рис. 1.5. Очікувані результати від крос-функціональної взаємодії.

Джерело: [37].

Так, впровадження заходів та прийняття рішень у контексті крос-функціональної взаємодії супроводжується як перевагами, так і ризиками, а також має свої наслідки.

Переваги включають:

- синергетичні ефекти – збільшення ефективності та результативності завдяки спільним зусиллям різних функціональних груп;
- більші можливості для інновацій – об'єднання різних експертних знань і перспектив може сприяти виникненню новаторських ідей;
- покращений процес прийняття рішень – за умови ефективної комунікації та взаємодії можливе швидше та краще прийняття рішень.

Проте, є й ризики та недоліки: конфлікти між функціональними групами (різноманітність поглядів та інтересів може призвести до конфліктів, що ускладнює процес взаємодії; втрата фокусу (розподіл уваги між різними аспектами проекту може призвести до втрати фокусу та затримок у виконанні завдань); системні помилки (помилки або недоліки в одній функціональній області можуть вплинути на всю систему, якщо не виявлені та не виправлені вчасно).

Урахування цих аспектів допомагає забезпечити більш ефективну та збалансовану крос-функціональну взаємодію.

ТЕМА 2

КРОС-ФУНКЦІОНАЛЬНА КОМАНДА

- 2.1. Передумови формування крос-функціональних команд
- 2.2. Управління крос-функціональною командою
- 2.3. Робоча група і команда: схожість і відмінність
- 2.4. Етапи життєвого циклу крос-функціональної команди
- 2.5. Крива командної ефективності
- 2.6. Побудова команди

2.1. Передумови формування крос-функціональних команд

Крос-функціональна команда – це робоча група, що складається із співробітників із різних функціональних підрозділів організації, які співпрацюють для досягнення поставленої мети.

Наприклад, компанія, яка займається програмним забезпеченням, може створити багатофункціональну команду з працівників інженерії, продажів, маркетингу та обслуговування клієнтів, які працюють як рівні зацікавлені сторони, щоб створити нову програму. У деяких випадках багатофункціональна команда також включає клієнтів або інших сторонніх зацікавлених сторін у проекті.

Організації часто створюють крос-функціональні групи на тимчасовій основі, щоб функціонувати як одиниця протягом певного проекту, існувати від початку цього проекту до, в ідеалі, успішного завершення проекту. Однак деякі підприємства організовують свою робочу силу в постійні багатофункціональні команди замість більш традиційної ієрархічної структури, яка включає чіткий розподіл професійних дисциплін.

Крос-функціональні команди можна використовувати в організаціях будь-якого розміру.

Крос-функціональна команда приділяє менше уваги конкретним ролям членів в організації, а більше уваги приділяє комунікації та спільній роботі для досягнення цілей організації. Наприклад, група аналізу даних може включати бізнес-аналітика, інженера з якості та менеджерів із продуктів із різних підрозділів організації, які використовуватимуть дані. Або команда розробки програмного забезпечення для нової пропозиції постачальника може включати виконавчого спонсора та менеджера з маркетингу, а також власника продукту, технічного автора, менеджера бази даних і команду розробки програмного забезпечення.

Мета крос-функціональних команд. Компанії використовують крос-функціональні команди, щоб допомогти їм швидше досягти кращих результатів. Таким чином, компанії очікують, що ці робочі групи будуть високопродуктивними.

Філософія, що стоїть за цим, полягає в тому, що об'єднавши працівників із різних бізнес-підрозділів, зацікавлених у проекті, команда може більш ефективно та результативно вирішувати те, що потрібно зробити. А завдяки співпраці в одному підрозділі зі спільною

метою працівники не витрачають час на передачу проекту від одного відділу до іншого, як це було б у більш традиційних командних домовленостях.

Таким чином, крос-функціональні команди зменшують повторення та потребу в переглядах, які виникають у більш традиційних системах управління командою або проектом, коли проект рухається через різні відділи для введення та перегляду лінійним способом.

У розробці програмного забезпечення команди, які дотримуються методологій *Agile* та *DevOps*, мають характеристики крос-функціональних команд, оскільки методології *Agile* та *DevOps* об'єднують різних професіоналів для формування багатофункціональних підрозділів.

В ідеалі крос-функціональна команда складатиметься з професіоналів з усіх функціональних сфер, необхідних для проектування, розробки та реалізації кінцевого продукту, а також функціональних сфер, які керуватимуть, продадуть або володітимуть кінцевим продуктом.

Незважаючи на те, що ці команди призначені для того, щоб подолати відокремлені відділи, кожен член команди все одно вносить свої професійні навички або навички відділу в ціле як частину цих спільних зусиль. Таким чином, членів команди слід обирати як за їхніми предметними знаннями та професійними навичками, так і за їх здатністю спілкуватися та добре працювати з іншими в підрозділі.

Створення крос-функціональної команди може бути проблемою для керівників проектів. Без попередньої роботи з залученими особами може бути важко збалансувати м'які навички та жорсткі навички команди та не отримати занадто багато людей із подібними наборами навичок, нехтуючи при цьому іншими можливими членами команди, які могли б допомогти команді досягти мети.

Окремі члени, а також сама багатофункціональна команда, як правило, мають високий рівень здатності приймати рішення, характеристика, яка допомагає їм рухатися по проектах швидше, ніж інші типи команд.

Крос-функціональна команда повинна розуміти проблему, яку потрібно вирішити, або мету, яку потрібно досягти, а також чіткі, визначені цілі.

2.2. Управління крос-функціональною командою

Незважаючи на свої повноваження щодо прийняття рішень, крос-функціональні команди все ще потребують належного рівня управління. Більше того, їм потрібне керівництво, яке здатне працювати між відокремленими відділами та ставити на перше місце успіх команди, а не інтереси окремого відділу. Це керівництво високого рівня може бути одним керівником або кількома лідерами з функціональних областей, представлених у самій команді. Цей рівень управління є гарантом того, що команда має чіткі цілі разом із реалістичними графіками та достатніми ресурсами для досягнення поставлених цілей, що відповідає вимогам, які потребує будь-який інший тип команди проекту для виконання своєї місії.

На додаток до відповідних рівнів керівництва та врядування високого рівня, експерти з управління перераховують кілька інших ключових компонентів, необхідних для забезпечення успіху крос-функціональних команд. Ці команди повинні розуміти не тільки цілі та завдання проєкту, але й мати чітко визначений обсяг проєкту – знову ж таки, вимога, яка відображає те, що потрібно всім проєктам для успіху. Вони також повинні володіти навичками спілкування між членами команди, щоб подолати функціональні розриви. Такі команди володіють достатньою автономією та незалежним процесом прийняття рішень для просування проєкту. Вони також мають відповідні повноваження щодо необхідних ресурсів та доступ до цих ресурсів, коли вони потрібні для досягнення поставлених цілей команди.

Плюси і мінуси. Прихильники використання крос-функціональних команд перераховують численні переваги для організацій, які їх використовують. Серед них:

- покращене вирішення проблем і швидке прийняття рішень, що призводить до швидшої розробки кращого продукту;
- збільшення інновацій;
- вища здатність реагувати на мінливі ринкові умови та вимоги завдяки здатності команди приймати рішення;
- краще узгодження із загальними цілями організації, оскільки міжфункціональні команди розбивають особисті інтереси відділу, щоб зосередитися на спільній меті.

З іншого боку, багатофункціональні команди можуть бути схильні до невдач, якщо вони не укомплектовані належним чином і керовані ними. Як і всі проєкти без належного персоналу та нагляду, невдалі крос-функціональні командні проєкти витрачають час і ресурси, і, таким чином, можуть створити розкол всередині організації, а також поставити організацію в невідгідне конкурентне становище через нездатність досягти поставлених цілей.

2.3. Робоча група і команда: схожість і відмінність

Робоча група і команда є двома типами організаційних структур, які спрямовані на досягнення спільних цілей або завдань. Хоча робочі групи і команди мають деякі спільні риси, вони також відрізняються за своїми особливостями та характером взаємодії між їхніми членами.

Схожість.

1. **Спільна мета.** Як робоча група, так і команда працюють з однією або декількома спільними цілями або завданнями.
2. **Співпраця.** Обидва типи структур передбачають співпрацю між її членами для досягнення спільних цілей.
3. **Взаємодопомога.** Члени робочих груп і команд можуть надавати допомогу один одному в розв'язанні завдань або подоланні перешкод.

Відмінності.

1. **Рівень координації.** Команда зазвичай має більш високий рівень координації та структурованість, ніж робоча група. Вона має чітко визначених лідерів, розподіл ролей і обов'язків.

2. Глибина взаємодії. В команді часто спостерігається глибока взаємодія та взаємозалежність між її членами. У робочих групах ця взаємодія може бути менш інтенсивною або обмеженою.

3. Завдання. Команда частіше працює над завданнями, які вимагають взаємодії та спільних зусиль для досягнення результату, тоді як робочі групи можуть працювати над завданнями, які можуть бути виконані окремо кожним членом групи.

4. Лідерство. Команди мають чітку лідерську структуру, де лідер відповідає за організацію та координацію діяльності команди. У робочих групах лідерство може бути менш формалізованим або розподіленим між членами групи.

Отже, головною відмінністю команд від традиційних робочих груп є наявність синергетичного ефекту.

Таким чином, команду можна розглядати як вид групи в організації, що знаходиться на вищому ступені розвитку (табл.2.1)

Таблиця 2.1

Відмінності команди від групи

Ознака	Команда	Група
Лідер	Яскраво виявлений	Лідерство розподілено між її членами
Відповідальність	Особиста	Особиста та загальногрупова
Місія	Співпадає з місією Організації	Власна
Виробляються продукти	Індивідуальної діяльності	Колективної діяльності
Форми спільного вирішення проблем	Збори	Вільні зустрічі
Оцінка ефективності	Побічна	Безпосередньо за виробничим продуктом
Процес роботи	Вирішення Обговорення Делегування повноважень	Обговорення Рішення Спільне виконання
Складається із робітників	Одного рівня управління	Усіх рівнів та підрозділів

Команда – це група людей, які працюють разом на спільну мету або завдання. У команді зазвичай є чітко визначена мета або завдання, і члени команди співпрацюють, використовуючи свої унікальні навички та експертизу, щоб досягти цієї мети. Команди зазвичай мають спеціалізовані ролі та чітко визначену лідерську структуру. Вони орієнтовані на досягнення конкретних результатів та можуть включати людей з різними фаховими навичками та досвідом.

Група – це сукупність людей, які об'єднані певною спільною характеристикою чи інтересом, але можуть не мати чіткої спільної мети або завдання. Група може складатися з людей, які просто ділять однакові інтереси, хобі або характеристики, але не обов'язково працюють над спільною метою. У групі може не бути чіткої лідерської структури або спеціалізованих ролей. Групи можуть виникати для обговорення ідей, обміну думками або просто для соціальних взаємодій.

Отже, головна відмінність між командою та групою полягає в тому, що команда має

чітку спільну мету або завдання та спеціалізовані ролі, в той час як група може об'єднувати людей на основі спільних інтересів чи характеристик, але не мати конкретної мети для досягнення.

2.4. Етапи життєвого циклу крос-функціональної команди

Модель життєвого циклу команди за Брюсом Такманом включає п'ять основних етапів:

Формування (Forming). На цьому етапі члени команди знайомляться один з одним, встановлюють контакти та починають оцінювати завдання та ролі. Домінують прагнення до зближення та потреба у з'ясуванні очікувань та завдань.

Бурхливість (Storming). У цей період виникають конфлікти і протиріччя між членами команди. Вони спробують зайняти свої позиції та визначити власні ролі. Це може бути складним періодом для команди, але також є можливістю для вирішення різниць і побудови співпраці.

Нормування (Norming). Команда починає розвивати спільні норми та цінності. Члени вирішують конфлікти та згуртовуються, спрямовуючись на досягнення спільної мети. Тут формується взаємодовіра та підтримка серед членів команди.

Виконання (Performing). На цьому етапі команда досягає своєї максимальної продуктивності. Члени команди працюють ефективно та спільно, вирішуючи завдання та досягаючи поставлених цілей.

Розпад (Adjourning). Цей етап відбувається після завершення завдання або досягнення цілей. Команда розпадається, і члени можуть розходитися на різні шляхи. На цьому етапі може виникати сум, особливо якщо команда працювала разом на протязі тривалого часу.

Ці етапи можуть відрізнятися за тривалістю та інтенсивністю в залежності від конкретної ситуації та контексту, в якому функціонує команда.

Життєвий цикл крос-функціональної команди може бути узагальнено наступним чином:

1. Формування команди. На цьому етапі формується команда, обираються її члени, визначається мета та завдання команди. Це може включати створення командного складу, розподіл ролей та визначення стратегії досягнення поставлених цілей.

2. Навчання та становлення. У цей період члени команди знайомляться один з одним, розвивають спільні навички та встановлюють взаємовідносини. Вони також можуть вивчати процеси роботи команди та розвивати стратегії співпраці.

3. Продуктивність та розвиток. На цьому етапі команда починає досягати максимальної продуктивності, зосереджуючись на виконанні завдань та досягненні поставлених цілей. Вона також може розвиватися шляхом вирішення складних завдань та вдосконалення спільних процесів роботи.

4. Закінчення роботи та розпад. На останньому етапі команда завершує свою діяльність, коли були досягнуті поставлені цілі або завдання. Вона може розпастися або бути перетворена на нову команду для вирішення інших завдань.

Ці етапи можуть відрізнятися залежно від конкретного контексту та характеристик команди, а також можуть бути доповнені іншими кроками, такими як оцінка продуктивності, коригування стратегій або розвиток навичок команди.

2.5. Крива командної ефективності

Крива командної ефективності – це модель, яка описує зміни у рівні ефективності команди протягом часу. Зазвичай ця крива має форму параболи і відображає, як рівень ефективності змінюється на різних етапах життєвого циклу команди.

Залежно від рівня розвитку групової активності виділяють: робочу групу, псевдокоманду, потенційну команду, реальну команду і високоефективну команду (рис 2.1).

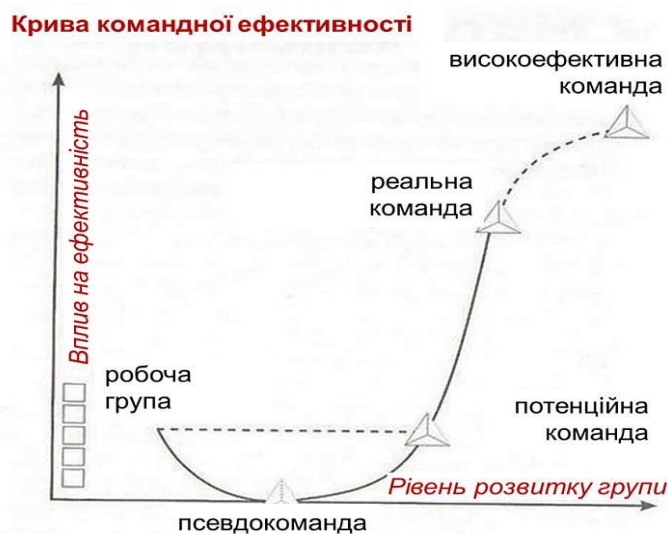


Рис.2.1. Крива командної ефективності

1. Початковий етап. На початковому етапі команда може мати низький рівень ефективності. Це пов'язано з тим, що члени команди тільки недавно знайомі між собою, можуть виникати конфлікти та невизначеність щодо ролей та завдань.

2. Етап навчання і становлення. Під час цього етапу команда починає розвиватися та згуртовуватися. Члени команди засвоюють ролі та відповідальності, розвивають спільні навички та навички співпраці. Це може призводити до покращення ефективності команди.

3. Максимальний рівень ефективності. На піку кривої командна ефективність досягає свого максимального рівня. Це той момент, коли команда досягла своєї максимальної продуктивності, всі члени працюють спільно та ефективно, конфлікти між ними мінімізовані, а згуртованість і співпраця на високому рівні.

4. Зменшення ефективності. На останньому етапі ефективність команди може почати зменшуватися. Це може бути пов'язано з втомою команди, зниженням мотивації, втратою членів або змінами в зовнішньому середовищі, які впливають на роботу команди.

Ця крива допомагає розуміти динаміку розвитку та ефективності команди протягом часу і може використовуватися для виявлення потреб у підтримці та управлінні командними проєктами.

2.6. Побудова команди

Командоутворення, або тимбілдінг (від англ. *Team building* – побудова команди) – це процес створення та зміцнення взаємодії та співпраці між членами команди з метою досягнення спільних цілей. Це може включати різноманітні активності, тренінги, семінари та інші заходи, спрямовані на зміцнення взаємовідносин, підвищення взаєморозуміння, встановлення довіри та розвиток спільних навичок і стратегій. Тимбілдінг може відбуватися як на робочому місці, так і в позаробочий час, і може включати різні елементи, такі як спортивні ігри, групові вправи, обговорення та спільні проєкти. Цей процес сприяє покращенню робочої атмосфери, збільшенню продуктивності та покращенню результатів роботи команди.

Етапи формування команди наведені в табл. 2.2

Таблиця 2.2

Етапи формування команди

Етапи формування команди	Питання етапу
Завдання	Яку роботу потрібно виконати? Якими повноваженнями володіє група для того, щоб керувати власною роботою? Що є центральним моментом роботи, яку група буде виконувати? Який ступінь взаємозалежності членів команди? Існує тільки одне правильне рішення або є кілька можливостей? Інтереси членів команди збігаються або мають конкурентний характер?
Люди	Скільки людей має бути в команді? Хто ідеально підходить для виконання роботи? Який рівень технічних навичок, навичок управління завданням і міжособистісних навичок потрібно? Який рівень і тип диференційованості є оптимальним для команди?
Взаємовідносини	Як члени команди пристосовуються один до одного? Яке неявне розподіл ролей між членами команди? Які норми сприятливі або небезпечні для групи? Чи має значення згуртованість команди? Яким чином зростає довіра, що йому загрожує і як воно встановлюється серед членів команди?

Технологія командоутворення ґрунтується на декількох ключових принципах, які сприяють ефективному формуванню та розвитку команди. До таких можна віднести наступні.

1. Загальна мета. Команда повинна мати чітку та спільну мету або завдання, яке вони прагнуть досягти. Це створює спільний фокус і мотивацію для учасників.
2. Довіра. Взаємна довіра між членами команди є ключовою для успішної співпраці. Розвиток довіри сприяє відкритому спілкуванню та підтримці один одного.
3. Розподіл ролей і відповідальності. Кожен член команди повинен мати чітко визначені ролі та відповідальності, щоб уникнути дублювання завдань та збитків часу.

4. Ефективне спілкування. Спілкування в команді повинно бути відкритим, чесним та конструктивним. Члени команди повинні вміти слухати один одного, висловлювати свої ідеї та думки, а також вирішувати конфлікти конструктивним шляхом.

5. Підтримка та мотивація. Команда повинна створити підтримку та стимулююче середовище для своїх членів. Це може включати заохочення до досягнення результатів, визнання зусиль та можливість для особистого та професійного розвитку.

6. Формування групової ідентичності. Розвиток почуття належності до команди та спільної ідентичності сприяє її єднанню та спільним зусиллям для досягнення цілей.

Ці принципи допомагають забезпечити успішне формування та розвиток команди, що має важливе значення для досягнення спільних цілей та завдань.

Виходячи із принципів процесу командотворення можна виокремити кілька важливих складових, які сприяють формуванню ефективної та динамічної команди.

1. Формулювання мети та завдань. Це перша і одна з найважливіших складових процесу. Команда повинна чітко визначити свою мету, цілі та завдання, щоб мати спільний фокус та напрямок.

2. Вибір складу команди. Вибір правильних людей з відповідними навичками, досвідом та особистими якостями є ключовим етапом. Членам команди має бути комфортно працювати разом та вони повинні доповнювати один одного.

3. Створення взаємодовіри. Розвиток взаємодовіри між членами команди є основою для успіху. Вона дозволяє членам команди відкрито спілкуватися, ділитися ідеями та відчувати підтримку один одного.

4. Розподіл ролей та відповідальності. Члени команди повинні чітко розуміти свої ролі та обов'язки в межах команди. Це сприяє ефективному розподілу завдань та забезпечує гармонійну роботу всієї команди.

5. Будівництво комунікацій. Спілкування між членами команди є ключовим елементом командотворення. Сприяти відкритому, чесному та ефективному спілкуванню сприяє розвитку взаєморозуміння та розвитку довіри.

6. Розвиток спільної ідентичності. Створення спільної ідентичності та почуття належності до команди сприяє її єднанню та підвищенню мотивації для досягнення спільної мети.

7. Планування та оцінка. Команда повинна регулярно планувати свої дії, встановлювати критерії успіху та оцінювати свої результати для постійного вдосконалення та розвитку.

Ці складові допомагають створити сприятливі умови для успішного формування та функціонування команди.

ТЕМА 3

КРОС-ФУНКЦІОНАЛЬНА СТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ

- 3.1. Організаційне проектування та підходи до його здійснення
- 3.2. Типи організаційних структур управління
- 3.3. Адаптивні структури управління
- 3.4. Розподіл прав і відповідальності
- 3.5. Крос-функціональна (бригадна) структура управління

3.1. Організаційне проектування та підходи до його здійснення

Проектування – процес створення проекту, прототипу, прообразу передбачуваного або можливого об'єкта, системи, стану. Воно включає в себе аналіз потреб користувачів, вивчення технічних вимог і умов, визначення кінцевої мети і створення плану дій для досягнення цієї мети. Під час проектування можуть використовуватись різні методи і інструменти, такі як макетування, прототипування, моделювання тощо.

Організаційне проектування – це процес створення структури організації, визначення ролей, відповідальностей та комунікацій між співробітниками. Цей процес допомагає підвищити ефективність роботи організації, забезпечити оптимальне використання ресурсів і підвищити задоволеність співробітників.

Організаційне проектування підприємства – це процес вибору організаційної структури управління, що найбільше відповідає цілям і завданням організації, а також внутрішнім та зовнішнім чинникам, які на неї впливають.

Цілі організаційного проектування полягають у створенні чіткого плану дій для досягнення певних цілей і завдань організації. Цілі включають в себе оптимізацію бізнес-процесів, підвищення продуктивності, забезпечення ефективного управління ресурсами та підвищення конкурентоспроможності компанії.

Підходи до організаційного проектування:

1. *Бюрократична (механістична) модель.* Бюрократична, або механістична, модель управління є однією з традиційних концепцій управління, яка базується на ієрархічній структурі, формальних процедурах та чітко визначених ролях і відповідальностях. Основні принципи бюрократичної моделі були сформульовані Максом Вебером в кінці XIX - початку XX століття.

Основні риси бюрократичної моделі.

1. Ієрархія. Організація розглядається як ієрархічна система з чітко визначеними рівнями влади та контролю. Повноваження і обов'язки розподіляються відповідно до рівнів управління.

2. Стандартизація процедур. Процеси та процедури стандартизуються та документуються для забезпечення однаковості та ефективності виконання завдань.

3. Формалізація. Ролі, права та обов'язки працівників чітко визначаються у внутрішніх правилах і регламентаціях організації.

4. Спеціалізація і диференціація. Завдання і функції розділяються між різними підрозділами та посадами з метою ефективності та спеціалізації робіт.

5. Контроль. Існує система контролю за діяльністю працівників та процесами для забезпечення виконання стандартів та досягнення цілей.

Бюрократична модель може бути ефективною у стабільних та прогнозованих умовах, де необхідна висока ступінь стабільності та контролю. Однак вона може бути менш ефективною в умовах змін, де потрібна гнучкість, інновації та швидка реакція на зміни.

Недоліками бюрократичної моделі є бюрократичні затримки, відсутність мотивації для творчості та інновацій, а також віддаленість від потреб клієнтів та важкість в адаптації до змін в середовищі. Тому сучасні організації все частіше намагаються поєднувати елементи бюрократичної та гнучкої моделей управління для досягнення більшої ефективності та конкурентоспроможності.

2. *Біхевіористична (органічна, поведінкова) модель.* Біхевіористична, або поведінкова, модель управління покладає акцент на вивчення поведінки працівників у робочому середовищі та вплив на неї різних стимулів та навчання. Ця модель управління виникла в наслідок психологічних досліджень у середині ХХ століття, зокрема від експериментів з психології поведінки.

Основні принципи біхевіористичної моделі.

1. Стимули і відповіді. Підхід цієї моделі полягає у вивченні того, які стимули (наприклад, винагороди або покарання) впливають на поведінку працівників, і як ці стимули формують їхню реакцію.

2. Умовні рефлекси. Відповідно до біхевіористичної теорії, люди можуть навчатися і вдосконалювати свої навички через умовні рефлекси, тобто шляхом повторення відповідей на певні стимули.

3. Позитивне і негативне підкріплення. Система позитивного і негативного підкріплення використовується для посилення бажаної поведінки (позитивне підкріплення) та припинення небажаної поведінки (негативне підкріплення).

4. Моделювання поведінки. Цей підхід передбачає, що люди можуть навчатися через спостереження та наслідування інших людей, або моделі, які демонструють певні види поведінки.

5. Навчання. Управління в цій моделі акцентує на навчанні працівників та розвитку їхніх навичок для підвищення ефективності роботи.

Біхевіористична модель управління може бути ефективною для підвищення продуктивності та виконання конкретних завдань у виробничому середовищі. Однак вона може бути критикувана за те, що вона ігнорує психологічні аспекти та мотивацію працівників, а також за недостатній акцент на важливості міжособистісних відносин та комунікації в організації. Тому сучасні організації все частіше поєднують елементи біхевіористичної моделі з іншими підходами, такими як гуманістична та системна моделі управління, для створення комплексних та ефективних стратегій управління персоналом.

3.2. Типи організаційних структур управління

Організаційна структура управління – це система, яка визначає ієрархію, розділ робочих обов'язків та взаємозв'язки між різними підрозділами та посадами в організації.

Вона визначає, як будуть прийматися рішення, як буде передаватися інформація та як будуть здійснюватися контроль і координація діяльності.

Мета організаційної структури полягає в тому, щоб забезпечити ефективне функціонування організації шляхом чіткого розподілу обов'язків, відповідальності та повноважень між різними підрозділами та працівниками. Вона також спрямована на створення оптимальної системи комунікації та координації між частинами організації, щоб досягти поставлені цілі та завдання. Мета полягає у впорядкуванні внутрішньої структури таким чином, щоб вона сприяла досягненню стратегічних цілей та ефективному вирішенню завдань організації.

Організаційна структура управління може бути визначена як:

1. *Формальна структура* – це офіційно визначена структура, яка включає у себе органіграму з розподілом посад та ланцюжком командування. Вона передбачає чітко визначені ролі, обов'язки та повноваження кожного працівника.

2. *Неформальна структура* – це система стосунків, яка виникає природно серед працівників, відображаючи їхні особисті взаємозв'язки та комунікацію, яка може бути надана поза офіційною ієрархічною структурою.

Організаційна структура може мати різні форми, такі як:

1. *Функціональна структура* – розділяє організацію на підрозділи за функціональним принципом, наприклад, виробництво, маркетинг, фінанси тощо.

2. *Дивізійна (географічна) структура*. Організація розділяється на підрозділи або дивізії відповідно до географічних критеріїв, які обслуговують різні ринки або території.

3. *Матрична структура* – комбінує різні принципи структури, зазвичай функціональну та проектну, дозволяючи працівникам мати декілька керівників та роботу над різними проектами одночасно.

4. *Проектна структура* – формується навколо проектів або завдань, де команда збирається для досягнення конкретної мети і розпускається після завершення проекту.

5. *Сіткова структура*. Організація базується на мережі взаємозв'язків та співпраці між незалежними учасниками чи підрозділами.

Організаційна структура управління відображає стратегічні цілі та завдання організації і може бути адаптована відповідно до змін у середовищі, ринкових умов та стратегічних потреб підприємства.

Організаційна структура управління може містити різні елементи.

1. *Лінійні підрозділи* – основні підрозділи організації, які відповідають за виконання конкретних функцій або завдань. Наприклад, виробничий відділ, маркетинг, фінанси тощо.

2. *Функціональні підрозділи* – підрозділи організовані за функціональним принципом, що означає, що працівники з однаковими професійними навичками або компетенціями об'єднуються разом. Наприклад, відділ розробки, відділ обслуговування клієнтів.

3. *Проектні групи або команди* – групи формуються для вирішення конкретних завдань або проектів, які можуть перетинати функціональну або лінійну структури організації.

4. *Ієрархічна структура* – розташування рівнів керівництва в організації, від керівництва до робочих працівників.

5. Матрична структура – використовуються ієрархічні та функціональні лінії одночасно, дозволяючи співробітникам мати два типи керівництва: функціональне і проектне.

6. Система контролю і звітності – механізми, що дозволяють керівництву відстежувати та оцінювати результати діяльності різних підрозділів та працівників.

7. Формальна і неформальна комунікація. Формальна комунікація передбачає передачу інформації від керівництва до підрозділів та між працівниками з використанням офіційних каналів зв'язку, тоді як неформальна комунікація відбувається неофіційно, через розмови, спілкування тощо.

Ці елементи допомагають створити структуру управління, яка забезпечує ефективне функціонування організації та досягнення її стратегічних цілей.

3.3. Адаптивні структури управління

Адаптивні, або органічні, структури управління стали розвиватися з початку 1980-х рр., коли, з одного боку, створення міжнародного ринку товарів і послуг різко загостило конкуренцію серед міжнародних компаній і зажадало від них високої ефективності та якості роботи і швидкої реакції на зміни ринку і, з іншого боку, стала очевидною неспроможність структур ієрархічного типу цим умовам адекватно відповідати.

Адаптивні організаційні структури викликані потребою в ефективному реагуванні підприємства на зміни навколишнього середовища і впровадженні нових технологій.

Типи адаптивних організаційних структур.

1. *Проектна організаційна структура* управління – це тимчасова структура, створена для вирішення конкретного завдання.

2. *Матричні організаційні структури* значно відрізняються від описаних вище.

3. *Конгломератні організаційні форми управління* є ще одним різновидом адаптивних організаційних структур управління.

Адаптивні організаційні структури – це сучасний підхід до управління підприємством, що передбачає гнучкість і здатність швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі. Для адаптивних організаційних структур характерно відсутність бюрократичної регламентації діяльності органів управління, відсутність детального поділу праці за видами робіт, розмитість рівнів управління і невелика їх кількість, гнучкість структури управління, децентралізація прийняття рішень, індивідуальна відповідальність кожного працівника за загальні результати діяльності.

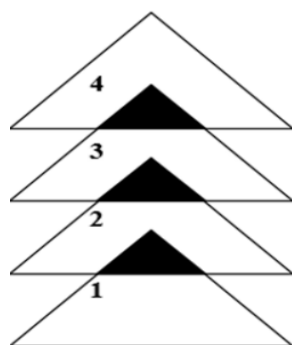
Адаптивні організаційні структури, як правило, характеризуються такими ознаками:

- здатністю порівняно легко міняти свою форму, пристосовуватися до мінливих умов;
- орієнтацією на прискорену реалізацію складних проектів, комплексних програм, вирішення складних проблем;
- обмеженою дією в часі, тобто формуванням на тимчасовій основі на період вирішення проблеми, виконання проекту, програми;
- створенням тимчасових органів управління.

До різновидів розглянутих нижче структур адаптивного типу можна віднести бригадні (крос-функціональні), проєктні, матричні (програмно-цільові), а також мережеві організаційні структури. Такі структури дозволяють організації швидко адаптуватися до нових вимог ринку, збільшуючи конкурентоспроможність і ефективність управління. Вони зазвичай базуються на горизонтальних комунікаційних каналах, розподілених підсистемах та самоорганізації команд. Такі структури дозволяють ефективніше використовувати ресурси та бути більш реактивними на зміни на ринку.

3.4. Розподіл прав і відповідальності

Можливі два варіанти розподілу прав і відповідальності: система «ялинка» і система «мотрійка» (рис 3.1–3.3).



- 1 – бригадир;
- 2 – начальник ділянки;
- 3 – начальник цеху;
- 4 – директор.

□ – зона прав и відповідальності;

● – зона прав і відповідальності даного рівня ієрархії.

Рис. 3.1. Система «ялинка»

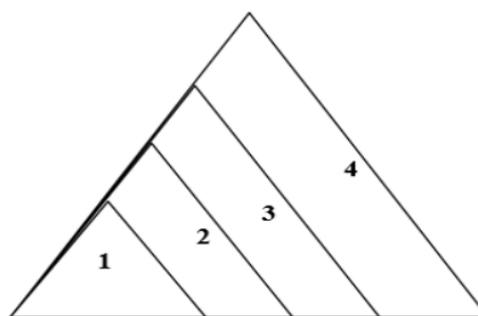


Рис. 3.2. Система «мотрійка»

У системі «ялинка» (японський менеджмент) права і відповідальність вищого керівництва поглинають тільки частину прав і відповідальності (повноважень) нижчого керівника. Рішення приймають керівники зверху, але вони також несуть відповідальність за нижчих членів команди. Це створює систему взаємозалежності та взаємодії між всіма рівнями управління, де кожен працівник має свої обов'язки та відповідальність, але одночасно може розраховувати на підтримку та рішення вищих керівників. У даному випадку має місце бюрократична організація М. Вебера з високою чіткістю у фіксації прав і відповідальності керівника кожного рівня.

Система «мотрійка» є системою подвійного або множинного підпорядкування, у ній права і відповідальність вищого керівника цілком поглинають права і відповідальність (повноваження) усіх нижчих керівників. Підпорядковані елементи можуть бути включені в декілька більших груп або категорій одночасно. Така система може використовуватися для

кращої організації та структурування інформації, проте у цій системі дуже складно знайти «крайнього» у силу розпорошеності прав і відповідальності всіх нижчих рівнів.

3.5. Крос-функціональна (бригадна) структура управління

Крос-функціональна структура управління – це організаційна форма, де функціональні підрозділи співпрацюють та взаємодіють, спрямовуючи свої зусилля на досягнення спільних цілей компанії. Цей підхід сприяє оптимізації управління через покращену комунікацію та координацію між різними відділами. Важливою є гнучкість та здатність крос-функціональної структури швидко реагувати на зміни як на ринку, так і у внутрішній динаміці компанії. Основою цієї структури управління є організація робіт з робочим групам (бригадам). Основні принципи такої організації управління включають:

- самостійну роботу робочих груп (бригад), що наділені автономією;
- децентралізоване прийняття рішень робочими групами та координація діяльності на рівні горизонталі;
- заміщення жорстких бюрократичних зв'язків гнучкими;
- залучення співробітників різних підрозділів до розробки та вирішення завдань.

Ці принципи спрямовані на знищення жорстких структур та сприяють співпраці між різними частинами організації, забезпечуючи більш ефективну та гнучку роботу.

В організації, побудованій за цими принципами, можуть як зберігатися функціональні підрозділи (рис. 3.3), так і бути відсутнім (рис. 3.4).



Рис. 3.3. Функціональні та крос-функціональні зв'язки управління
Джерело: побудовано на основі [56].

Крос-функціональними організаційними структурами називаються системи управління, у яких функціональні підрозділи як такі відсутні. Крос-функціональна структура має проєктний характер і спирається на групове розв'язання проблем. При цьому суттєво змінюються вимоги до професійної підготовки персоналу організації. Перевага надається

працівникам з універсальними знаннями та навиками, оскільки лише вони можуть забезпечити взаємозамінність і гнучкість при зміні завдань, що виконуються робочою групою (рис.3.4).

У першому випадку працівники перебувають під подвійним підпорядкуванням – адміністративним (керівнику функціонального підрозділу, в якому вони працюють) і функціональним (керівнику робочої групи або бригади, до якої вони входять). Така форма організації називається крос-функціональною, багато в чому вона близька до матричної. У другому випадку функціональні підрозділи як такі відсутні; таку організацію називають власне бригадній. Така форма досить широко застосовується в організації управління проектами.

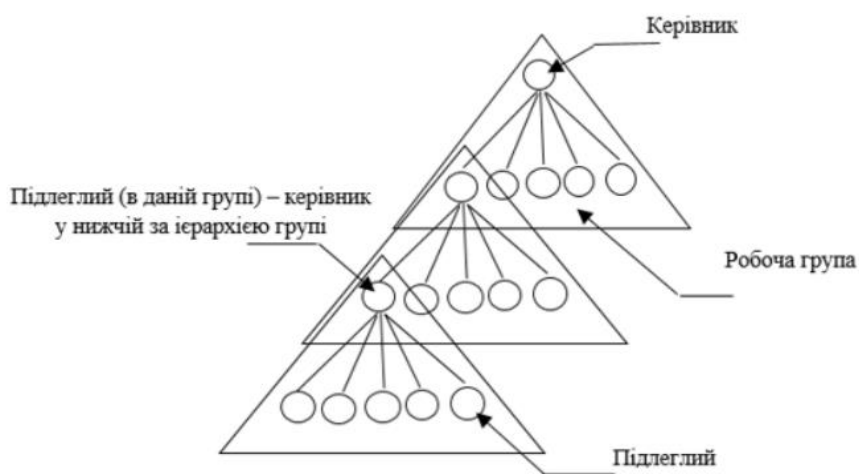


Рис.3.4. Структура організації, що складається з робочих груп

Джерело: побудовано на основі [56].

Ця форма організаційної структури найбільш ефективна в компаніях, де працюють висококваліфіковані фахівці та де є належне технічне забезпечення. Особливо вона добре показує себе в управлінні проектами. У такій організаційній структурі керівник команди виступає проміжною ланкою між керівником підприємства та крос-функціональною командою. Завдяки комбінації індивідуальної та групової відповідальності за якість робіт і кінцевий результат немає потреби в жорсткому зовнішньому контролі проміжних показників діяльності робочих груп.

Побудова системи комунікації, яка б забезпечувала ефективність прийняття рішень, контролю і координації відноситься до основних завдань менеджменту організації, виходячи з її цілей. Крос-функціональна структура управління найефективніша в організаціях з високим рівнем кваліфікації персоналу в контексті гнучкого використання кадрів, їх знань і компетентностей. Це зумовлює можливість застосування ефективних методів планування та має переваги, зумовлені скороченням управлінського апарату з одночасним підвищенням ефективності системи менеджменту.

Крос-функціональна структура управління є одним із типів організаційних структур,

де ефективно впроваджуються ідеї проєктного менеджменту та філософії якості. Однак важливо розуміти, що розробка крос-функціональних проєктів сама по собі не забезпечить міцності та стійкості бізнесу перед усіма викликами. Цей підхід не є універсальним рішенням для всіх управлінських проблем, але він може сприяти ефективній співпраці між різними підрозділами для досягнення загальних цілей. Ключовими факторами успіху крос-функціональної моделі є наявність висококваліфікованих фахівців з відповідними знаннями та розумінням необхідності встановлення партнерських відносин з іншими відділами.

Організація команди потребує від кожного учасника бажання досягти загального успіху, оскільки у цьому контексті немає місця для особистих амбіцій чи переваг. Кожен учасник має спрямовувати свої зусилля на вирішення загального завдання команди. Ефективність роботи крос-функціональної команди вимірюється її здатністю досягати корисних результатів.

Хоча крос-функціональна структура має свої переваги, вона також має певні недоліки:

- складність взаємодії між різними групами;
- складність координації роботи окремих підрозділів;
- додаткові вимоги до учасників, такі як висока кваліфікація, досвід роботи, відповідальність і здатність до співпраці в команді;
- необхідність забезпечення високого рівня комунікації між учасниками груп.

Ці недоліки показують, що крос-функціональна структура вимагає уважного керівництва та ефективної комунікації для досягнення успіху.

Для того, щоб нівелювати недоліки використання крос-функціонального типу структури перед HR-менеджером постає завдання правильно сформувати робочу групу і забезпечити злагоджену роботу крос-функціональної команди. І тому найважливішим стає правильна вбудова членів робочої групи у комунікаційне реагування. Їм не слід дізнаватися про ситуацію з інших джерел, окрім компанії на яку вони працюють. Ефективне встановлення внутрішньої комунікації у цьому випадку важливіше зовнішньої комунікаційної діяльності. Тобто, коли в компанії настає криза, внутрішня комунікація має завжди бути на першому плані. А. Коулман у своїй праці «Стратегії кризових комунікацій» виокремлює п'ять «китів» комунікації в умовах кризи : люди, план, підготовка, процес, мета [35, с.182].

Створити команду нелегко. Як зазначають М. Вудкок, Д. Френсіс, «ефективні команди потрібно створювати наполегливо і за певною методикою. Необхідно побудувати особистісні відносини, визначити методи роботи і створити позитивний і надихаючий клімат. Команда живе власним діловим та емоційним життям; одна з відмінних його рис – це сильне почуття спільності» [98, с. 244]. Ключову роль у взаємодії крос-функціональної команди відіграє керівник групи, його стиль управління, здатність створити атмосферу відкритості, співпраці і спільного обговорення.

ТЕМА 4

ЛІДЕРСТВО ТА УПРАВЛІННЯ КОМАНДНОЮ ВЗАЄМОДІЄЮ

- 4.1. Теорія особливостей лідерства
- 4.2. Концепція лідерської поведінки
- 4.3. Теорія випадкового (ситуаційного) лідерства
- 4.4. Постановка цілей та вдосконалення лідерських якостей

4.1. Теорія особливостей лідерства

Теорія особливостей лідерства (Trait Theory of Leadership) припускає, що існують певні особистісні характеристики, які роблять людину природним лідером. Ця теорія виникла в 20-х роках минулого століття та стверджує, що ефективний лідер народжується з певними вродженими рисами, які відрізняють його від інших.

Основні принципи теорії особливостей лідерства включають:

Вроджені особливості. Згідно з цією теорією, деякі люди народжуються з певними характеристиками, які роблять їх природними лідерами. Ці особливості можуть включати енергійність, впевненість у собі, емпатію, амбіції тощо.

Лідерські якості. Лідери володіють певними спільними якостями, такими як ефективне спілкування, вміння приймати рішення, мотивація, визначеність та здатність до співробітництва.

Стабільність характеристик. Вважається, що лідерські якості є стійкими та стабільними протягом часу, тобто вони не змінюються значно з плином часу.

Наявність народжених лідерів. Теорія особливостей лідерства підкреслює існування природних лідерів, які мають вроджені особливості, що дозволяють їм ефективно керувати іншими.

Методи ідентифікації лідерів. Одним із аспектів цієї теорії є спроба визначити та ідентифікувати ці характеристики за допомогою оцінок, тестів, спостережень тощо.

Хоча теорія особливостей лідерства надала важливий внесок у розвиток лідерської теорії, вона також має свої обмеження. Наприклад, вона не враховує вплив ситуаційних факторів на лідерські якості та не враховує можливості розвитку лідерських навичок через навчання та досвід. відповідальності за її успіх.

4.2. Теорія лідерської поведінки

Теорія лідерської поведінки Курта Левіна – це підхід до вивчення лідерства, що акцентує на стилі поведінки лідера та його впливі на співробітників та організацію в цілому. Левін вважав, що стиль керівництва може бути класифікований на три типи: авторитарний, демократичний і ліберальний (безвладний).

Авторитарний стиль (autocratic). У цьому стилі лідер приймає рішення самостійно, не залучаючи співробітників до процесу прийняття рішень. Він виступає як контролер, накладає свою волю на підлеглих і встановлює жорстку ієрархію.

Демократичний стиль (democratic). У цьому стилі лідер взаємодіє зі співробітниками, залучаючи їх до прийняття рішень. Він заохочує відкрите обговорення, враховує думки і погляди підлеглих та спільно з ними приймає рішення.

Ліберальний (безвладний) стиль (laissez-faire). У цьому стилі лідер має мінімальний контроль та втручання в діяльність співробітників. Він надає велику автономію підлеглим, залишаючи їх самим собі при прийнятті рішень.

Кожен з цих стилів має свої переваги та обмеження, і ефективність керівника залежить від ситуації та особистих властивостей керівника. Левін також підкреслював важливість адаптації стилю лідерства до конкретних обставин та потреб організації.

Надалі теорія лідерської поведінки Курта Левіна вплинула на розвиток наукового розуміння лідерства шляхом підкреслення важливості ролі лідера в управлінні та взаємодії зі співробітниками. Теорія Левіна наголошує на тому, що стиль лідера має великий вплив на ефективність організації та задоволення співробітників. Вона допомогла вирізнити різні підходи до керівництва та їх вплив на організаційні результати.

Теорія Левіна також підкреслює важливість взаємодії та співробітництва між лідером і його командою. Демократичний стиль лідерства, згідно з цією теорією, сприяє покращенню комунікації та взаєморозуміння в організації. Ефективний лідер може адаптувати свій стиль управління в залежності від ситуації та потреб організації. Вона підтримує ідею, що немає універсального стилю лідерства, який підходить до всіх ситуацій.

Загалом Теорія Левіна надала підґрунтя для розвитку тренінгів та програм розвитку лідерства, що допомагають лідерам розвивати свої навички та вдосконалювати свій стиль керівництва.

Отже, теорія лідерської поведінки Курта Левіна стала важливим внеском у розвиток наукового розуміння лідерства та вплинула на практичну реалізацію керівництва в організаціях.

Теорія «Х», запропонована Дугласом МакГрегором, є однією з ключових теорій у галузі управління та мотивації персоналу. Ця теорія допомагає розуміти підходи керівництва до управління персоналом та їх вплив на результативність організації.

Згідно з теорією «Х», керівники, які підходять до управління відповідно до цієї концепції, вважають, що працівники в основному ліниві та нехочуть працювати, і тому їх потрібно контролювати, домагатися виконання завдань шляхом системи покарань та винагород. Основні припущення теорії «Х» включають наступне.

1. Відсутність мотивації у працівників. Вважається, що більшість працівників не цікавляться роботою та уникають відповідальності.

2. Необхідність контролю та домагання до виконання роботи. Керівники, які вірять в теорію «Х», вважають, що працівники потребують постійного контролю та нагляду, щоб вони виконували свої обов'язки.

3. Відсутність ініціативи у працівників. За цією теорією, працівники найчастіше не мають власної ініціативи та креативності, тому вони повинні отримувати чіткі інструкції щодо своїх обов'язків.

4. Залежність працівників від зовнішнього керівництва. Теорія «Х» передбачає, що працівники зазвичай потребують постійного керівництва та вказівок для досягнення результатів.

Враховуючи ці припущення, керівники, які підтримують теорію «Х», зазвичай використовують жорсткий контроль та системи покарань, щоб стимулювати працівників до виконання роботи. Однак ця теорія критикується через відсутність віри у потенціал працівників та відмову від урахування їхніх індивідуальних потреб та мотивації.

Теорія «У», запропонована Дугласом МакГрегором, є частиною його більш загальної теорії організаційного розвитку та управління персоналом. Ця теорія була представлена в його книзі «The Human Side of Enterprise» (1960 рік) і згодом розвинута в теорію його двох «теорій» - теорії «Х» та теорії «У».

Основна ідея теорії «У» полягає в тому, що підприємства можуть створювати умови, що стимулюють працівників до самореалізації, і що ця самореалізація приведе до покращення результатів організації. Ключовими принципами теорії «У» є наступні.

1. Довіра в співробітників. МакГрегор вважав, що підприємства повинні вірити у потенціал своїх працівників і створювати умови для їхньої самореалізації та розвитку.

2. Децентралізація та делегування. За теорією «У», керівництво повинне довіряти своїм працівникам, дозволяючи їм брати активну участь у процесі прийняття рішень та делегуючи відповідальність за виконання завдань.

3. Заохочення до інновацій та креативності. МакГрегор вважав, що підприємства повинні стимулювати своїх працівників до виявлення ініціативи, новаторства та креативності.

4. Розвиток людського потенціалу: Важливою складовою теорії «У» є розвиток потенціалу працівників через навчання, тренінги та особистісний розвиток.

Теорія «У» протиставляється теорії «Х» МакГрегора, яка передбачає песимістичний підхід до працівників, вважаючи, що вони самі за себе не відповідальні та потребують постійного контролю. Теорія «У» більш позитивно налаштована і акцентує на можливостях та потенціалі людини для саморозвитку та досягнення успіху в організації.

Інструментом управління, який допомагає керівникам оцінити та покращити свій стиль управління є управлінська решітка розроблена Робертом Р. Блейком та Джоном Р. Моуттоном. Вона базується на двох основних вимірах.

1. Уважність до людей (Concern for People). Цей вимір відображає, наскільки керівник відноситься до потреб, інтересів та благополуччя своїх підлеглих.

2. Уважність до завдань (Concern for Production). Цей вимір відображає, наскільки керівник фокусується на досягненні результатів, виконанні завдань та досягненні цілей організації. На основі цих двох вимірів розроблена решітка, яка поділяється на дев'ять клітинок або стилів управління. Кожен стиль характеризується певною комбінацією уважності до людей і уважності до завдань (див. рис.2.1).

Наприклад:

- клітина (9,1): стиль «соціального управління». Керівник, який фокусується на підтримці та комфорті своїх підлеглих, але не приділяє достатньо уваги до досягнення результатів;

- клітина (9,9): стиль «експедиторського управління». Керівник, який ставить підлеглих і результати на однаковому рівні важливості, шукаючи баланс між виконанням завдань та підтримкою співробітників.

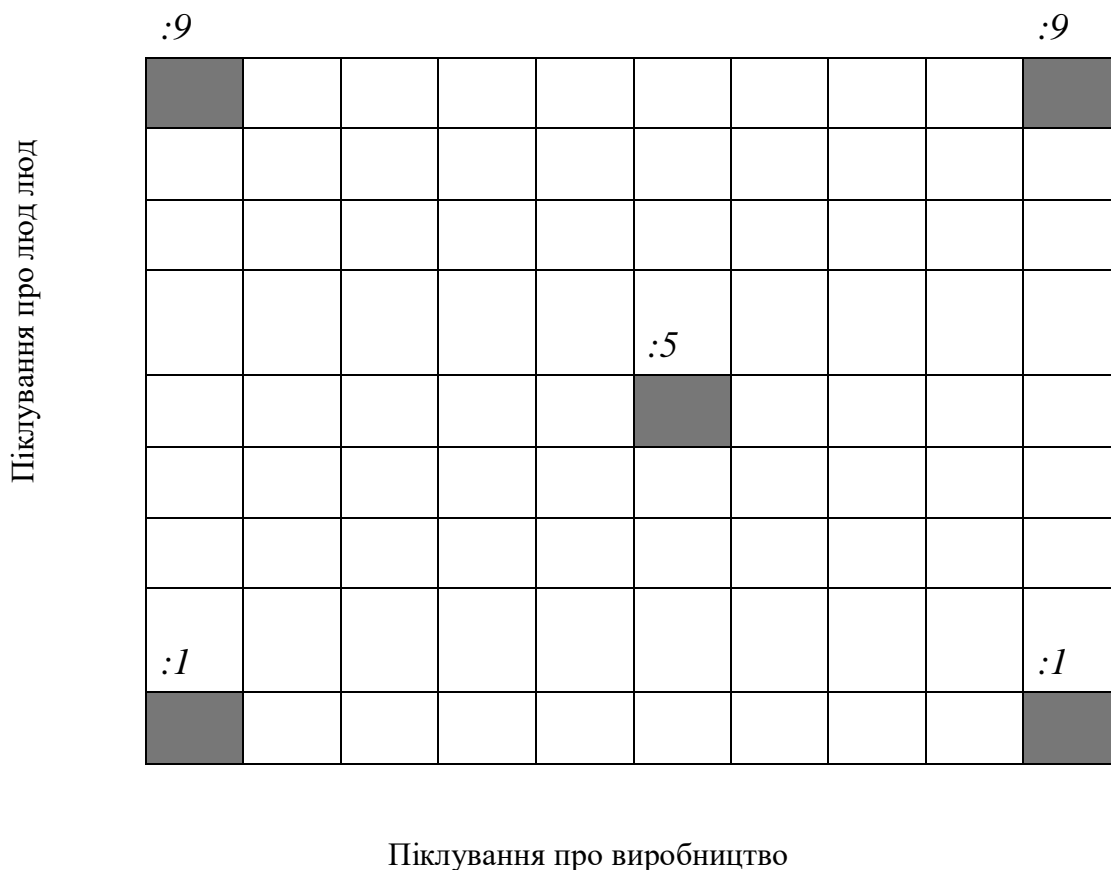


Рис. 4.1. Управлінська решітка Д. Моуттона і Р. Блейкера

Керівники можуть використовувати управлінську решітку для аналізу свого стилю управління та визначення областей для подальшого розвитку. Вона допомагає їм збалансувати свої підходи до керівництва, зокрема, налаштувати баланс між відносинами з підлеглими та досягненням результатів організації.

4.3. Теорія випадкового (ситуаційного) лідерства

Теорія випадкового (ситуаційного) лідерства розглядає лідерство як явище, яке залежить від конкретних ситуацій, у яких опиняється лідер. За цією теорією, ефективність лідерства визначається великою мірою контекстом чи ситуацією, в якій знаходиться лідер, і його взаємодією з підлеглими.

Основні ідеї теорії випадкового лідерства включають наступне.

Адаптація до ситуації. Ця теорія підкреслює важливість того, щоб лідер адаптував свій стиль керівництва до потреб, характеристик і вимог конкретної ситуації.

Фокус на завданнях і стосунках. Випадкове лідерство враховує як завдання, так і стосунки з підлеглими, але ставить акцент на те, що ефективний лідер повинен змінювати свій стиль в залежності від ситуації.

Гнучкість і адаптивність. Ця теорія визнає, що один стиль лідерства не може бути ефективним у всіх ситуаціях. Ефективний лідер повинен бути гнучким і адаптивним, здатним змінювати свої підходи відповідно до потреб і вимог обставин.

Взаємодія з підлеглими. Важливо, щоб лідер розумів і враховував потреби та перспективи своїх підлеглих, оскільки це впливає на ефективність лідерства в конкретній ситуації.

Теорія випадкового лідерства допомагає керівникам розуміти, що немає одного універсального стилю лідерства, який би підходив до всіх ситуацій. Замість цього, вона ставить акцент на важливість адаптації і гнучкості у стилі керівництва, щоб ефективно впливати на підлеглих у різних обставинах.

4.4. Постановка цілей та вдосконалення лідерських якостей

Постановка цілей та вдосконалення лідерських якостей - це ключові аспекти розвитку як професійно, так і особистісно. Ось деякі кроки, які можуть допомогти в цьому процесі.

1. *Визначення цілей.* Почніть з чіткого розуміння того, що ви хочете досягти. Ваші цілі повинні бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними і часово визначеними (SMART). Наприклад, ваша ціль може бути «Покращити комунікаційні навички, щоб більш ефективно керувати командою до кінця цього кварталу».

2. *Розробка плану дій.* Складіть план, який допоможе вам досягти ваших цілей. Визначте конкретні кроки, які потрібно виконати, і встановіть терміни для їх виконання. План дій має бути реалістичним і гнучким для адаптації до змінних обставин.

3. *Навчання і саморозвиток.* Лідерство – це навичка, яку можна розвивати. Продовжуйте навчатися і розвивати свої навички лідера. Це може включати читання книг, відвідування тренінгів і семінарів, а також залучення до менторства або коучингу.

4. *Практика емпатії та співпраці.* Важливо розвивати емпатію та вміння співпрацювати з іншими. Лідер, який розуміє потреби своєї команди і може співпрацювати з ними, зазвичай досягає кращих результатів.

5. *Отримання зворотного зв'язку.* Активно просіть про зворотний зв'язок від своїх колег і членів команди. Це допоможе вам зрозуміти ваші сильні сторони і ті аспекти, які потребують покращення.

6. *Управління стресом і викликами.* Лідерство часто вимагає праці під тиском і уміння приймати рішення в умовах невизначеності. Розвивайте стресостійкість і вміння ефективно керувати викликами.

7. *Приклад лідерства.* Найкращий спосіб навчити інших бути лідерами - це бути прикладом самому. Практикуйте принципи, які ви проповідуєте, і виявляйте високий рівень інтегритету та етичності у всіх своїх діях.

Зосередження на цих аспектах допоможе досягти успіху в постановці цілей і розвитку лідерських якостей.

ТЕМА 5

СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ЕФЕКТИ ГРУПОВОЇ ВЗАЄМОДІЇ

- 5.1. Психологічна структура особистості
- 5.2. Природні властивості особистості, які впливають на роботу в команді
- 5.3. Характер. Індивідуально-психологічні риси особистості
- 5.4. Соціальні ролі особистості
- 5.5. Особливості поведінки особистості у групі
- 5.6. Прояв групових ефектів

5.1. Психологічна структура особистості

Психологічна структура особистості – це комплексний погляд на різні аспекти та компоненти, що формують особистість людини. Один із найвідоміших підходів до розуміння психологічної структури особистості називається моделлю «трьох складових», запропонованою Зигмундом Фрейдом. Ця модель включає в себе три основні складові:

1. *Ід*. Це найбільш примітивна та безпосередня частина особистості, яка оперує за принципом задоволення негайних потреб та бажань. Ід не враховує соціальні норми та обмеження.

2. *Его*. Его виступає як посередник між потребами ід та реальністю зовнішнього світу. Це інстанція, яка відповідає за раціональне мислення та контрольовану поведінку.

3. *Супер-его*. Супер-его включає в себе внутрішні уявлення про соціальні норми, стандарти та цінності, які встановлені суспільством. Воно відображає внутрішній голос совісті та контролює виконання моральних норм.

Крім моделі «трьох складових», існують інші підходи до розуміння психологічної структури особистості, такі як модель п'яти факторів (*Big Five*), яка включає в себе п'ять основних особистісних характеристик: доброзичливість, екстраверсія, сумлінність, емоційна стабільність та відкритість до досвіду.

Також важливо враховувати внутрішній світ особистості, такий як її цінності, переконання, мотивації, інтереси, емоції та інші психологічні аспекти, які впливають на поведінку та взаємодію зі світом.

Психологічна структура особистості – це система визначених якостей індивіда, які відрізняють його від інших. Психологічна структура поділяється на п'ять основних підструктур особистості:

- направленість;
- можливості;
- характер;
- природні властивості особистості (темперамент);
- внутрішня уява особистості про себе, її «Я-образ».

Направленість – це система потреб, мотивів, інтересів особистості. Вона описує тенденції, цілі та мотивації, які визначають поведінку та вибори людини. Ця концепція вказує на те, що кожна особистість має певні установки та вектори розвитку, які впливають на її життєвий шлях та професійну діяльність.

Потреби – це основні внутрішні стимули або бажання, які має людина і які вона намагається задовольнити. Вони представляють собою фізіологічні, психологічні або соціальні аспекти, які визначають, чого людина потребує для забезпечення свого фізичного та психічного благополуччя.

Найбільш відомими вченими, які вивчали потреби і розробили теорії їх застосування є А.Маслоу, Д.МакКлелланд, Ф.Герцберг. На рис. 5.1 наведена одна з класифікацій потреб особистості, яка була запропонована американським вченим Абрахамом Маслоу. Основні типи потреб включають:

1. Фізіологічні потреби: Це основні потреби для виживання, такі як їжа, питна вода, сон, повітря та інші фізіологічні потреби.
2. Безпека та стабільність: Це потреби в безпеці, стабільності та захисті від загроз зовнішнього середовища.
3. Соціальні потреби: Це потреби відчуття приналежності, любові, розуміння та підтримки від інших людей.
4. Потреби в увагу та визнанні: Це потреби бути поміченим, оціненим та визнаним за свої досягнення та зусилля.
5. Потреби в самореалізації та самовдосконаленні: Це потреби в особистісному розвитку, досягненні свого потенціалу та здійсненні особистих мрій і цілей.

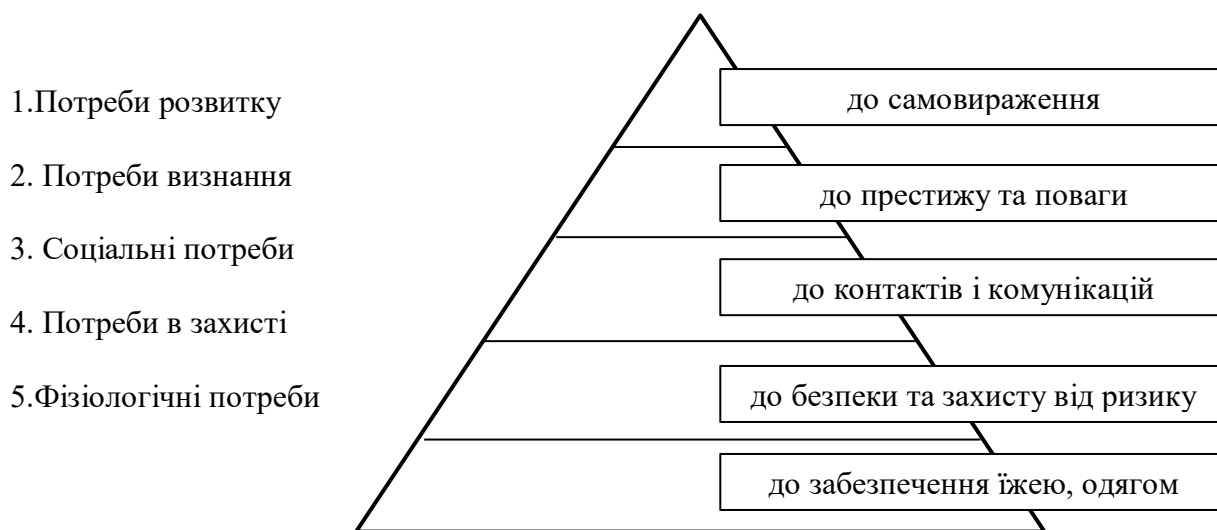


Рис. 5.1. Ієрархія потреб за А. Маслоу

Пізніше, в інших роботах, А. Маслоу іноді додавав ще два рівні: рівень пізнавальних здібностей та рівень естетичних потреб.

Мотив – це внутрішній чи зовнішній фактор, який стимулює і визначає поведінку людини або спонукає її до певних дій чи цілей. Мотивація може бути викликана різними факторами, такими як бажання досягнення цілей, задоволення потреб, уникнення негативних наслідків або задоволення певних інтересів.

Інтерес – це внутрішній стимул або бажання, яке викликає цікавість, захоплення або бажання досліджувати певний предмет, тему, діяльність або сферу знань. Інтерес може

виникати як від внутрішніх, так і від зовнішніх стимулів, і він відображається у позитивному ставленні до певної справи або діяльності.

Визначення основних інтересів особистості є досить складним процесом. На рис. 2.2. наведена схема взаємозв'язку понять «потреби», «інтереси», «мотиви», які багато в чому визначають мотиваційну поведінку особистості.

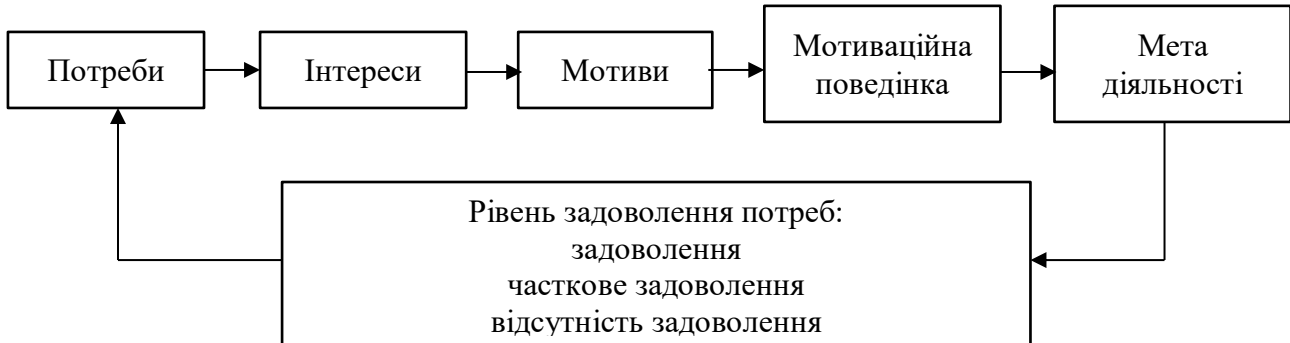


Рис. 5.2. Модель мотиваційної поведінки людини

Структуру особистості можна також розглядати з погляду *загальнолюдських якостей* (відчуття, сприйняття; мислення; пам'ять; воля; емоції); *соціально-специфічних рис* (соціальні установки, ролі, ціннісні орієнтації); *індивідуально-неповторних рис* (темперамент, поєднання ролей, самосвідомість).

5.2. Природні властивості особистості, які впливають на роботу в команді

Природні властивості особистості – це ті характеристики, які визначаються генетично та є вродженими, і вони виявляються у взаємодії з навколишнім середовищем протягом життя людини. Ці властивості формуються в результаті взаємодії генетичних та середовищних чинників і відіграють важливу роль у формуванні характеру, темпераменту, емоційної стійкості та інших аспектів особистості.

Деякі приклади природних властивостей особистості включають:

1. Темперамент – це вроджена схильність до певних типів поведінки та реакцій на подразники. Наприклад, деякі люди мають спокійний темперамент, тоді як інші можуть бути більш енергійними та активними.

2. Характер – це властивість особистості, яка визначається системою цінностей, переконань, моральних принципів та ставлення до життя. Характер формується під впливом як генетичних факторів, так і виховання та соціального середовища.

3. Емоційна стійкість – це вроджена здатність до управління емоціями та адаптації до стресових ситуацій. Деякі люди мають природну схильність до емоційної стійкості, тоді як інші можуть бути більш схильними до емоційних коливань.

4. Інтелектуальні здібності – це вроджена здатність до вивчення, розуміння та аналізу інформації. Інтелектуальні здібності можуть бути різними для кожної людини і можуть впливати на її успіх у навчанні та професійній діяльності.

Ці природні властивості особистості взаємодіють з факторами середовища, такими як виховання, соціальність та досвід, що сприяє формуванню унікальної індивідуальності та розвитку особистості протягом життя.

Вчення про темперамент виникло у давнину. Давньогрецький лікар Гіппократ (5 ст. до н.е.), а потім римський лікар Гален (II ст. до н.е.), спостерігаючи індивідуальні особливості поведінки людини, зробили спробу описати і пояснити ці особливості.

Гіппократ вважав, що в тілі людини є чотири рідини: кров, слиз, жовч і чорна жовч. Домінування однієї з них і визначає темперамент людини.

1. *Сангвінік*. Сангвініки відзначаються жвавістю, оптимізмом та веселощами. Вони часто є енергійними та спритними, швидко реагують на подразники та легко знаходяться у нових ситуаціях.

2. *Холерик*. Холерики відрізняються високою енергією, наполегливістю та визначеністю. Вони швидко приймають рішення та намагаються досягти своїх цілей, часто проявляючи лідерські якості.

3. *Флегматик*. Флегматики володіють спокійним та збалансованим характером. Вони рідко втрачають спокій та вважаються стабільними та надійними у випадку стресових ситуацій.

4. *Меланхолік*. Меланхоліки характеризуються високою чутливістю та творчою схильністю. Вони мають схильність до інтроверсії та глибоких емоцій, можуть бути вразливими та піддаються періодам занепокоєності чи печалі.

Ці типи темпераменту можуть переплітатися або домінувати в різних співвідношеннях у кожній особистості, формуючи унікальний характер та спосіб сприйняття світу. Хоча дослідження темпераменту надають загальне уявлення про особистість, важливо також враховувати вплив середовища та життєвого досвіду на розвиток індивідуальних рис характеру.

5.3. Характер. Індивідуально-психологічні риси особистості

Характер – це усталена сукупність рис особистості, яка включає систему цінностей, переконань, моральних принципів та ставлення до життя. Він формується внаслідок взаємодії генетичних та середовищних факторів, а також досвіду, отриманого протягом життя.

Основні риси характеру включають:

1. Цінності і переконання. Це основні принципи та ідеали, які керують поведінкою та виборами особистості. Вони визначають, що людина вважає важливим і цінним у житті.

2. Моральність. Це система моральних норм та принципів, які визначають правильне та неправильне у поведінці. Моральний характер відображається у вчинках та рішеннях особистості.

3. Воля та наполегливість. Це здатність до самоконтролю, вміння приймати рішення та діяти відповідно до своїх цілей та переконань.

4. Емоційна стійкість. Це здатність до керування емоціями та адаптації до стресових ситуацій. Люди з сильним характером можуть легко переживати труднощі та виходити з них з посмішкою.

5. Спілкування та міжособистісні навички. Це здатність до ефективного спілкування з іншими людьми та взаємодії в соціальних ситуаціях.

Характер є стійким та відносно стійким упродовж життя, але може зазнавати впливу від навколишнього середовища, особливо в ранньому дитинстві та під час формування особистості. Він визначає спосіб, яким людина сприймає та реагує на світ навколо себе, і грає важливу роль у формуванні міжособистісних відносин та досягненні успіху в житті.

Існує кілька підходів до класифікації типів характеру, і різні теорії та системи можуть використовувати різні критерії. Однак ось декілька загальноприйнятих типів характеру:

1. Інтроверт/Екстраверт. Ця класифікація базується на тому, як особистість відновлює енергію – чи енергізується вона від внутрішніх думок та власних внутрішніх переживань (інтроверт), чи від зовнішніх стимулів та взаємодії з оточуючими людьми (екстраверт).

2. Сенсорний/Інтуїтивний. Ця класифікація вказує на спосіб отримання та обробки інформації. Сенсорні типи сприймають світ через конкретні факти та деталі, тоді як інтуїтивні типи використовують внутрішнє «відчуття» та загальні патерни.

3. Мислитель/Відчуттєвий. Ця класифікація відображає спосіб прийняття рішень. Мислительні типи надають перевагу логіці та аналізу, водночас як відчуттєві типи спираються на особисті емоції та особисті цінності.

4. Оціночний/Пізнавальний. Ця класифікація вказує на спосіб, яким особистість оцінює світ навколо себе. Оціночні типи судять про ситуації на основі своїх особистих цінностей та переконань, тоді як пізнавальні типи ставляться до них об'єктивно, враховуючи факти та докази.

5. Перцептивний/Рішучий. Ця класифікація відображає стиль прийняття рішень та організації життя. Перцептивні типи відкладають прийняття рішень та відкриті для нових ідей, тоді як рішучі типи швидко приймають рішення та більш впевнено керуються цілями.

Ці класифікації не є взаємовиключними, і багато людей можуть відповідати кільком типам характеру одночасно. Важливо розуміти, що характер – це складна індивідуальна конструкція, яка формується впливом різних факторів, включаючи генетичні та середовищні чинники.

5.3. Соціальні ролі особистості

«Я – образ» («Я–концепція») – є ключовим поняттям в теорії особистості і відображає уявлення людини про себе самого. «Я–концепція» – це складна конструкція, яка включає в себе переконання, цінності, стереотипи, спогади та інші елементи, які формують самосвідомість і самооцінку особистості.

Основні аспекти «Я–концепції» включають:

- самосвідомість – свідомість себе як індивідуума, яка включає в себе усвідомлення своїх власних характеристик, властивостей та ідентичності;
- самооцінку – оцінку своєї власної цінності, компетентності та досягнень. Самооцінка може бути позитивною або негативною і впливає на самоповагу та самопочуття особистості;
- самопізнання – процес вивчення та розуміння власних мотивів, переконань, потреб і цілей. Самопізнання дозволяє особистості краще розуміти себе та свої реакції на оточуючий світ;

- самоконтроль – здатність до управління своїми емоціями, поведінкою та реакціями у різних ситуаціях. Самоконтроль є важливою складовою «Я–концепції» і допомагає людині досягати своїх цілей та зберігати гармонію зі своїм оточенням.

«Я–концепції» постійно розвивається і може змінюватися впродовж життя людини під впливом досвіду, виховання, соціального середовища та інших факторів. Вона відображає унікальність та індивідуальність кожної людини і грає важливу роль у формуванні особистості та її взаємодії зі світом.

На основі використання даного поняття К. Роджерс запропонував систему психотерапії, під назвою *індерективної*, яка покликана забезпечити подолання дисонансу між реальним досвідом і «Я–концепцією» особистості.

Компоненти «Я–образу» наведені на рис. 2.3.

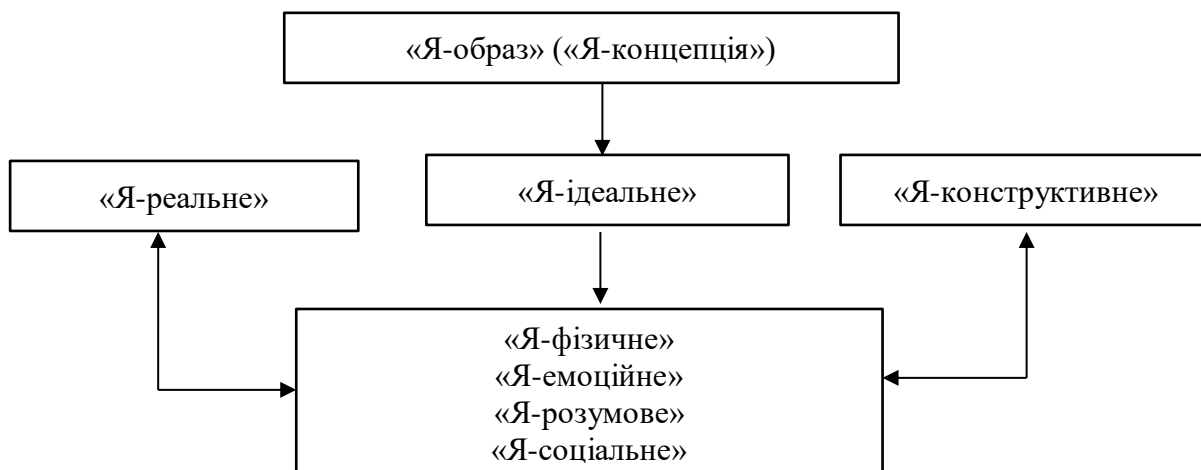


Рис. 5.3. Складові «Я-образу»

Сформоване самосприйняття особистості лежить в основі взаємовідносин цієї особистості з оточуючими.

Американський соціальний психолог Джордж Г. Мід (1863 – 1931 рр.) запропонував теорію інтераціоналізму, тобто теорію соціальної взаємодії, у відповідності з якою визнається здатність особистості приймати роль іншої людини, уявляти, як її сприймають партнери по спілкуванню і відповідно конструювати власні дії. Ця теорія отримала назву теорії «соціальних ролей».

Соціальні ролі особистості – це набір очікуваних поведінкових шаблонів та функцій, які визначаються соціальними нормами, цінностями та очікуваннями в конкретному соціальному контексті. Кожна людина виконує різні соціальні ролі в різних сферах свого життя, таких як родина, робота, школа, громадське життя тощо.

Основні характеристики соціальних ролей:

- *очікувана поведінка*. Кожна соціальна роль має свої очікувані норми поведінки, які визначають, як особа має себе вести у певній ситуації. Наприклад, роль батька передбачає захист та догляд за дітьми;

- *статус*. Соціальні ролі можуть бути пов'язані з певними соціальними статусами, такими як стать, вік, професія тощо. Наприклад, роль керівника може бути пов'язана з вищим соціальним статусом у відповідній організації;

- *взаємодія з іншими*. Виконання соціальних ролей часто включає взаємодію з

іншими людьми, які мають свої власні ролі. Ефективна взаємодія може вимагати співпраці, спілкування та взаєморозуміння;

- *ідентифікація*. Люди ідентифікують себе з різними соціальними ролями, які вони виконують, і це може впливати на їх самосвідомість та самооцінку.

Прикладами соціальних ролей можуть бути ролі батька, матері, учителя, студента, керівника, підлітка, співробітника тощо. Кожна з цих ролей вимагає виконання певних функцій та взаємодію з іншими людьми у відповідних соціальних ситуаціях.

Залежно від характеру відносин виокремлюють міжособистісні, внутрішньогрупові, індивідуальні ролі.

1. *Міжособистісні ролі* – виникають у взаємодії між двома або більше особами. Вони визначають, які очікування інші люди мають щодо вашої поведінки у певних ситуаціях. Наприклад, в ролі друга вас можуть очікувати підтримки та співчуття у важкі часи.

2. *Внутрішньогрупові ролі* – визначаються в межах певної групи або колективу, до якого ви належите. Вони можуть включати лідерські, співробітницькі, організаторські тощо. Наприклад, в ролі керівника ви можете брати на себе відповідальність за координацію дій групи та прийняття рішень.

3. *Індивідуальні ролі* – ролі, які виконуються на особистому рівні, незалежно від вашої взаємодії з іншими людьми. Це може включати ролі, пов'язані з вашими особистими інтересами, цілями та власним внутрішнім світом. Наприклад, в ролі батька чи матері ви може приділяти час своїй родині та дбати про їхнє благополуччя.

Ці рівні ролей взаємодіють між собою, формуючи комплексну картину поведінки та соціальної ідентичності особистості. Її індивідуальні ролі впливають на те, як вона виконує внутрішньогрупові ролі, а ті, у свою чергу, визначають міжособистісні відносини та взаємодію з іншими людьми.

5.5. Особливості поведінки особистості у групі

Поведінка особистості у групі може бути впливовою та складною, оскільки вона визначається взаємодією різних факторів, включаючи особистість самої особи, характеристики групи та контекст взаємодії. Є певні особливості поведінки особистості у групі.

1. *Співпрацьованість та колективізм*. Багато людей прагнуть до співпраці та співпраці в групових ситуаціях. Вони можуть ставити інтереси групи вище своїх власних і вносити свій внесок у досягнення загальних цілей.

2. *Лідерство та інфлюенс*. Особистості можуть приймати активну роль у групі, намагаючись стати лідером або впливати на інших учасників. Вони можуть виступати ініціаторами дій, розподіляти ресурси та впливати на процеси прийняття рішень.

3. *Співробітництво та допомога*. Особистості можуть виявляти співчуття та підтримку до інших учасників групи, допомагати їм у складних ситуаціях та сприяти створенню позитивного та підтримуючого середовища.

4. Конформізм та адаптація. У групових ситуаціях люди часто демонструють конформність та готовність адаптуватися до соціальних норм та очікувань групи. Вони можуть прихилитися до думок та переконань інших учасників, щоб уникнути конфліктів чи відчуття відчуження.

5. Конкуренція та боротьба за ресурси. У деяких групових ситуаціях може виникати конкуренція між учасниками за доступ до ресурсів, владу або статус. Особистості можуть виявляти амбіції та наполегливість у досягненні своїх цілей.

Ці особливості поведінки особистості у групі можуть бути впливовими на динаміку та ефективність групової роботи, формуючи культуру та клімат взаємодії в групі.

Фази розвитку особистості в групі:

- адаптація;
- індивідуалізація;
- інтеграція.

Вплив (тиск) групи має суттєвий вплив на поведінку, професійну діяльність і спілкування членів групи. Установки – це певні переконання, очікування або погляди, які ми маємо про себе, інших людей та світ навколо нас. Вони виникають на основі наших досвідів, культурних впливів, виховання та інших факторів. Наявність установок розглядається як несвідома схильність сприймати і оцінювати якості інших людей.

Коли наші установки про інших людей є негативними або спотвореними, це може впливати на наше сприйняття їхньої особистості, поведінки та мотивів. Наприклад, якщо ми маємо установку, що всі люди недоброчисливі або ненадійні, ми можемо сприймати навіть нейтральні дії або слова іншої людини як образливі чи загрозові.

Деякі типові спотворення уявлення про іншу людину, що можуть виникати на основі установок, включають.

1. *«Ефект ореолу»* – це психологічний феномен, коли наша загальна оцінка людини чи об'єкта визначається переважно позитивними характеристиками чи враженнями, які ми маємо про них, і ці позитивні враження розповсюджуються на всі інші аспекти їхньої особистості або характеру. Наприклад, якщо ми вважаємо, що людина приваблива чи успішна, ми можемо припустити, що вона також має інші позитивні риси, такі як інтелект, доброта, надійність тощо, навіть якщо немає жодних доказів для цього. Цей ефект може мати велике значення у всіх сферах життя, від соціальних взаємин до професійних суджень. Наприклад, у робочому оточенні керівник може переоцінювати здібності певного співробітника через його загальний позитивний вигляд чи перший враження. Щоб уникнути ефекту ореолу і зберегти об'єктивність в оцінці людей та об'єктів, важливо бути свідомим цього явища і намагатися оцінювати кожен аспект особистості чи об'єкта окремо, без впливу загального позитивного чи негативного враження.

2. *«Відлуння» (ехо)* – психологічний ефект, коли люди, отримавши певну інформацію або враження про когось чи щось, відтворюють цю інформацію або враження при оцінці подібних ситуацій чи об'єктів у майбутньому. Цей ефект може бути особливо помітним у першому враженні, коли наші уявлення про людину чи об'єкт можуть виробити певний «звук» або «враження», яке потім використовується як шаблон для подальшої оцінки.

Наприклад, якщо ми вперше зустрічаємо людину, яка виражає велику приязнь і ввічливість, ми можемо схильні вважати, що вона доброзичлива і приємна взагалі. Тому,

коли ми зустрінемо іншу людину з подібними зовнішніми проявами, ми можемо автоматично передбачити, що вона також буде приємною і доброзичливою. Установка «Відлуння» може впливати на наші стереотипи, упередження та загальні враження про людей, обставини або події. Вона може викликати спотворення в оцінці, оскільки ми можемо бути схильні переоцінювати певні аспекти, які відповідають нашому попередньому досвіду або враженням.

3. *«Ефект послідовності, первинності»* – це психологічне явище, коли перші враження, відомості або події мають значущий вплив на сприйняття наступних подій чи відомостей. Цей ефект може бути помітним у багатьох сферах життя, включаючи соціальні взаємини, прийняття рішень та медійну впливовість. Коли ми стикаємося з новою інформацією або враженнями, наш мозок звик до того, щоб спочатку звертати увагу на перші речі, які ми сприймаємо. Це може відбуватися через ряд причин, таких як наше бажання створити логічний порядок у своєму сприйнятті, або через те, що перше враження може залишити сильніше враження у нашій пам'яті. Наприклад, якщо людина вперше чує про політичну партію через позитивну статтю в медіа, вона може мати більш позитивне враження про цю партію в майбутньому, навіть якщо вона зустріне інші, менш позитивні відгуки. Це може також відбуватися у взаємини між людьми, коли перше враження від одного з них може сильно вплинути на сприйняття інших. Ефект послідовності може мати значення у рекламі, медійному впливі, політиці та інших сферах, де враження та перші враження важливі для формування довгострокових уявлень та відносин.

4. *«Віра в перший погляд»* – це ідея, що перше враження або перше враження, отримане при зустрічі з людиною чи ситуацією, є зазвичай правильними чи найбільш вірогідними. Ця концепція, яка також відома як «віра в інтуїцію» або «віра в перший враження», припускає, що наше перше враження є достатньо достовірним, щоб використовувати його як основу для прийняття рішень або формування вражень про інших. Ця віра може бути підкріплена тим, що перше враження може бути дуже сильним і інтуїтивним, а також тим, що наш мозок автоматично швидко обробляє великий обсяг інформації, коли ми зустрічаємо нову ситуацію. Однак важливо пам'ятати, що перше враження не завжди відображає повну картину, і воно може бути спотвореним різними факторами, такими як упередження, настрої, контекст та інші впливи. У деяких випадках віра в перший погляд може бути корисною, особливо в швидких рішеннях або ситуаціях, де моментальна реакція є важливою. Однак у більш складних або важливих ситуаціях краще підтверджувати перше враження додатковим дослідженням чи аналізом, щоб уникнути спотворень та помилок.

5. Дуже поширеним є *«ефект авансування»* – це психологічний феномен, коли людина, яка здійснює вплив на іншу особу, вважається більш компетентною чи авторитетною через попередній статус, звання або досвід. Цей ефект може призводити до того, що думки, думки або рішення цієї особи отримують більше ваги або поваги, навіть якщо вони необгрунтовані або неоптимальні. Наприклад, коли людина з вищою посадою чи експертним статусом висловлює думку або пропонує рішення, її слова частіше сприймаються як авторитетніші та правильніші, незалежно від їхньої суті. Це може призвести до того, що інші люди приймають ці думки чи рішення без аналізу чи критичного мислення. Ефект авансування є важливим у взаємодії між лідерами та підлеглими,

експертами та некваліфікованими особами, а також у взаємодії між членами групи. Він може впливати на прийняття рішень, реакції на вплив та загальну динаміку комунікації. Щоб уникнути негативних наслідків ефекту авансування, важливо зберігати критичне мислення, аналізувати думки та рішення, а також створювати атмосферу взаємоповаги та відкритості у взаємодії між учасниками.

6. *«Атрибуція»* – це процес приписування причини чи пояснення події, поведінки людини чи її характеру. В психології атрибуція вивчається як спосіб, яким люди інтерпретують світ навколо себе, спробуючи зрозуміти, чому різні події відбуваються та які мотиви керують діями інших людей. Є три основні атрибуційні процеси, що розрізняються в літературі: внутрішня (особистісна) атрибуція, коли причини подій або поведінки приписуються внутрішнім аспектам, таким як особисті якості, характер, мотиви або здібності людини, наприклад, людина може пояснити успіх свого колеги на роботі його вміннями та старанністю (внутрішні фактори); зовнішня (ситуативна) атрибуція, коли причини подій або поведінки приписуються зовнішнім факторам, таким як обставини, середовище, вплив інших людей або випадкові обставини, наприклад, людина може пояснити успіх колеги на роботі шансом, допомогою інших або сприятливою обстановкою (зовнішні фактори); атрибуція сталість – тенденція приписувати однакові атрибуції за однієї і тієї ж особи або групи в різних ситуаціях, наприклад, якщо людина пояснює поведінку свого колеги як вплив зовнішніх факторів у одній ситуації, то він може пояснити подібну поведінку в іншій ситуації тими ж зовнішніми факторами. Розуміння атрибуційних процесів допомагає нам краще зрозуміти, як ми сприймаємо інших людей, реагуємо на події та які причини ми приписуємо їхній поведінці.

7. *Вибірковість сприйняття* – це тенденція людини сприймати та запам'ятовувати інформацію, яка відповідає її власним упередженням, очікуванням або інтересам, або ж інформацію, яка підтверджує її погляди чи переконання, ігноруючи той контент, який суперечить їм.

8. *Ефект «бумерангу»* – агресивні дії або слова однієї людини, спрямовані проти іншої, в результаті обертаються проти того, хто скоїв ці дії або вимовив ці слова. Це явище, коли спроба переконати когось в чомусь протилежному або навіть проти його переконань відбивається назад і має навпаки протилежний ефект. Замість того, щоб змінити погляд або вчинки людини на краще, спроби вплинути можуть посилити її початкові переконання чи поведінку. Наприклад, в ситуації виникнення конфлікту більш імовірно, що члени групи психологічно будуть на боці спокійної, врівноваженої людини, ніж на боці його агресивного супротивника.

5.6. Прояв групових ефектів

Групові ефекти – це вплив, який виникає в результаті взаємодії членів групи між собою. Вони можуть бути позитивними, негативними або нейтральними, і вони виникають через взаємодію та взаємовплив членів групи між собою.

Ефект соціальної поліаризації – явище, коли погляди або ставлення людей після обговорення в групі стають більш екстремальними, ніж їхні вихідні погляди. Наприклад,

якщо група людей, які вже поглядають на якусь позицію, обговорює цю позицію, їхні погляди можуть стати ще більш радикальними після дискусії.

Групова думка (або феномен «стадного інстинкту») – явище, коли члени групи стають більш підтримуючими загальну думку групи, навіть якщо це суперечить їхнім особистим переконанням. Вони можуть приймати рішення або діяти відповідно до групової норми, незалежно від їхньої власної думки.

Ефект групової зміни в ставленні (або ефект конформізму) – явище, коли ставлення членів групи поступово змінюються, щоб бути більш схожими на ті, які підтримуються більшістю групи. Наприклад, якщо більшість членів групи позитивно відносяться до певної ідеї, інші члени групи можуть також почати підтримувати цю ідею, навіть якщо спочатку були іншою думкою.

Конформізм (від лат. *conformis* – подібний, схожий) – явище, коли людина змінює свої думки, переконання або поведінку, щоб відповідати нормам, правилам або очікуванням соціальної групи, до якої вона належить або з якою вона спілкується. У психології конформізм розглядається як одна з форм впливу соціальної групи на індивіда.

Ключові аспекти конформізму:

1. Нормативний конформізм – коли людина пристосовується до соціальних норм і правил, щоб уникнути конфлікту чи відхилень від групи. Наприклад, людина може прийняти певні політичні погляди або модний стиль одягу, щоб відповідати очікуванням свого оточення.

2. Захисний конформізм – коли людина змінює свої переконання чи дії через переконання в тому, що інші люди знають більше чи роблять краще. Наприклад, якщо багато людей вважають, що якась ідея є правильною, індивід може прийняти цю ідею, навіть якщо вона відрізняється від його власних переконань.

3. Свідомий конформізм – коли людина діє відповідно до очікувань чи запитів інших, навіть якщо вона не поділяє їхніх переконань або власних поглядів. Наприклад, людина може згодитися з колегами на роботі, навіть якщо вона не впевнена у правильності їхньої думки, щоб уникнути конфлікту або виявлення неузгодженостей.

Конформізм може мати як позитивні, так і негативні наслідки. У певних ситуаціях він сприяє соціальній гармонії та взаєморозумінню, але в інших може призводити до втрати індивідуальності, критичного мислення та стимулювання важливості конформності понад інновації чи власні переконання.

Ефект деіндивідуалізації – явище, коли індивід в групі втрачає свою індивідуальність та відчуття відповідальності, і це може призводити до зростання агресивності або нестандартної поведінки. Наприклад, у великих натовпах людей може виникати більш агресивне або необдумане поведінка, ніж у індивідуальних ситуаціях.

Ефект соціальної фасилітації – це явище, коли присутність інших людей або спостереження з боку інших людей підвищує або знижує продуктивність або ефективність виконання завдання. Цей ефект може мати дві протилежні сторони:

- позитивна соціальна фасилітація. Вона відбувається, коли присутність інших підвищує рівень або якість виконання завдання. Це може відбуватися, коли завдання є простим або добре засвоєним, або коли воно активує домінуючі аспекти вмінь або знань;

- негативна соціальна фасилітація. Вона відбувається, коли присутність інших знижує рівень або якість виконання завдання. Це може відбуватися, коли завдання є складним або новим, або коли воно активує менш домінуючі аспекти вмій або знань.

Наприклад, дослідження показали, що люди краще виконують завдання, які вони вже вміють робити, коли за ними спостерігають інші. Однак, якщо завдання є новим або складним, присутність інших може спричинити стрес або відволікання, що призведе до погіршення результатів.

Ефект соціальної фасилітації важливо розуміти для досягнення ефективності в різних ситуаціях, таких як навчання, робота та громадське виступлення. Врахування цього ефекту може допомогти підвищити продуктивність та успішність виконання завдань у груповому середовищі.

Ці групові ефекти виникають через взаємодію та взаємовплив членів групи між собою, і вони можуть впливати на прийняття рішень, формування поглядів, поведінку та динаміку груп.

Ефект Рінгельмана, також відомий як ефект «втрати зусиль у групі», відображає тенденцію до зменшення індивідуальних зусиль учасників групи при виконанні завдання порівняно з їхніми індивідуальними зусиллями, якби вони працювали самостійно. Цей ефект став відомим завдяки дослідженням Макса Рінгельмана у 1913 році. У своїх експериментах він виявив, що коли учасники працювали в групах над спільним завданням, їхні індивідуальні зусилля значно зменшувалися, що призводило до зниження продуктивності групи загалом.

Існує кілька факторів, які можуть пояснювати ефект Рінгельмана.

1. Втрата координації. У груповому середовищі координація зусиль може стати складнішою через різноманітність підходів та точок зору учасників.

2. Соціальне паразитування. Деякі учасники можуть сподіватися, що інші виконають більшу частину роботи, і тому знижують свої власні зусилля.

3. Втрата мотивації. Учасники можуть втрачати мотивацію через відчуття анонімності або недостатності відповідальності за результат.

Хоча ефект Рінгельмана виявляється в різних ситуаціях, включаючи навчальні та професійні групи, його можна пом'якшити або уникнути, зосереджуючи увагу на індивідуальних внесках, стимулюванні співпраці та встановленні ясних цілей та очікувань для групової роботи.

Ефект «ми і вони» (також відомий як «груповий спір») відображає тенденцію до поділу людей на «своїх» (групу чи команду, до якої вони належать) та «чужих» (інші групи чи команди). Це явище може призводити до виникнення стереотипів, упереджень та конфліктів між групами.

Уникнення ефекту «ми і вони» може включати в себе сприяння взаєморозумінню, співпраці та зменшенню міжгрупових конфліктів. Важливо розвивати толерантність, відкритість та здатність до співпраці між різними групами для створення гармонійних міжгрупових відносин.

ТЕМА 6

ПСИХОЛОГІЧНІ ТЕХНОЛОГІЇ РОБОТИ З ПЕРСОНАЛОМ

- 6.1. Психолого-організаційні технології як різновид психологічних технологій
- 6.2. Технології роботи щодо забезпечення діяльності та розвитку організацій
- 6.3. Технології роботи з керівниками (менеджерами) організацій та підприємцями
- 6.4. Технології роботи з персоналом організацій
- 6.5. Технології роботи щодо забезпечення ефективної взаємодії менеджерів і персоналу організацій

6.1. Психолого-організаційні технології як різновид психологічних технологій

Психолого-організаційні технології – це специфічний напрямок психологічних технологій, спрямований на використання психологічних знань та методів у сфері управління організаціями та підвищення ефективності роботи колективів. Ці технології включають в себе різні методи та підходи, спрямовані на оптимізацію організаційних процесів, покращення робочого середовища, підвищення мотивації та задоволеності працівників, розвиток лідерських якостей, управління конфліктами тощо.

До психолого-організаційних технологій можна віднести такі.

1. Тренінги та семінари з управління. Навчальні заходи, спрямовані на розвиток управлінських навичок та лідерських якостей керівників.
2. Техніки командної роботи. Методики та практики, спрямовані на покращення співпраці та ефективності роботи в команді.
3. Оцінка та розвиток персоналу. Методики для визначення потенціалу працівників, виявлення їхніх сильних та слабких сторін, а також планування їхнього розвитку.
4. Управління змінами. Технології, спрямовані на підготовку персоналу до змін, підтримку їхнього прийняття та успішну реалізацію.
5. Консультування з психології трудових відносин. Проведення індивідуальних або групових консультацій для вирішення конфліктів, покращення комунікації та підвищення мотивації працівників.
6. Ергономіка та організація робочого простору. Впровадження змін в організацію робочого місця з метою зменшення стресу, підвищення продуктивності та комфорту працівників.
7. Асесмент-центри. Комплексні методики для оцінки компетенцій та потенціалу працівників у різних ситуаціях, наприклад, під час відбору на посаду або під час планування кар'єри.

Ці технології допомагають підвищити ефективність роботи організації, зробити її менш вразливою до стресових ситуацій та конфліктів, а також покращити якість життя та роботи працівників.

6.2. Технології роботи з персоналом щодо забезпечення діяльності та розвитку організації

Технології роботи з персоналом для забезпечення діяльності та розвитку організації включають в себе різноманітні методи та підходи, спрямовані на ефективне управління людськими ресурсами. Ось деякі з них.

1. Системи управління навчанням і розвитком. Вони включають в себе планування, організацію та виконання навчальних заходів для підвищення кваліфікації працівників і розвитку їхніх навичок.

2. Менторство і кураторство. Встановлення взаємовигідних відносин між досвідченими та менш досвідченими працівниками з метою передачі знань, досвіду та підтримки у розвитку кар'єри.

3. Системи оцінки та обліку результативності. Розробка та впровадження систем, які дозволяють оцінити результативність працівників, визначити їхні досягнення та внести корективи у робочий процес.

4. Програми мотивації та стимулювання. Використання різноманітних мотиваційних інструментів, таких як фінансові стимули, похвали, премії, можливості для кар'єрного зростання та інші, для збільшення продуктивності та залучення працівників до розвитку організації.

5. Системи управління змінами. Розробка стратегій та методик для успішного впровадження змін в організації, включаючи важливі аспекти, такі як комунікація, підготовка персоналу та мінімізація опору до змін.

6. Програми збереження талантів. Розробка та впровадження стратегій для залучення, утримання та розвитку найцінніших кадрів організації.

7. Культура та клімат організації. Створення та підтримка сприятливого робочого середовища, яке сприяє розвитку працівників та досягненню спільних цілей.

Ці технології допомагають організаціям ефективно управляти їхнім персоналом, забезпечуючи необхідний рівень компетенцій, мотивації та залучення, що є ключовими факторами успіху в сучасному бізнес-середовищі.

6.3. Технології роботи з керівниками (менеджерами) організацій та підприємцями

Технології роботи з керівниками організацій та підприємцями спрямовані на розвиток їхніх управлінських навичок, лідерського потенціалу та забезпечення успішного керівництва. Можна виокремити такі основні психологічні технології роботи з керівниками організацій та підприємцями.

1. Коучинг для керівників – програми навчання, спрямовані на особистий розвиток керівників через індивідуальні консультації, цільове планування та спільну рефлексію.

2. Тренінги з розвитку лідерських навичок – програми, що надають керівникам знання та навички, необхідні для успішного керівництва, включаючи комунікаційні вміння, прийняття рішень, управління конфліктами та мотивацію персоналу.

3. Менторство та наставництво – програми, які забезпечують можливість отримання порад та підтримки від досвідчених колег або наставників з метою вдосконалення управлінських навичок та розвитку кар'єри.

4. Системи 360-градусного оцінювання – методики, що дозволяють керівникам отримувати зворотний зв'язок від різних груп зацікавлених сторін (наприклад, підлеглих, колег, клієнтів) щодо їхньої ефективності та стилю управління.

5. Розвиток стратегічного мислення – програми, спрямовані на розвиток вмінь керівників у формулюванні та реалізації стратегій розвитку організації, аналізу ринку та прийняття стратегічних рішень.

6. Технології управління проектами – навчання методам та інструментам ефективного управління проектами для досягнення поставлених цілей та виконання завдань вчасно та ефективно.

7. Системи розвитку самопізнання та особистої ефективності – програми, що сприяють самопізнанню, розвитку особистих якостей та навичок, що допомагають керівникам бути більш ефективними в роботі та керувати своїм часом та енергією.

Ці технології допомагають керівникам та підприємцям розвивати свої управлінські та лідерські здібності, стати більш компетентними та успішними в своїй діяльності.

6.4. Технології роботи з персоналом організацій

Технології роботи з персоналом організацій спрямовані на ефективне управління людськими ресурсами, підвищення мотивації та задоволеності працівників, розвиток їхнього потенціалу та забезпечення успішного функціонування організації. Ось деякі з них.

1. Системи оцінки та розвитку персоналу – включають в себе процеси планування кар'єрного розвитку, оцінки компетенцій, здібностей та потенціалу працівників, а також планування та реалізацію програм навчання та розвитку.

2. Мотиваційні програми – використання різноманітних стимулів та мотиваційних інструментів, таких як фінансові премії, бонуси, можливості кар'єрного росту, розвиток та навчання, для залучення та утримання талановитих працівників.

3. Тренінги та розвиток навичок – навчання працівників новим навичкам, які сприяють підвищенню продуктивності, ефективності та якості роботи, а також їхньому професійному та особистому розвитку.

4. Комунікаційні технології – розвиток ефективних систем комунікації в організації, які сприяють відкритому обміну інформацією, сприяють створенню сприятливого робочого середовища та підвищенню взаєморозуміння між співробітниками та керівництвом.

5. Управління ризиками та конфліктами – впровадження стратегій та методів для управління конфліктами та ризиками, що можуть виникати в робочому середовищі, з метою забезпечення стабільності та ефективності організації.

6. Диверсифікація та інклюзивність – розробка та впровадження політик та програм, спрямованих на підтримку різноманітності та інклюзивності в організації, з метою створення рівних умов для всіх співробітників.

7. Здоров'я та благополуччя на робочому місці – впровадження програм та ініціатив, спрямованих на підтримку фізичного та психологічного здоров'я працівників, з метою зниження стресу, підвищення їхнього комфорту та збільшення продуктивності.

Ці технології допомагають організаціям ефективно управляти їхнім персоналом, забезпечуючи високий рівень задоволеності працівників, підвищення їхньої продуктивності та досягнення стратегічних цілей організації.

6.5. Технології роботи щодо забезпечення ефективної взаємодії менеджерів і персоналу організацій

Технології роботи щодо забезпечення ефективної взаємодії менеджерів і персоналу організацій можуть включати такі заходи.

1. Системи комунікації: впровадження різноманітних систем комунікації, таких як внутрішні корпоративні портали, електронні пошти, чати та форуми, що сприяють відкритому обміну інформацією між керівництвом і персоналом.

2. Регулярні наради та зустрічі: організація регулярних нарад, брифінгів та зустрічей, на яких керівництво може вислуховувати думки, ідеї та проблеми працівників, а також ділитися інформацією про стратегічні плани та цілі організації.

3. Тренінги з комунікаційних навичок: Проведення тренінгів та семінарів для розвитку ефективних комунікаційних навичок у менеджерів і працівників, що сприяють взаєморозумінню та співпраці.

4. Менторські програми: створення менторських програм, в рамках яких досвідчені керівники надають підтримку, поради та керівництво менш досвідченим працівникам, що сприяє їхньому професійному та особистому розвитку.

5. Системи обліку зворотного зв'язку: впровадження систем обліку зворотного зв'язку, які дозволяють працівникам висловлювати свої думки, ідеї та пропозиції щодо роботи організації, а також надавати оцінку роботи керівництва.

6. Розвиток командної культури: створення атмосфери співпраці та взаємодопомоги, сприяння розвитку командних навичок у всіх членів організації.

7. Використання технологій віддаленої роботи: забезпечення доступу до технологій віддаленої роботи, які дозволяють керівництву та персоналу ефективно спілкуватися та взаємодіяти, навіть якщо вони працюють з різних місць.

Ці технології допомагають забезпечити ефективну взаємодію між менеджерами і персоналом організацій, що в свою чергу сприяє покращенню комунікації, зменшенню конфліктів та підвищенню ефективності роботи.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. МІЖОСОБИСТІСНІ КОМУНІКАЦІЇ

ТЕМА 7

ПРОФЕСІЙНА ЕТИКА МЕНЕДЖЕРА

- 7.1. Сутність та принципи професійної етики
- 7.2. Етичні норми менеджера
- 7.3. Етичні нормативи як необхідний складник крос-функціональної взаємодії
- 7.4. Етична поведінка та інструменти її поліпшення в організаціях

7.1. Сутність та принципи професійної етики

Етика – це галузь знань, яка вивчає моральні цінності, принципи та правила, які регулюють поведінку людини в суспільстві. Вона вивчає те, що вважається морально правильним чи неправильним, добрим чи поганим, справедливим чи несправедливим у різних аспектах життя. Етика допомагає людям розуміти причинно-наслідкові зв'язки між їхніми діями та їхніми моральними обов'язками перед іншими і самими собою.

Як галузь знань етика також включає розвиток моральних принципів і цінностей, що допомагають людині ухвалювати моральні рішення в різних ситуаціях. Етика визначає, як ми повинні поводитися та взаємодіяти один з одним у наших взаємин з іншими людьми, в сім'ї, на роботі, в суспільстві і взагалі у всіх аспектах життя.

Етика охоплює широкий спектр питань, що стосуються моральної поведінки людей. Основні аспекти етики включають такі.

1. Моральні принципи. Етика вивчає основні принципи, які визначають, що є морально вірним чи неправильним. Ці принципи можуть включати такі поняття, як справедливість, добро, чесність, повага до особистості, відповідальність та інші.

2. Моральні цінності. Етика досліджує різноманітні цінності, які вважаються важливими для суспільства та індивідів. Ці цінності можуть включати свободу, істину, милосердя, толерантність, рівність та багато інших.

3. Етичні стандарти і норми. Етика встановлює норми та стандарти поведінки, які відповідають моральним принципам та цінностям. Ці стандарти можуть бути закріплені в законах, етичних кодексах, процедурах або традиціях.

4. Прийняття рішень. Етика надає рамки для прийняття моральних рішень у різних ситуаціях та контекстах. Вона допомагає людям враховувати різні моральні фактори та обставини, щоб зробити морально обґрунтовані вибори.

Етика є важливою складовою культури та суспільства, оскільки вона сприяє розвитку поваги, справедливості, милосердя та інших моральних якостей серед людей. Вона визначає моральний курс дії для індивідів, організацій та суспільства в цілому.

Професійна етика – це система моральних принципів та стандартів, що регулюють поведінку осіб у межах певної професії або галузі діяльності. Вона встановлює норми, правила та цінності, які визначають прийнятну поведінку та ставлення в рамках виконання професійних обов'язків. Основними принципами професійної етики є:

- *чесність і довіря*. Професійна етика передбачає чесність та інтегритет у всіх аспектах професійної діяльності. Професіонали повинні дотримуватися правдивості та відкритості у всіх своїх діях та взаємодіях з іншими;
- *компетентність і професійний розвиток*. Професійна етика підтримує важливість постійного професійного розвитку та підтримки високого рівня компетентності в обраній галузі;
- *конфіденційність*. Професійна етика вимагає збереження конфіденційності інформації, яка стосується клієнтів або пацієнтів, а також дотримання норм і правил щодо обробки особистих даних;
- *соціальна відповідальність*. Професійна етика враховує вплив дій та рішень на суспільство та середовище. Професіонали зобов'язані діяти відповідально і враховувати загальне благо;
- *взаємодія з клієнтами або клієнтурою*. Професійна етика визначає норми та стандарти взаємодії з клієнтами, зокрема щодо відносини поваги, довіри та прозорості;
- *відносини з колегами*. Професійна етика включає в себе норми та правила взаємодії з колегами, включаючи повагу, співробітництво та підтримку;
- *дотримання правил і законів*. Професійна етика передбачає дотримання всіх відповідних правил, норм та законів, що регулюють діяльність у вибраній професії або галузі.

Загальна мета професійної етики полягає у створенні та підтримці професійної культури, яка сприяє високій якості послуг, довірі громадськості та розвитку професійних стандартів.

7.2. Етичні норми менеджера

Етичні норми для менеджера включають ряд принципів та стандартів, які визначають його або її моральну поведінку та взаємодію з підлеглими, колегами, клієнтами та іншими стейкхолдерами. Ключові аспектами етичних норм для менеджерів мають стати:

- *чесність та інтегритет*: Менеджер повинен діяти з чесністю та інтегритетом у всіх своїх діях та прийняти правильне рішення, незалежно від того, чи бачить його хтось ще, чи ні;
- *справедливість та рівність*: Менеджер повинен ставити всіх підлеглих на однаковому рівні та діяти з справедливістю у вирішенні конфліктів, прийнятті рішень та розподілі ресурсів;
- *повага до індивідуальності*: Менеджер повинен поважати індивідуальність та гідність кожного працівника та враховувати їхні особисті потреби та переконання;
- *відкритість та чуйність*: Менеджер повинен бути відкритим у взаємодії з підлеглими та готовим слухати їхні думки, пропозиції та скарги;
- *відповідальність*: Менеджер повинен брати на себе відповідальність за свої дії та прийняті рішення, а також за результати своєї роботи та вплив на команду та організацію;
- *етичне керівництво*. Менеджер повинен бути прикладом етичної поведінки для

своєї команди, вказуючи на те, що важливість етики управління та бізнесу.

Ці етичні норми допомагають менеджерам побудувати довіру та розуміння зі своєю командою, створити етичну робочу атмосферу та сприяти успішному функціонуванню організації.

7.3. Етичні нормативи як необхідний складник крос-функціональної взаємодії

Етичні норми грають важливу роль у крос-функціональній взаємодії. Крос-функціональні команди зазвичай складаються з представників різних відділів, спеціалізацій та професій, які мають різні цінності, переконання та підходи до роботи. Етичні норми стають фундаментом для побудови довіри, співпраці та успішної взаємодії у таких командах. Ось деякі причини, чому етичні нормативи є необхідним складником крос-функціональної взаємодії.

1. Довіра та співпраця. Етичні норми допомагають створити атмосферу довіри між учасниками крос-функціональної команди, що сприяє відкритій та ефективній комунікації та співпраці.

2. Підтримка культури співпраці. Етичні норми встановлюють стандарти поведінки та взаємодії, які сприяють створенню культури співпраці та підтримці інклюзивного середовища для всіх учасників команди.

3. Розвиток ефективного конфліктного врегулювання: Етичні норми визначають правила обробки конфліктів та вирішення розбіжностей між учасниками команди, сприяючи конструктивним методам врегулювання конфліктів.

4. Забезпечення відповідальності та обов'язковості: Етичні норми встановлюють відповідальність кожного учасника команди за свої дії та вчинки, що допомагає забезпечити відповідність правилам та стандартам поведінки.

5. Збереження репутації та іміджу організації: Етичні норми допомагають уникнути ситуацій, які можуть завдати шкоди репутації та іміджу організації через неетичну поведінку учасників команди.

Узгодженість та дотримання етичних нормативів стають фундаментом для успішної крос-функціональної взаємодії, сприяючи побудові здорових відносин між учасниками команди та досягненню спільних цілей організації.

7.4. Етична поведінка та інструменти її поліпшення в організаціях

Етична поведінка – це спосіб діяльності або взаємодії, який ґрунтується на принципах моралі, справедливості, чесності та відповідальності. Вона відображається в ряді характеристик.

Чесність та інтегритет. Етична поведінка передбачає чесність у всіх взаємодіях та дотримання обіцянок. Людина, яка діє етично, відповідає за свої слова і дії.

Повага до інших. Етична поведінка передбачає повагу до прав і інтересів інших людей. Це включає уникнення будь-якої форми дискримінації, утисків та порушень особистої гідності.

Відповідальність. Етична поведінка означає прийняття відповідальності за свої дії та їх наслідки. Людина, яка діє етично, усвідомлює свої обов'язки і зобов'язання перед іншими.

Справедливість. Етична поведінка передбачає розгляд усіх людей на рівних умовах і вибіркоче застосування принципів справедливості.

Соціальна відповідальність. Етична поведінка враховує вплив своїх дій на соціальне оточення і середовище, а також прагне до максимальної підтримки загального добробуту.

Доброчесність. Етична поведінка ґрунтується на доброчесності, внутрішньому відчутті правильності своїх дій, незалежно від зовнішніх стимулів.

Спроможність до самовдосконалення. Етична поведінка передбачає бажання і зусилля до постійного самовдосконалення та розвитку своїх моральних якостей.

Етична поведінка є важливим аспектом не лише в особистому житті, але й у професійній сфері та суспільстві в цілому. Вона сприяє побудові довіри, зміцненню взаємин та досягненню стабільності та процвітання.

Поліпшення етичної поведінки в організаціях може бути досягнуто за допомогою різноманітних інструментів та стратегій.

1. *Кодекси етики та стандарти поведінки.* Розроблення і впровадження чітких кодексів етики та стандартів поведінки може стати основою для етичної культури в організації. Ці документи повинні визначати очікувану етичну поведінку, стандарти взаємодії з клієнтами, колегами та іншими зацікавленими сторонами.

2. *Навчання і освіта.* Проведення тренінгів та семінарів з етики для співробітників може допомогти збільшити їхню свідомість про етичні питання і навчити їх приймати правильні рішення в етично складних ситуаціях.

3. *Механізми зворотного зв'язку та звітності.* Забезпечення механізмів для зворотного зв'язку і звітності стосовно етичних питань дозволяє співробітникам надати інформацію про порушення етики та сприяє встановленню відповідальності за неетичну поведінку.

4. *Приклад від верхівки.* Розкриття етичного лідерства з боку керівництва організації виступає як потужний стимул для співробітників наслідувати етичні стандарти.

5. *Етичні комітети або ради.* Створення спеціальних органів або комітетів, які відповідають за етичні питання в організації, може забезпечити ефективний механізм обговорення та вирішення етичних проблем.

6. *Стимулювання етичної поведінки.* Використання системи нагород та заохочень для співробітників, які проявляють етичну поведінку, може стимулювати інших дотримуватися етичних стандартів.

7. *Постійний моніторинг та оцінка.* Регулярний моніторинг етичної поведінки в організації, а також проведення оцінок і аудитів, допомагають виявляти можливі проблеми та вживати заходів для їх вирішення.

Ці інструменти можуть бути використані окремо або в поєднанні з метою побудови етичної культури в організації.

ТЕМА 8 ДІЛОВІ КОМУНІКАЦІЇ ТА ЕТИКЕТ

- 8.1. Сутність та види ділових комунікацій
- 8.2. Базові елементи та етапи комунікаційного процесу
- 8.3. Організування комунікаційних мереж
- 8.5. Поняття ділового етикету
- 8.6. Діловий протокол. Етичні кодекси та їх значення

8.1. Сутність та види ділових комунікацій

Комунікація (від лат. *communicatio* – єдність, передача, з'єднання, повідомлення) – це процес обміну інформацією (фактами, ідеями, поглядами, емоціями тощо) між людьми або групами людей, спілкування за допомогою вербальних і невербальних засобів із метою передавання та одержання інформації. Це важливий аспект життя в суспільстві, бізнесі, освіті та всіх інших сферах. Ефективна комунікація включає в себе передачу інформації таким чином, щоб отримувач зрозумів інтенції та думки відправника.

Ділові комунікації (англ. *business* – справа, діло і лат. *communicatio* – зв'язок) – міжгрупові та міжособистісні комунікації, специфіка, структура та функції яких зумовлені сферою ділових відносин, у якій вони використовуються.

Основними завданнями ділових комунікацій є:

- 1) передача інформації. Одним з головних завдань ділових комунікацій є передача інформації між учасниками організації або стейкхолдерами. Це може включати передачу інструкцій, директив, інформації про проекти, звіти, аналізи та іншу важливу інформацію;
- 2) забезпечення зрозуміння. Комунікація має забезпечити зрозуміння між учасниками, щоб уникнути недорозуміння та помилок. Це важливо для ефективної роботи команди та досягнення спільних цілей;
- 3) створення відносин. Ділові комунікації сприяють створенню та підтримці взаємовідносин між учасниками організації. Це може включати розвиток довіри, співпраці, розуміння та підтримки між колегами, клієнтами, партнерами та іншими стейкхолдерами;
- 4) розв'язання конфліктів. Ділові комунікації можуть використовуватися для вирішення конфліктів та розбіжностей у відносинах між учасниками організації. Через відкрите спілкування та обговорення проблем можна знайти конструктивні рішення та досягти компромісу;
- 5) мотивація та підтримка. Ділові комунікації можуть бути використані для мотивації та підтримки співробітників. Це може включати надання похвали, визнання досягнень, надання підтримки у складних ситуаціях та інші заходи, що сприяють підвищенню морального духу та продуктивності;
- б) побудова стратегій і планування. Комунікація є важливим інструментом для побудови стратегій, розробки планів та прийняття рішень. Вона дозволяє обмінюватися ідеями, враховувати різні погляди та перспективи та приймати обґрунтовані рішення.

Ці завдання демонструють важливість ефективних ділових комунікацій для успішного функціонування організації та досягнення її цілей.

Формула успіху: 100% успіху = 80% комунікації + 20% професіоналізму.

Комунікація може бути класифікована за різними критеріями, включаючи спосіб передачі інформації, канали комунікації, учасників, язик, стиль тощо. Розрізняють такі види комунікацій.

1. Вербальна та невербальна комунікація. Вербальна комунікація включає в себе використання мови, словесних повідомлень та звуків. Невербальна комунікація передає повідомлення через невербальні засоби, такі як міміка, жести, тон голосу, пози та інші.

2. Однодирекційна та двостороння комунікація. Однодирекційна комунікація передбачає передачу інформації в одному напрямку від одного учасника до іншого без обміну відповідями або зворотнім зв'язком. Двостороння комунікація включає взаємне обмін інформацією між учасниками, що дозволяє отримувати зворотний зв'язок та уточнювати повідомлення.

3. Формальна та неформальна комунікація. Формальна комунікація відбувається в рамках організаційної структури та проходить через офіційні канали, такі як ланцюжок командування. Неформальна комунікація відбувається в межах груп та спільнот, не має офіційного характеру та може бути неструктурованою.

4. Лінійна та кільцева комунікація. Лінійна комунікація передбачає передачу інформації від одного учасника до іншого впродовж прямої лінії. Кільцева (кругова) комунікація відбувається у вигляді замкнутого кола, де кожен учасник може передавати інформацію всім іншим учасникам.

5. Формальна та неформальна комунікація. Формальна комунікація передбачає передачу інформації за офіційними процедурами та правилами організації. Неформальна комунікація передає інформацію вільно, без дотримання формальних процедур і регламентів.

Ці види комунікації можуть варіювати в залежності від контексту та умов, у яких вони виникають, і використовуються для забезпечення ефективного обміну інформацією та спілкування між учасниками.

8.2. Базові елементи та етапи комунікаційного процесу

У діловому спілкуванні, де використовується мова, функціонують три основні елементи: суб'єкт мовної комунікації; мовне повідомлення; об'єкт (отримувач) повідомлення.

Якісне функціонування мови проявляється в трьох аспектах:

- а) утворенні мовних елементів;
- б) формуванні змісту повідомлення;
- в) готовності об'єкта сприймати й опрацювати ці повідомлення.

Комунікаційний процес – це обмін інформацією між двома людьми або між групами співрозмовників за допомогою різних вербальних і невербальних засобів за різними комунікативним каналам. Існує чотири базові елементи комунікативного процесу (рис.8.1).

1. Відправник – особа, що генерує ідею або збирає інформацію і передає її. Будь-яке спілкування починається з того, що в одного з учасників комунікації виникає бажання поділитися якою-небудь думкою чи відчуттям.

2. Повідомлення – це безпосередньо інформація. Людське спілкування утворюється величезною кількістю різних повідомлень, які досить часто передаються одночасно. Вони

можуть включати в себе наступні типи даних: факти, ідеї, думки, емоції, мотивація. Повідомлення – це інформація, або закодована ідея, те, що передає відправник одержувачу. Кодування повідомлень – це надання змісту повідомлення певної форми. Повідомлення має передаватися словами, знаками, імпульсами, що будуть зрозумілими отримувачу, інакше він не зможе його розшифрувати/декодувати отриману інформацію.

3. Канал – засіб передачі інформації (усна передача, наради, телефонні переговори, письмова передача, службові записки, звіти, електронна пошта, комп'ютерні мережі).

4. Одержувач (адресат) – особа, якій призначена інформація і яка інтерпретує її.



Рис. 8.1. Комунікаційний процес

Розкодування включає сприйняття (що отримав) послання одержувачем, його інтерпретацію (як зрозумів) та оцінку (що і як прийняв).

При дешифруванні адресат буде виходити із власного життєвого досвіду, який може суттєво відрізнятись від досвіду відправника повідомлення.

Результативність комунікації можна оцінити за реакцією одержувача (зворотній зв'язок).

Ефективна комунікація усуває причини для неприйняття послання.

Комунікаційний процес обміну інформацією включає взаємопов'язані етапи.

1. Зародження ідеї або відбір інформації.
2. Вибір каналу передачі інформації.
3. Передача повідомлення.
4. Інтерпретація повідомлення.

8.3. Організування комунікаційних мереж

При організуванні комунікаційних мереж на підприємстві необхідно враховувати специфіку різних типів і каналів комунікацій на кожному з етапів комунікаційного процесу.

Комунікаційні мережі – це поєднання певним чином учасники комунікаційного процесу за допомогою інформаційних потоків.

Централізовані та децентралізовані комунікаційні мережі – це дві основні моделі організації комунікаційного процесу в організаціях:

- *централізовані мережі* (вирішення проблем і прийняття рішень передбачає взаємодію з одним і тим самим співробітником);
- *децентралізовані мережі* (члени команди вільно спілкуються між собою, однаковою мірою опрацьовують інформацію і приймають узгоджені рішення).

В межах цих двох груп існує декілька видів комунікаційних мереж (рис. 8.2).

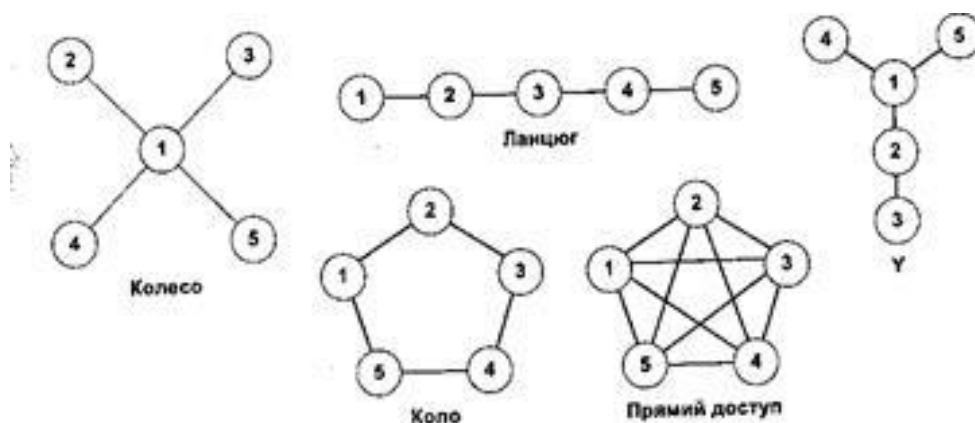


Рис.8.2. Комунікаційні мережі

До *централізованої* групи відносять такі комунікаційні мережі:

- *колесо* – всі інформаційні потоки проходять через одну центральну особу (лідера);
- *У-мережа* – менш централізована: до лідера наближені дві особи, які можуть виконувати роль радників.

До *децентралізованої* групи належать:

- *коло* – рівномірний потік інформації між усіма членами команди, лідер відсутній, мережа неорганізована, нестійка, але активна;
- *рівноправна – прямий доступ* до інформації всіх учасників команди; усі беруть однакову участь в обговоренні; груповий лідер не має надмірної влади: використовується при демократичному стилі управління;
- *ланцюг* – односторонній потік, інформація надходить тільки від осіб, які знаходяться рядом, відсутній зворотній зв'язок, найменш ефективна з мереж.

У *централізованій* комунікаційній мережі комунікаційний потік проходить через центральний вузол або керівний орган. Централізована структура передбачає одну або декілька центральних точок, через які проходить вся комунікація. Зазвичай це може бути верхнє керівництво організації або певний відділ, відповідальний за комунікацію.

Централізована комунікаційна мережа може бути ефективною для забезпечення стабільності, єдності повідомлень та контролю над інформацією. Однак централізована комунікація може призвести до затримок у передачі інформації, втрати контексту чи зниження мотивації учасників, оскільки вся комунікація проходить через обмежений кількість вузлів

У децентралізованій комунікаційній мережі комунікаційні зв'язки розподілені між різними учасниками без центральної точки керування. Децентралізована структура передбачає, що кожен учасник має можливість обмінюватися інформацією безпосередньо з іншими учасниками, не потребуючи посередництва центральної влади. Децентралізована комунікація забезпечує більшу гнучкість, швидкість та ефективність у передачі інформації, а також сприяє зростанню творчості та співпраці. Однак може виникнути ризик зміни інформації під час передачі, а також втрата єдності та координації, особливо у великих організаціях.

Обираючи між централізованою та децентралізованою комунікаційною мережею, організації повинні враховувати свої потреби, структуру та цілі, щоб забезпечити ефективну передачу інформації та сприяти розвитку організації.

8.4. Поняття ділового етикету

Діловий етикет – це набір правил та конвенцій, які регулюють взаємодію та спілкування в бізнес-середовищі. Це включає в себе правила поведінки, які сприяють створенню професійного та респектабельного враження під час виконання різних видів бізнес-спілкування, таких як зустрічі, переговори, електронна переписка та телефонні розмови.

Основні аспекти ділового етикету включають:

1. *Поведінка та зовнішній вигляд.* Відповідний зовнішній вигляд і збереження адекватної поведінки відіграють важливу роль у створенні професійного враження. Це включає в себе офіційний одяг, чистоту, охайність і ввічливість.

2. *Комунікація.* Ефективне спілкування – ключовий аспект ділового етикету. Це включає в себе ясність, конкретність, ввічливість та вміння слухати і виявляти повагу до співрозмовника.

3. *Розподіл часу.* Управління часом є важливою частиною ділового етикету. Пунктуальність і вчасність у виконанні зобов'язань демонструють професійну відповідальність.

4. *Протокол і формальність.* Знання правил протоколу і формальності, таких як правила обряду прийому гостей або електронних формальностей, може допомогти уникнути недорозумінь і конфліктів у бізнес-середовищі.

5. *Ділова етика в міжнародному контексті.* У світі глобалізації важливо також розуміти культурні особливості та правила ділового етикету різних країн.

Дотримання правил ділового етикету сприяє створенню професійної атмосфери, зміцнює взаємодію між колегами та партнерами та сприяє успішному веденню бізнесу.

8.5. Діловий протокол. Етичні кодекси та їх значення

Діловий протокол – це система правил і норм, які регулюють організацію та ведення ділових заходів і подій, таких як зустрічі, конференції, переговори, церемонії відкриття тощо. Він визначає стандартні процедури та вимоги, які слід дотримуватися в різних ситуаціях бізнес-спілкування для забезпечення професійної та ефективної взаємодії.

Діловий протокол включає в себе такі аспекти.

1. *Привітання та представлення учасників.* Правила ввічливого привітання та представлення учасників події, включаючи правильний порядок представлення та вживання титулів.

2. *Поведінка під час ділового обіду чи вечері.* Знання етикету столу, правила розміщення та використання столових приборів, а також здатність вести себе приємно та ввічливо за столом.

3. *Протокольні події.* Організація та проведення офіційних заходів, таких як церемонії відкриття, урочисті вечері, нагородження та інші важливі події.

4. *Корпоративна комунікація.* Встановлення правил спілкування в корпоративному середовищі, включаючи електронну пошту, телефонні розмови та інші засоби комунікації.

5. *Професійні візити та подорожі.* Організація та проведення ділових поїздок, включаючи планування маршруту, заселення в готелях, зустрічі з партнерами тощо.

Щоб забезпечити взаєморозуміння та успішну співпрацю, важливо дотримуватися ділового протоколу в різних ситуаціях.

Щодо етичних кодексів, це набір принципів, правил і стандартів, які регулюють моральну поведінку в певній організації або професійній галузі. Етичні кодекси встановлюють норми, які сприяють довірі, інтегритету, справедливості та відповідальності в професійній діяльності.

Значення етичних кодексів полягає в:

- *забезпеченні довіри* – етичні кодекси створюють основу для довіри між учасниками організації чи професійної спільноти;

- *сприянні відповідальності* – встановлюють стандарти відповідальної поведінки та вказують на наслідки порушення етичних принципів;

- *формуванні корпоративної культури* – сприяють створенню корпоративної культури, яка сприяє високим моральним стандартам і професійній етиці;

- *забезпеченні взаєморозуміння* – допомагають уникнути конфліктів і недорозумінь, сприяючи однаковому розумінню моральних цінностей усіма учасниками організації чи професійної галузі.

Отже, діловий протокол і етичні кодекси відіграють важливу роль у формуванні професійної культури та сприяють успішному функціонуванню організацій і професійних спільнот.

ТЕМА 9

ГРУПОВІ ОСОБЛИВОСТІ ВИНИКНЕННЯ КОНФЛІКТІВ ТА МЕТОДИ ЇХ ПОДОЛАННЯ

9.1. Поняття конфлікту в міжособистісних стосунках

9.2. Типи і ознаки конфлікту

9.3. Шляхи вирішення і ліквідації конфліктів

9.1. Поняття конфлікту в міжособистісних стосунках

Конфлікт – це стан неврегульованої або непродуктивної боротьби або протистояння між двома або більше особами чи групами, що мають протилежні або несумісні інтереси, потреби, цілі, цінності чи погляди. Конфлікт може виникнути у будь-якій сфері життя - в особистому, професійному, організаційному чи суспільному, і він може мати різні причини та прояви.

Основні риси конфлікту включають:

- протистояння інтересів: в конфлікті сторони мають різні цілі, потреби або інтереси, які конкурують між собою;
- напруженість: конфлікт часто супроводжується емоційною напруженістю, стресом і негативними емоціями;
- неспокійність: конфлікт може призвести до нестабільності та невизначеності відносин між сторонами;
- негативний вплив: конфлікт може призвести до негативних наслідків, таких як погіршення відносин, зниження продуктивності, втрата довіри та інші негативні наслідки;
- потреба в урегулюванні: для вирішення конфлікту часто потрібне встановлення компромісу або знаходження спільного рішення, яке б задовольнило обидві сторони.

Хоча конфлікт часто розглядається як негативне явище, його також можна розглядати як можливість для зміни, вдосконалення відносин та особистого або професійного зростання, якщо він вирішується конструктивно і з використанням відповідних методів урегулювання.

У міжособистісних стосунках конфлікт може бути розглянутий як стан напруженості або незгодженності між двома або більше особами, що виникає внаслідок різниці у поглядах, цінностях, інтересах або потребах. Конфлікт у міжособистісних відносинах має різні форми прояву та причини, а також впливає на якість і стабільність взаємин між людьми.

Основні ознаки конфлікту в міжособистісних стосунках включають:

- напруженість та негативні емоції. Конфлікт часто супроводжується почуттями образи, роздратування, роздратування або невдоволення;
- конкуренція та боротьба за владу. У міжособистісних конфліктах може виникати боротьба за контроль або владу над ситуацією чи іншою особою;
- недопонимання та відсутність взаєморозуміння. Конфлікт може виникнути через різницю в сприйнятті або розумінні ситуації або поведінки іншої особи;
- втрата довіри та розлад відносин. Подовжений конфлікт може призвести до

погіршення взаємовідносин та втрати довіри між особами;

- нездатність до співпраці. У результаті конфлікту може знизитися здатність осіб до співпраці, колаборації та взаємодії.

Вирішення конфлікту в міжособистісних стосунках може вимагати взаєморозуміння, емпатії, співпраці та відкритого спілкування. Важливо визнати причини конфлікту та шукати конструктивні шляхи вирішення, які б забезпечили задоволення інтересів обох сторін та збереження взаємовідносин.

9.2. Типи і ознаки конфлікту

Конфлікти можуть бути класифіковані за різними критеріями, такими як характер сторін, їх масштаб, причини, форми прояву та інші. Наведемо основні типи конфліктів та їх ознаки.

1. За характером сторін:

- міжособистісні конфлікти – виникають між окремими особами через різницю в переконаннях, цінностях, інтересах або особистих характеристиках.

- міжгрупові конфлікти – стосуються конфліктів між двома чи більше групами людей, такими як відділи, команди, етнічні чи культурні групи тощо.

2. За причинами:

- конфлікти через ресурси – виникають через конкуренцію за обмежені ресурси, такі як фінансові кошти, час, матеріали тощо;

- конфлікти через інтереси – виникають через різницю в цілях, інтересах або поглядах між сторонами;

- конфлікти через співпрацю – виникають у зв'язку зі складністю співпраці або взаємозалежності між сторонами;

- конфлікти через цінності та переконання – виникають через несумісність цінностей, переконань або культурних різниць.

3. За формою прояву:

- відкриті конфлікти – суперечки, які відбуваються відкрито, з відкритим висловленням непогодженості;

- приховані конфлікти – конфлікти, які не виражаються відкрито, але можуть впливати на відносини між сторонами.

4. За масштабом:

- масштабні конфлікти – виникають на рівні цілих організацій, суспільства чи міжнародних співтовариств;

- локальні конфлікти – описують конфлікти, які обмежені місцевою територією або групою осіб.

5. За стадією розвитку:

- потенційні конфлікти – конфлікти, які можуть виникнути у майбутньому, але наразі не проявилися;

- актуальні конфлікти – конфлікти, які вже виникли та проявляються на даний момент.

6. *За наслідками:*

- конструктивний конфлікт – стимулює творчість та інновації. Конструктивний конфлікт приводить до виникнення нових ідей та рішень, що сприяє творчому мисленню та інноваціям, покращує взаємодію, може сприяти зростанню взаєморозуміння та вдосконаленню комунікації між сторонами, оскільки вони шукають спільні рішення. Через аналіз проблеми та пошук оптимальних варіантів розв'язання, конструктивний конфлікт може підвищувати ефективність роботи та результативність. Участь у конструктивному конфлікті може збуджувати інтерес та мотивацію сторін до досягнення спільних цілей.

- деструктивний конфлікт – погіршує взаємини та порушує роботу. Деструктивний конфлікт може призводити до загострення відносин, ворожості та втрати довіри між сторонами. Деструктивний конфлікт може відволікати увагу від виконання завдань та завдати шкоди робочому процесу. Відсутність співпраці та витрати часу на вирішення конфлікту можуть призвести до зниження продуктивності. Деструктивний конфлікт може призводити до збільшення рівня стресу та погіршення емоційного стану учасників.

Хоча конструктивний конфлікт може бути корисним для організації та розвитку, деструктивний конфлікт потребує уваги та врегулювання, щоб уникнути його негативних наслідків. Ідентифікація типу конфлікту та відповідні заходи можуть допомогти ефективно вирішити конфліктну ситуацію. Розуміння різних типів та ознак конфліктів допомагає управляти ними ефективніше, шукати конструктивні рішення та забезпечувати мирне вирішення конфліктних ситуацій.

9.3. Шляхи вирішення і ліквідації конфліктів

Існують різні підходи та методи для вирішення конфліктів, які можна застосовувати в різних ситуаціях.

1. Комунікація та взаєморозуміння. Спілкуйтеся відкрито та чесно, намагаючись зрозуміти погляди та позиції іншої сторони, слухайте активно та демонструйте емпатію.

2. Переговори та компроміс. Шукайте взаємних рішень та компромісів, що задовольняють інтереси всіх сторін, розвивайте навички пошуку компромісів та обговорення альтернативних варіантів.

3. Медіація та посередництво. Залучіть нейтральну третю сторону для допомоги в урегулюванні конфлікту. Медіатор може допомогти виявити спільні інтереси та знайти способи вирішення суперечностей.

4. Арбітраж та рішення зовнішнім експертом. Якщо сторони не можуть домовитися самостійно, вони можуть звернутися до незалежного арбітра або експерта для прийняття рішення.

5. Конфлікт-менеджмент та тренінги. Організуйте тренінги та семінари з конфлікт-менеджменту для працівників, щоб вони могли навчитися виявляти, уникати та вирішувати конфлікти.

6. Системні зміни та управлінські рішення. Проведіть аналіз кореневих причин конфлікту та внесіть необхідні зміни в систему або процеси, щоб уникнути подібних проблем у майбутньому.

7. Судове вирішення. Як останній засіб, конфлікт може бути вирішено через судовий процес, якщо інші методи вирішення не призводять до результату.

Кожен конфлікт унікальний, тому важливо використовувати різні підходи та методи в залежності від конкретних обставин та потреб сторін. Важливо пам'ятати, що метою вирішення конфлікту є досягнення взаєморозуміння та знайдення спільного рішення, яке задовольняє інтереси всіх сторін.

Стратегії виходу з конфлікту, запропоновані Кеннетом Томасом і Ральфом Кілманом у їх моделі «Маніжменту конфлікту», відомі також як «Модель Конфліктного Рішення» або «ТКІ» (Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument), включають п'ять основних підходів до вирішення конфліктів.

1. *Співпраця (Collaborating)*. Використовується, коли обидві сторони цікавляться у вирішенні конфлікту та готові працювати разом для досягнення спільної мети. Цей підхід передбачає взаємодопомогу, відкритість, обмін інформацією та пошук взаємовигідних рішень.

2. *Компроміс (Compromising)*. Використовується, коли сторони готові зробити певні поступки, але не готові або не можуть повністю задовольнити інтереси один одного. Цей підхід зазвичай включає компромісні угоди та переговори, щоб досягти половини шляху.

3. *Конкуренція (Competing)*. Використовується, коли одна сторона зацікавлена у виграші, незалежно від інтересів чи поглядів іншої сторони. Цей підхід може бути ефективним, коли потрібно швидко прийняти рішення або вирішити проблему, але може також посилити ворожість та погіршити відносини.

4. *Ухилення (Avoiding)*. Використовується, коли сторони намагаються уникнути або відкласти конфлікт, зокрема, коли він несуттєвий або відверто шкідливий. Цей підхід може бути корисним для відволікання уваги від проблеми, але не розв'язує кореневих причин конфлікту.

5. *Пристосування (Accommodating)*. Використовується, коли одна сторона відмовляється від своїх інтересів та уступає, щоб задовольнити інтереси іншої сторони. Цей підхід може сприяти збереженню відносин, але також може призвести до нерівності та невдоволення.

Кожна з цих стратегій може бути використана в залежності від контексту та конкретних обставин конфлікту. Ефективне вирішення конфлікту зазвичай вимагає вибору стратегії, яка найбільш відповідає меті, потребам та взаєминам сторін.

ТЕМА 10

СПЕЦИФІКА КОМУНІКАЦІЙНОЇ ВЗАЄМОДІЇ В КРОС-ФУНКЦІОНАЛЬНІЙ КОМАНДІ

- 10.1. Принципи крос-функціональної взаємодії
- 10.2. Можливості та обмеження крос-функціональної взаємодії
- 10.3. Способи налагодження комунікації
- 10.4. Етапи програми поліпшення крос-функціональної взаємодії

10.1. Принципи крос-функціональної взаємодії

Крос-функціональна взаємодія – це спільна робота, яка дозволяє забезпечити швидку і комплексну взаємодію співробітників для досягнення загальних цілей. Найчастіше дане поняття використовується в контексті управління знаннями. Адже при крос-функціональній взаємодії співробітники освоюють нові навички, поглиблюють свою компетентність щодо розуміння цілей і завдань компанії. Налагодити комунікацію між відділами і направити їх роботу на досягнення загальних результатів – основне завдання крос-функціональної взаємодії.

Можна виокремити такі принципи ефективної взаємодії у крос-функціональній команді:

- принцип єдності учасників команди, який полягає у тому, що всі члени команди мають одну мету й приймають однакові для всіх правила роботи у проєкті;
- принцип довіри, який ґрунтується на щирості та відвертості всіх учасників проєкту;
- принцип взаємодії команди з іншими структурними підрозділами компанії;
- принцип досяжності мети – поставлена мета проєкту має бути досягнута в конкретні строки, так як крос-функціональна команда створюється на короткий термін, а не функціонує постійно;
- принцип лідерства – це здатність людини направляти, впливати та надихати інших на досягнення спільної мети чи завдання. Ефективні лідери володіють такими якостями, як навички спілкування, бачення, емпатія та здатність приймати рішення на користь команди чи організації. Лідерство може приймати різні форми, залежно від стилю та підходу лідера. Лідерство полягає в тому, щоб мотивувати та надавати іншим можливість працювати над спільним баченням;
- принцип організації – включає в себе структуру, процеси та взаємозв'язки між різними частинами системи або компанії, що допомагає досягати поставлених цілей ефективно та ефективно. Він визначає розподіл влади та відповідальності, комунікацію та співпрацю між співробітниками, а також способи взаємодії зовнішніх сторін. В основі принципу організації лежать певні принципи, такі як диференціація, інтеграція, формалізація та централізація. Крім того, він здатний відображати такі аспекти, як ієрархічна структура, процедури та правила роботи, здатність до адаптації до змін у середовищі та ін.;

- принцип технології – впровадження сучасних технологій допомагає покращити комунікацію та співпрацю між людьми, підвищує продуктивність роботи та забезпечує швидкий та зручний обмін інформацією. Застосування технологій дозволяє оптимізувати процеси спілкування та співпраці, зменшує час на вирішення завдань і покращує якість виконаної роботи. Таким чином, технології стають основою для побудови ефективної взаємодії у крос-функціональній команді;

- принцип навчання полягає у набутті знань або навичок через навчання та досвід. Це включає в себе збір і розуміння інформації, практику, повторення та зворотний зв'язок з метою покращення свого розуміння або здібностей у певній галузі;

- принцип визначення ролей у команді відповідно до професійних та особистих компетенцій працівника.

10.2. Можливості та обмеження крос-функціональної взаємодії

Аналіз інтерв'ю, проведених протягом останніх років, показує що топ-менеджери компаній все більше пов'язують ефективність бізнесу з налагодженими комунікаціями між лінійними керівниками та їхніми командами. Саме тому тема крос-функціональної взаємодії зараз вийшла на передній план.

Дружня взаємодія підрозділів компанії дозволяє зв'язати їх роботу єдиною метою, сформуванню командний дух, вирішити проблеми функціональної відособленості.

Крос-функціональну взаємодію необхідно розвивати для пошуку кращих практик, прийняття оптимальних рішень, конструктивного розподілу ресурсів і мінімізації ризиків.

У табл. 10.1 наведені переваги налагодженої крос-функціональної взаємодії в компанії і недоліки відсутності такої.

Таблиця 10.1

Можливості та обмеження крос-функціональної взаємодії

Крос-функціональну взаємодію налагоджено	Крос-функціональну взаємодію не налагоджено
Своєчасне досягнення поставлених цілей або раніше зазначеного терміну	Затягування з рішенням оперативних питань, лишні часові витрати
Ухвалення правильного рішення за рахунок можливості врахування думки всіх учасників бізнес-процесу	Неякісне виконання прямих функціональних обов'язків у зв'язку із втратою часу
Оптимізація витрат	Дублювання функцій
Економія часу	Діяльність на догоду власним інтересам
Командна робота (ефективна взаємодія функцій)	Порушення корпоративних процедур
Забезпечення професійного росту співробітників, розвиток додаткових компетенцій	Зниження ефективності праці
Підвищення спільної ефективності	Підвищені ризики бізнес-процесів
Позитивний соціально-психологічний клімат	Вузька спеціалізація
Спільність інтересів	Жорсткі стандарти
Взаємозамінність	Виконання роботи за підлеглого

Особливу увагу у крос-функціональній взаємодії потрібно приділяти в наступних випадках:

- при вирішенні завдань (в тому числі нових), що виходять за рамки однієї функції;
- при наявності обмежень щодо повноважень / компетенцій / ресурсів підрозділу;
- на стадії старту проекту;

- при зміні бізнес-процесів організації;
- в ході вирішення нестандартних завдань;
- при наявності агресивної мети;
- в ситуації конфлікту цілей і завдань.

При добре налагодженій крос-функціональній взаємодії абсолютно всі співробітники поділяють спільні цілі компанії; кожен чітко розуміє, що потрібно безпосередньо від нього, до кого він може звернутися з тим чи іншим питанням; всі зони відповідальності працівників строго розділені.

10.3. Способи налагодження комунікації

Зараз в компаніях практично не залишилося співробітників, відповідальних тільки за одну функцію. Щодо безлічі критично важливих для клієнта операцій не можна сказати, що за них відповідає одна конкретна служба. Наприклад, при укладанні угоди з клієнтом менеджери з продажу мають попрацювати з договором. Якщо в компанії погано налагоджено крос-функціональну взаємодію, а у відділу продажів склалися напружені відносини з юридичним відділом, менеджери починають складати такі договори самостійно. При цьому вони втрачають час як продавці і неграмотно виконують юридичну роботу, що не може не позначитися негативно на задоволеності клієнтів і формуванні у них відповідного думки про компанії. Крім того, відбувається дублювання функцій: менеджер з продажу неправильно складає договір, і юридичному відділу доводиться його переробляти. Або, наприклад, бухгалтерія вважає, що її головні обов'язки – це ведення обліку і складання звітності, а такою дрібною операцією, як виставлення рахунків, цілком можуть займатися підрозділи, що працюють з клієнтом. Тим часом, з боку бізнесу має місце абсолютно протилежне розуміння: виставлення рахунку це частина найважливішого процесу, а облік і звітність – допоміжна діяльність.

Загалом групова діяльність характеризується прагненням людей або до суперництва, або до співпраці. У першому випадку часто виникають конфлікти, неефективно використовується робочий час, кожен наполягає на своїй точці зору, нехтуючи думкою інших. Все це негативно позначається на показниках організації в цілому. Щоб уникнути таких наслідків необхідно вибудовувати ефективну крос-функціональну взаємодію.

В організаціях нерідко складаються складні відносини між різними функціональними підрозділами (що займаються продажами, фінансами, виробництвом, логістикою та ін.). Перш за все в цьому випадку страждають ті, хто працює безпосередньо з клієнтами, проте збої відбуваються і в повсякденній роботі інших підрозділів. Крос-функціональна взаємодія – узгоджені дії працівників різних напрямків діяльності в ході виконання ними своїх функціональних обов'язків для досягнення цілей компанії.

Наприклад, у торговельній компанії продавці, яким потрібно було отримувати певний товар зі складу, намагалися зайвий раз не звертатися до керівника складської логістики з проханням відпустити їм товар тільки через те, що побоювалися його і не могли нормально взаємодіяти з таким співробітником. Через це відбувалися затримки з постачанням товару, що супроводжувалися втратою клієнтів. Оскільки обсяг продажів став помітно знижуватися,

до вирішення цієї проблеми підключився генеральний директор. Як з'ясувалося пізніше, подібна ситуація склалася через недоброзичливі висловлювання керівника відділу продажів з приводу роботи відділу складської логістики. Якщо керівник одного підрозділу погано відзивається про діяльність інших підрозділів, його підлеглі моментально підхоплюють це і починають так само негативно ставитися до своїх колег, що зайняті на інших напрямках діяльності. В результаті розвивається міжособистісний конфлікт, що сильно знижує результативність компанії в цілому.

Формування команди, що працює на результат – ціль необхідна, але не завжди легкодосяжна. І чим більше співробітників, тим складніше їм домовлятися між собою. Особливо якщо у компанії мережева структура або в ній багато співробітників, які працюють віддалено. Намагатися налагодити конструктивний діалог доведеться і керівництву, і всім членам організації.

Повноцінне спілкування рідко складається з першої спроби. Уміння вести діалог визначають індивідуальні риси особистості. Так, людина із західним мисленням, яка бажає налагодити спілкування, налаштована на полеміку за участі різних точок зору та пошук спільної думки. Співрозмовнику східного складу розуму важливіша емоційна складова – щоб розмова була теплою і для душі. Але загальною буде наявність у комунікації: інформації; поваги до співрозмовника; спільності цілей.

Американський підприємець і аналітик Говард В. Перлмуттер, фахівець із глобалізації та інтернаціоналізації підприємств, у своїх дослідженнях писав, що у відносинах всередині компанії, як і в особистих відносинах існує 5 типів перешкод.

Говард В. Перлмуттер розробив шкалу, за якою можна оцінити поточний стан комунікації і, отже, знайти способи подолання проблем та можливості для побудови ефективної комунікації в організації.

1. Комунікація зупинилася у розвитку. У команді немає позитивного результату спілкування. Іноді учасники уникають діалогу. Така ситуація може бути результатом того, що учасники погано знають один одного чи не хочуть спілкуватися.

2. Негативна комунікація. Діалог відбувався раніше, але зараз спілкування немає. У цій ситуації спочатку не було порозуміння чи спілкування пройшло у негативному ключі.

3. Комунікація затихає. Результатом діалогу стає ступінь лояльності в колективі, що постійно знижується. Розбіжності не долаються, а починають накопичуватися, що веде до згасання спілкування.

4. «Застигла» комунікація. Ситуація, коли спілкування є, але воно не має конструктивного характеру. Погляди учасників комунікації протилежні, при цьому відсутні спроби дійти спільної думки. Спроби вирішити ситуацію через зовнішній вплив також не мають успіху.

5. «Нежива» комунікація. У такому вигляді спілкування учасники діалогу обмінюються мінімумом даних. У їхніх стосунках немає довіри та відкритості, спілкування йде з оборонних позицій. У таких колективах рідко збираються для нарад та обміну інформацією.

Методи покращення внутрішніх комунікацій та взаємодії. Говард В. є автором методики, використання якої дозволяє оцінити рівень комунікацій у бізнес-організації і знайти шляхи усунення труднощів і підвищення ефективності. Його рекомендації полягають

в наступному.

1. Вміле керування відмінностями членів групи. Для успішного обміну думками у команді слід, набравшись терпіння, акуратно виключити вплив на процес культурної, географічної, лінгвістичної, тимчасової різниці учасників.

2. Налагодження контакту. Схвалюйте дії, що сприяють довірливим та поважним стосункам у команді. Співробітники – теж люди з особистими принципами та інтересами, яким важливе розуміння та психологічний комфорт у робочому колективі.

3. Командний дух. Виключайте «я» та «ти» – є «ми» та командна єдність. Це є основою ефективності інтерактивної роботи.

4. Поєднання. Поєднуйте пропозиції кількох співробітників, стимулюючи загальноколегіальну творчість думки. Вживайте «і» замість «але» для заохочення прояву кращих якостей кожної людини у межах взаємного обговорення. Націлюйте представників різних культур, поглядів на прояви ефекту синергізму.

5. Цілеспрямованість. Спрямовуйте співробітників у потрібне русло, орієнтуйте на справді актуальні питання під час спільних дискусій. Чітко визначайте межі польоту фантазії для максимально плідного використання командного потенціалу.

6. Наділення відповідальністю. Закріплюйте за кожним функції, відповідні до загального плану дій. Це збільшить взаємну довіру у групі та зміцнить орієнтованість на конкретну мету. Об'єднуйте всіх заради спільних інтересів.

7. Порядок виконання. Поруч із закріпленням зобов'язань важливо визначити структурну побудову всіх елементів задля досягнення кінцевої мети. А це потребує повної мобілізації наявних у колективі властивостей, а також відмінних рис.

Представлені прийоми поліпшення ефективності комунікацій у команді продуктивніші при комбінаційному застосуванні, ніж окремо. Найбільш важлива внутрішньоконандна взаємодія віртуальних робочих груп. Так налагоджується необхідний і корисний зворотній зв'язок. А лідеру краще розбавляти процес вирішення колективом завдань діями, що підвищують у співробітників рівень взаємної довіри та дружніх стосунків. Це стимулює інтерес до участі у процесі розвитку компанії.

Стратегія управління людськими ресурсами повинна орієнтуватися на реалізацію ділової стратегії компанії і концентруватися на ефективності досягнення бізнес-цілей. Менеджеру з управління персоналом необхідно періодично проводити з співробітниками роботу, спрямовану на підтримку і заохочення плідної взаємодії команд.

Для підвищення ефективності взаємодії в компанії потрібно використовувати передові технології (бази даних, Інтернет), розвивати комунікаційні канали. Існують спеціальні програми, націлені на поліпшення крос-функціональної взаємодії, використовувані зовнішніми тренерами. Велике значення в таких програмах має модерація. Основні етапи модерації:

- 1) формулювання теми модерації (визначення проблеми);
- 2) пошук варіантів рішення;
- 3) ранжування варіантів рішення;
- 4) фіксація результатів.

Модератор повинен не висловлювати власну думку; не оцінює висловлювання і поведінку учасників; активізувати групу за допомогою питань; сприймати все

висловлювання і думки групи; слухати, приймати інформацію і демонструвати нейтральну позицію.

10.4. Етапи програми поліпшення крос-функціональної взаємодії

Розробка програми для поліпшення крос-функціональної взаємодії в організації дуже важлива, оскільки це допомагає різним відділам та командам працювати разом ефективніше та спільно досягати спільних цілей. Забезпечення ефективної комунікації та спільної роботи між різними підрозділами може підвищити продуктивність, знизити конфлікти та сприяти кращому розумінню між співробітниками. Така програма дозволяє автоматизувати багато процесів та спрощує обмін інформацією, що врешті-решт допомагає підвищити загальну ефективність робочих процесів.

Етап перший. Зустріч з усіма представниками топ-менеджменту компанії. Проводиться в форматі інтерв'ю. Крім того, застосовується моді-рація картками. На цьому етапі виявляються основні проблеми компанії, їх передбачувані причини, бачення ситуації керівництвом, намічаються бажані результати.

Етап другий. Розробка програми стратегічної сесії. На основі інформації, отриманої в результаті зустрічі з керівниками, розробляється і обов'язково узгоджується з топ-менеджерами компанії програма стратегічної сесії (додаток). У процесі узгодження в програму часто вносяться корективи.

Етап третій. Реалізація затвердженої програми стратегічної сесії. На цьому етапі учасники сесії досягають єдиного розуміння важливості командної взаємодії та шляхів його досягнення. У всіх заходах програми беруть участь топ-менеджери і лінійні керівники компанії.

Дуже важливим є участь в сесії всіх керівників структурних підрозділів, так як саме через них співробітникам будуть транслюватися основні ціннісні установки по взаємодії команд.

Спочатку проводяться заходи, спрямовані на командотворення, в ході яких встановлюються дружні взаємини і оцінюється готовність до вибудовування подальшого крос-функціональної взаємодії. Далі в міру реалізації програми учасники визначають, що таке крос-функціональність і що вона дає компанії. Досягається розуміння ними цілей і завдань різних функціональних підрозділів, а також їх впливу на бізнес-процеси компанії. Зокрема, учасники сесії визначають, в якій ситуації ті чи інші підрозділи будуть взаємодіяти один з одним, як видно з табл. 10.2. Потім обговорюються цілі компанії на найближчі два-три роки.

У процесі обговорення вирішуються багато дрібних проблем, що заважають організації повноцінно функціонувати. Наприклад, керівники підрозділів торгової компанії задавали один одному багато запитань щодо функціонування ввірених їм колективів і в підсумку прийшли до спільного рішення стандартизувати договір, який до цього постійно доводилося правити.

Етап четвертий. Розробка правил крос-функціональної взаємодії. Здійснюється на основі поширення таких на конфліктуючих між собою керівників підрозділів. На цьому етапі часто з'являються нові правила.

Етап п'ятий. Складання плану заходів з крос-функціональної взаємодії. Кожна організація встановлює свої підтримуючі заходи.

Таблиця 10.2

Матриця крос-функціональної взаємодії

Бізнес- процес	Керівник XXX	Головні спеціалісти	Керівник XX	Спеціаліст и XX	Спеціаліст и XXX	Спеціаліст и XXX	Спеціаліст и XXX	Спеціаліст и XXXX
Визначення потреби	B ₁ , B ₂	У						
Подання заявки	B ₁ , B ₂	У	У					
Погодження заявки	B ₁ , B ₂	У	У				У	У
Перевірка			B ₁ , B ₂		B ₁ , B ₂	У		
Оцінка пропозицій	У	У	B ₁ , B ₂					
Вибір постачальника		У	У	B ₁ , B ₂	У			
Підписання договору		У	B ₁ , B ₂		У	У	У	У
Контроль за виконанням умов договору			B ₁ , B ₂		У		У	У
Вхідний контроль	У	У	У					
Претензійна робота			B ₁		У	B ₂		
Оприбуткування			B ₁ , B ₂					
Умовні позначення: B ₁ – відповідальний, B ₂ – виконавець, У – учасник								

Наприклад, у виробничій компанії була створена група, якій ставилося курирувати виконання правил крос-функціональної взаємодії. Крім того, HR-відділу було дано вказівку щодо розробки «вхідної» книги для ознайомлення з даними правилами нових співробітників. Або, наприклад, внутрішній тренер торгової компанії розробив і впровадив тренінг із застосування правил крос-функціональної взаємодії для керівників підрозділів, які, в свою чергу, провели міні-тренінги зі своїми співробітниками.

Головні цілі реалізації програми поліпшення крос-функціональної взаємодії полягають в наступному: кожен співробітник повинен розуміти, яке його місце в компанії і значимість для її розвитку, усвідомлювати ступінь своєї відповідальності і важливість взаємодії з колегами з різних функціональних підрозділів.

Ефективна крос-функціональна робота здатна забезпечити атмосферу співпраці і підтримки в компанії. В результаті цілеспрямованих дій створюється обстановка взаєморозуміння, доброзичливості, вимогливості до якості роботи. Командна діяльність стає способом функціонування і досягнення загальних цілей.

ТЕМА 11

РОЗВИТОК КРЕАТИВНОСТІ КРОС-ФУНКЦІОНАЛЬНИХ КОМАНД

- 11. 1. Управління креативністю крос-функціональної команди
- 11.2. Технології сприяння креативності крос-функціональних команд
- 11.3. Методи розвитку креативності крос-функціональних команд

11. 1. Управління креативністю крос-функціональної команди

Креативність – це здатність генерувати нові ідеї, концепції та рішення, які є оригінальними, корисними і часто виходять за рамки звичайних або традиційних думок. Креативність є дуже важливим елементом, що допомагає суспільству розвиватися, прогресувати та вирішувати проблеми, з якими воно стикається. Креативність допомагає людям знаходити нетрадиційні підходи до вирішення складних проблем у всіх сферах життя, від наукових досліджень до особистих викликів.

У бізнесі креативність є ключем до успіху при створенні нових продуктів або послуг, які задовольняють потреби клієнтів чи розв'язують їхні проблеми. Вона приводить до створення новаторських ідей та підходів, які можуть змінити галузі, суспільство або навіть весь світ. Креативність включає в себе такі елементи:

1. Придумування нових ідей – це здатність думати за межами звичайних шаблонів і приходити з оригінальними концепціями.
2. Рішучість експериментувати – креативність вимагає готовності випробовувати нові ідеї та підходи, навіть якщо вони можуть бути ризикованими або відмінними від звичайних.
3. Здатність бачити проблеми як можливості – креативні люди часто перетворюють проблеми та виклики на шанси для розвитку нових інноваційних рішень.
4. Флексибільність мислення: Це здатність дивитися на проблеми з різних точок зору та знаходити неочікувані зв'язки та рішення.
5. Здатність до співпраці та обміну ідеями – креативність часто виявляється у спільних зусиллях та обміні ідеями між різними людьми.

Креативність є ключовою складовою успіху в багатьох сферах, оскільки вона дозволяє розв'язувати складні проблеми, створювати нові продукти та послуги, а також стимулює інновації та розвиток.

Управління креативністю крос-функціональної команди є складним завданням, але важливим для досягнення успіху в сучасному бізнесі. Ось кілька стратегій, які можуть допомогти в цьому процесі.

Створення стимулів для спільної роботи. Забезпечте команді середовище, в якому працівники почувають себе вільно і комфортно висловлювати свої ідеї. Це може включати в себе стимулюючі програми, конкурси або просто час для творчого обміну думками.

Розробка спільної візії. Важливо, щоб кожен учасник команди розумів загальні цілі та напрямок. Спільне формулювання візії і стратегій дозволить кожному відчувати свою важливість в досягненні цих цілей.

Стимулювання різноманітності. Крос-функціональні команди часто мають різні навички, досвід і перспективи. Використовуйте цю різноманітність, щоб стимулювати інновації та розширювати можливості.

Прозорість та відкритість. Забезпечте прозоре спілкування та відкритість у відносинах в команді. Це допоможе побудувати довіру та стимулювати обмін ідеями.

Створення інкубатора ідей. Виділіть час та ресурси для творчого процесу. Це може бути спеціально виділені дні для генерації ідей або ресурси для дослідження нових концепцій.

Пошук і використання технологій для сприяння креативності. Використовуйте інструменти та технології, які допоможуть команді в ідеації, спільному спілкуванні та втіленні інноваційних рішень.

Найважливіше – це постійно працювати над створенням стимулюючого середовища, де кожен член команди може відчувати себе важливим та вільним висловлювати свої ідеї.

11.2. Технології сприяння креативності крос-функціональних команд

Розвиток креативності – це процес сприяння творчому мисленню та інноваціям у командному середовищі, де учасники мають різний досвід, знання та навички. Ключовими аспектами цього процесу являються такі.

1. Різноманітність складу команди. Крос-функціональна команда складається з представників різних фахових груп, що дозволяє привносити різноманітні погляди і ідеї. Різноманітність складу команди – це принцип або стратегія формування команди, яка полягає у включенні осіб з різними фаховими навичками, досвідом, переконаннями, стилями роботи та іншими характеристиками. Ось деякі аспекти цієї концепції:

2. Різноманітність у фахових знаннях та навичках. Команда повинна включати представників різних професій, щоб мати різноманітність у глибині знань і навичок.

3. Різноманітність у досвіді. Важливо мати учасників команди з різним рівнем досвіду, включаючи як новачків, так і досвідчених професіоналів. Це дозволяє команді здійснювати інновації та забезпечує обмін знаннями.

4. Різноманітність у культурних та особистісних рисах. Команда повинна включати осіб з різних культур, фонів і характерів, що сприяє різноманітності у підходах до розв'язання проблем та творчому процесі.

5. Різноманітність у стилях роботи та мислення. Різні особистості можуть мати різні підходи до розв'язання проблем та прийняття рішень. Комбінація різних стилів може призвести до більш творчих та інноваційних результатів.

6. Різноманітність у віковій групі. Включення осіб різного віку може призвести до більш широкого спектру досвіду та різноманітних перспектив. Різноманітність складу команди допомагає забезпечити більш ефективне прийняття рішень, стимулює творчий процес та сприяє досягненню цілей команди.

7. Стимулювання співпраці. Співпраця між членами команди сприяє обміну ідеями та взаємному навчанню, що розвиває креативність.

Стимулювання співпраці – це процес створення умов та засобів, які сприяють ефективній співпраці між учасниками команди. Ось кілька ключових аспектів цього процесу:

- чіткі цілі та завдання. Важливо, щоб усі учасники команди розуміли спільні цілі та завдання. Це стимулює співпрацю, оскільки кожен знає, до чого він працює та як його робота впливає на результат;

- відкритий комунікаційний канал. Створення відкритого середовища, де усі учасники команди можуть вільно обмінюватися ідеями, думками та знаннями, є ключовим для ефективної співпраці;

- спільна відповідальність. Кожен учасник команди повинен брати на себе відповідальність за досягнення спільних цілей. Це стимулює співпрацю, оскільки кожен відчуває, що він важливий для успіху команди;

- заохочення та підтримка. Важливо заохочувати та підтримувати учасників команди, щоб вони відчувалися цінними та мотивованими до співпраці;

- розподіл ролей і обов'язків. Чітке визначення ролей та обов'язків кожного учасника команди допомагає уникнути конфліктів та підвищує ефективність співпраці;

- фасилітація спільних активностей. Організація спільних зустрічей, робочих сесій, брейнштормінгів та інших спільних активностей сприяє зближенню учасників команди та зміцнює співпрацю. Стимулювання співпраці між учасниками команди є важливим фактором успіху та ефективності роботи команди;

- заохочення відкритості до ідей. Створення атмосфери, де кожен член команди відчувається вільним висловлювати свої думки та ідеї без страху перед критикою. Заохочення відкритості до ідей – це важливий аспект для створення стимулюючого середовища, де учасники команди можуть вільно ділитися своїми думками, ідеями та переконаннями. Ось деякі способи, якими це можна здійснити.

1. Створення безпечного середовища. Важливо забезпечити, щоб учасники команди відчували себе комфортно та безпечно, коли вони висловлюють свої думки. Це може включати в себе уникнення критики та створення атмосфери взаємоповаги.

2. Активне слухання. Керівник команди та інші учасники повинні бути готові активно слухати ідеї та пропозиції інших. Це допомагає створити відчуття важливості та цінності кожної думки.

3. Заохочення конструктивного фідбеку. Заохочення учасників команди надавати конструктивний фідбек один одному, а не просто критикувати чи оцінювати ідеї.

4. Стимулювання експериментів та новаторства. Заохочення учасників команди випробовувати нові ідеї та підходи, навіть якщо вони можуть здатися ризикованими чи неочікуваними.

5. Створення місць для діалогу. Організація регулярних зустрічей, брейнштормінгів та інших подій, де учасники можуть вільно обговорювати свої ідеї та думки.

6. Пошук інноваційних шляхів розв'язання проблем. Заохочення учасників команди думати за межами звичних рамок та шукати новаторські шляхи розв'язання проблем.

Заохочення відкритості до ідей допомагає створити продуктивне та творче середовище, що сприяє інноваціям та досягненню успіху команди.

8. Фасилітація і стимулювання брейнштормінгу. Застосування методів брейнштормінгу та інших технік генерації ідей для стимулювання творчого процесу.

Фасилітація і стимулювання брейнштормінгу – це процес сприяння творчому генеруванню ідей у команді. Ось деякі ключові кроки для успішного проведення брейнштормінгу:

1. Створення сприятливого середовища. Забезпечення комфортного та невимушеного середовища, де учасники можуть вільно висловлювати свої думки та ідеї без обмежень.

2. Чітко сформульована мета. Перед початком брейнштормінгу необхідно чітко сформулювати мету зустрічі та постановку завдань, щоб усі учасники були на одній хвилі.

3. Запобігання критиці. Важливо запобігти будь-якій критиці чи оцінці ідей під час брейнштормінгу. У цьому етапі важливо зосередитися на кількості та різноманітності ідей, а не на їх якості.

4. Збагачення ідей. Сприяйте учасникам команди доповнювати та розвивати ідеї один одного. Це може створювати нові, більш інноваційні концепції.

5. Стимулювання вільного асоціативного мислення. Заохочуйте учасників відкрито думати і асоціювати ідеї, навіть якщо вони на перший погляд здаються незв'язаними.

6. Фіксація ідей. Важливо фіксувати всі ідеї без відсіву чи оцінки в процесі брейнштормінгу. Це може бути у вигляді запису на дошці, використання спеціальних програм або запису в блокнот.

7. Завершення оцінки та вибір ідей. Після завершення брейнштормінгу команда може провести оцінку та вибір найбільш перспективних ідей для подальшого розвитку.

Фасилітація і стимулювання брейнштормінгу є важливим етапом у процесі розвитку креативності команди та генерації нових ідей і рішень.

9. Створення простору для експериментів. Забезпечення можливості випробувати нові ідеї та рішення без страху перед невдачею.

Створення простору для експериментів – це процес створення умов, де учасники команди можуть вільно випробовувати нові ідеї, методи та підходи без страху перед провалом чи критикою. Ось деякі ключові аспекти цього процесу.

1. Підтримка з боку керівництва. Керівництво команди повинно активно підтримувати експерименти та створювати атмосферу, де учасники відчувають себе впевнено в тому, що можуть спробувати щось нове.

2. Дозвіл на помилки: Учасники команди повинні знати, що помилки є нормальною частиною процесу експериментування і вони не будуть покарані за невдачі.

3. Стимулювання ініціативи. Заохочення учасників команди брати ініціативу у проведенні експериментів та розвивати власні ідеї.

4. Надання ресурсів. Забезпечення учасників команди необхідними ресурсами, такими як час, гроші та матеріальні ресурси, для здійснення експериментів.

5. Фіксація та аналіз результатів. Після завершення експерименту важливо провести аналіз результатів, визначити навчальні моменти та використати їх для подальшого вдосконалення.

б. Створення безпечного простору для обговорення. Забезпечення учасників команди можливістю вільно обговорювати свої експерименти та ділитися враженнями без обмежень.

Створення простору для експериментів допомагає стимулювати творчий процес, сприяє інноваціям та допомагає команді досягати нових рівнів успіху.

10. Збагачення інтеракції зовнішніми джерелами. Залучення зовнішніх джерел, таких як консультанти або інші команди, може допомогти збагатити процес розвитку креативності.

Збагачення інтеракції зовнішніми джерелами – це процес взаємодії команди з зовнішніми сторонами, такими як експерти, консультанти, інші компанії, або громадські організації, з метою обміну знаннями, досвідом та ресурсами.

Способи, які допомагають розвивати цей процес.

1. Партнерство з іншими компаніями або організаціями. Встановлення партнерських відносин з іншими компаніями або організаціями може стати джерелом нових ідей, технологій та можливостей для співпраці.

2. Навчальні програми та тренінги. Участь у навчальних програмах та тренінгах, організованих зовнішніми експертами, допомагає розширити знання та навички учасників команди.

3. Конференції та заходи галузі. Відвідування конференцій, семінарів та інших заходів, спрямованих на спільний обмін знаннями та досвідом, може стати корисним джерелом нових ідей та контактів.

4. Консультування та експертна допомога. Залучення зовнішніх консультантів або експертів у певних областях може допомогти знайти нові підходи до вирішення проблем та розвитку інноваційних рішень.

5. Мережеві платформи та спільноти. Використання мережевих платформ та спільнот, які об'єднують професіоналів та експертів з різних галузей, дозволяє отримувати доступ до актуальної інформації та обмінюватися досвідом.

Збагачення інтеракції зовнішніми джерелами допомагає команді отримувати нові ідеї, розширювати свої можливості та забезпечує доступ до додаткових ресурсів для досягнення цілей.

Загалом, розвиток креативності у крос-функціональних командах сприяє створенню інноваційних рішень та підвищує ефективність роботи команди.

11.3. Методи розвитку креативності крос-функціональних команд

Схильність до креативності – це властивість людини реагувати на зовнішні подразники та внутрішні стимули способами, що виходять за рамки стандартних або звичайних відповідей. Вона виявляється у здатності генерувати нові ідеї, вирішувати проблеми та створювати щось унікальне та оригінальне та визначається певним чином від переважаючого стилю мислення. Можна виокремити такі стилі мислення.

Інтуїтивне мислення – це процес прийняття рішень, який ґрунтується на власних відчуттях, інтуїції та спонтанних реакціях, скоріше ніж на логіці або аналізі. Воно може бути

особливо корисним у ситуаціях, коли немає достатньої інформації або коли потрібно швидко реагувати на складні ситуації.

Інтуїтивне мислення може бути корисним доповненням до логічного та аналітичного мислення, особливо в умовах невизначеності та швидко змінюючихся обставин. Однак важливо також пам'ятати про потенційні обмеження інтуїтивного мислення і використовувати його з розумінням контексту та обставин.

Новаторське мислення – це спосіб розуміння та підходу до проблем, що ґрунтується на пошуку новаторських ідей, методів та рішень. Це спрямовано на знаходження інноваційних шляхів розв'язання проблем, покращення процесів та досягнення нових цілей.

Образне мислення – це спосіб мислення, при якому людина використовує візуальні образи, символи та метафори для розуміння і вирішення проблем. Це може включати уявлення образів у своїй уяві, використання аналогій або порівнянь, а також створення концепцій за допомогою візуальних зображень. Образне мислення може допомогти в розв'язанні складних завдань, творчому процесі, сприяє креативності та інтуїції.

Надихаюче мислення – це здатність генерувати ідеї, концепції та погляди, які стимулюють і мотивують інших. Надихаючі думки та ідеї можуть спонукати людей до дії, стимулювати творчість. Це може бути результатом оригінального підходу до проблеми, відкритості до нових ідей та перспектив, а також здатності впливати на емоції та переконання інших людей.

Латеральне мислення. Термін «латеральне мислення» – мислення «не за шаблоном» запровадив британський психолог Едвард де Боно в 1967 році. Цей термін описує процес мислення, який відрізняється від традиційного вертикального мислення, що зазвичай використовується для розв'язання проблем. У контексті латерального мислення, людина шукає неочікувані, нетрадиційні шляхи розв'язання проблеми або знаходження нових ідей. Едвард де Боно пропонував, що латеральне мислення може бути стимульоване за допомогою різноманітних технік, таких як заборона критики, використання протилежностей тощо. Цей підхід став основою для багатьох методик креативного мислення та інновацій.

Стратегічне мислення – це здатність аналізувати складні ситуації, визначати ключові цілі та ресурси, потрібні для досягнення цих цілей, і розробляти довгострокові плани дій для досягнення успіху. Це вимагає вміння розглядати проблему з різних точок зору, прогнозувати наслідки різних дій і вибирати найефективніший шлях вперед. Стратегічне мислення є важливою навичкою для лідерів, менеджерів, підприємців, які стикаються з необхідністю приймати важливі рішення для досягнення своїх цілей.

Системне мислення – це методологія дослідження та розуміння складних систем, що базується на розгляді системи як цілісного об'єкту, що складається з взаємопов'язаних елементів.

Методологія системного мислення – це систематичний підхід до аналізу та розуміння складних систем, що базується на розгляді системи як цілісного об'єкту, що складається з взаємопов'язаних елементів. Основні принципи методології системного мислення включають.

Взаємодія та взаємозв'язок. Розгляд системи як цілого, в якому всі елементи взаємодіють та взаємопов'язані між собою.

Відстеження причинно-наслідкових зв'язків. Аналіз системи з точки зору причин та наслідків її елементів, відстеження взаємодії між ними.

Увага до структури та процесів. Аналіз не лише окремих елементів системи, але й її структури та процесів, що відбуваються всередині неї.

Системне мислення як інструмент розв'язання проблем. Використання системного мислення для ідентифікації, аналізу та розв'язання проблем у складних системах.

Впровадження ітераційного процесу. Застосування методології системного мислення як ітераційного процесу, що дозволяє здійснювати постійний аналіз та вдосконалення системи.

Врахування багатоваріантності та невизначеності. Розуміння та врахування різноманітності факторів, що впливають на систему, а також невизначеності та ризиків.

Зосередження на цілях та цінностях. Увага на визначенні цілей та цінностей системи та спрямування всіх дій на досягнення цих цілей.

Методологія системного мислення використовується для аналізу та управління різноманітними системами, від підприємств та організацій до екологічних та соціальних систем. Вона дозволяє виявляти складності та взаємозв'язки між елементами системи та забезпечує цілісний погляд на проблему.

Існує кілька інструментів, які можуть бути використані для застосування системного мислення:

1. *Діаграма зв'язків (Causal Loop Diagrams).* Це графічний інструмент, який допомагає візуалізувати взаємозв'язки між різними факторами системи та їх вплив на один одного.
2. *Діаграма структури системи (System Structure Diagrams).* Цей інструмент дозволяє візуалізувати структуру системи, включаючи її складові частини та взаємозв'язки між ними.
3. *Петлі зворотного зв'язку (Feedback Loops).* Вони використовуються для аналізу зворотних зв'язків у системі та їх впливу на її поведінку.
4. *Події та впливи (Events and Influences).* Це інструмент для відстеження подій та впливів, які відбуваються в системі, та їх взаємозв'язків.
5. *Поділ на системи та підсистеми (Systems and Subsystems).* Це допомагає розглядати систему як сукупність взаємопов'язаних підсистем, що може спростити аналіз та розуміння її структури та функціонування.
6. *Симуляції та моделювання (Simulations and Modeling).* Цей інструмент дозволяє створювати математичні моделі системи та виконувати симуляції для аналізу її поведінки за різних умов.

Ці інструменти можуть використовуватися окремо або в поєднанні один з одним для аналізу, розуміння та розв'язання проблем у складних системах. Їх використання допомагає розглядати систему у цілому та виявляти можливі причинно-наслідкові зв'язки та взаємодії між її складовими елементами.

Формування інтегрального інтелекту може бути складним процесом, але деякі правила можуть допомогти в цьому процесі. Ось кілька з них:

1. *Неперервне навчання.* Навчання має бути постійним і всебічним. Постійний розвиток знань у різних галузях дозволяє розширювати розуміння світу та розвивати різнобічний інтелект.

2. Широке сприйняття. Прагнення розуміти і охоплювати різноманітні погляди, культури, ідеї та досвід. Це допомагає побудувати глибоке розуміння та розширює межі розуміння.

3. Аналіз і критичне мислення. Здатність аналізувати і критично оцінювати інформацію та думки, навіть якщо вони суперечливі або непопулярні.

4. Творчий підхід. Здатність генерувати нові ідеї, розв'язувати проблеми та наводити інновації, що виходять за межі звичайного мислення.

5. Емоційний і соціальний інтелект. Розвинення емпатії, вміння спілкуватися з іншими та розуміти їхні мотивації та почуття.

6. Самодисципліна та постійний розвиток. Здатність працювати над собою, вдосконалювати свої навички і зусиллями досягати своїх цілей.

7. Практичне застосування знань. Здатність використовувати отримані знання та навички у різних сферах життя для досягнення успіху та розвитку.

Ці правила можуть служити як основа для формування інтегрального інтелекту та досягнення глибокого розуміння і успіху у взаємодії крос-функціональної команди.

ТЕМА 12

КРОС-КУЛЬТУРНІ КОМУНІКАЦІЇ У МІЖНАРОДНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

12.1. Особливості крос-культурних комунікацій у міжнародних організаціях

12.2. Бар'єри у крос-культурних комунікаціях міжнародних організацій

12.3. Національні особливості етики бізнесу у різних країнах

12.1. Особливості крос-культурних комунікацій у міжнародних організаціях

Крос-культурні комунікації у міжнародних організаціях є важливою складовою ефективного функціонування та співпраці між різними культурами та національними групами. Оскільки міжнародні організації зазвичай мають члени з різних країн і культур, розуміння крос-культурних аспектів комунікації є ключовим для побудови успішних відносин та досягнення цілей організації. Наведемо декілька важливих аспектів крос-культурних комунікацій у міжнародних організаціях.

1. Розуміння культурних контекстів. Ефективні крос-культурні комунікації вимагають розуміння культурних контекстів та відмінностей між країнами. Це означає уважне вивчення культурних особливостей, таких як системи цінностей, вірувань, норм і прийомів поведінки.

2. Використання мовних інструментів. Мовні бар'єри можуть стати перешкодою для ефективної комунікації в міжнародному контексті. Використання мовних інструментів, таких як мови перекладу або мови, які володіють більшість членів організації, може сприяти зменшенню цих бар'єрів.

3. Побудова взаєморозуміння та довіри. Важливо прагнути до побудови взаєморозуміння та довіри між різними культурами та національними групами. Це можна досягти шляхом відкритого спілкування, врахування поглядів та думок кожної сторони та уникання стереотипів.

4. Повага до культурних відмінностей: Культурні відмінності повинні розглядатися як перевага, а не перешкода. Повага до культурних відмінностей допомагає побудувати позитивні відносини та сприяє спільному досягненню цілей.

5. Адаптація комунікаційних стратегій. Важливо адаптувати комунікаційні стратегії до потреб та вимог різних культур. Це може включати зміни в стилі спілкування, використання різних комунікаційних каналів та врахування культурних відмінностей при формулюванні повідомлень.

6. Вирішення конфліктів та проблем. Крос-культурні комунікації також включають вирішення конфліктів та проблем, які можуть виникнути внаслідок культурних різниць. Важливо вміти слухати, враховувати погляди обох сторін та шукати компромісні рішення.

7. Постійне вдосконалення. Крос-культурні комунікації є динамічним процесом, який вимагає постійного вдосконалення та адаптації до змін у культурних та організаційних умовах. Важливо вчитися на помилках та вдосконалювати свої навички комунікації у міжнародному середовищі.

Загалом, крос-культурні комунікації у міжнародних організаціях вимагають відкритості, толерантності, адаптивності та бажання навчатися та розвиватися в контексті різних культур і національних контекстів.

12.2. Бар'єри у крос-культурних комунікаціях міжнародних організацій

У міжнародних організаціях можуть існувати різноманітні бар'єри у крос-культурних комунікаціях, які ускладнюють взаєморозуміння та співпрацю між представниками різних культур. Основними бар'єрами у крос-культурних комунікаціях є такі:

- мовні бар'єри. Різні мови можуть стати перешкодою для ефективної комунікації. Навіть якщо основні мови організації є мовами загального спілкування, індивідуальні члени можуть мати різні рівні володіння цими мовами, що призводить до непорозумінь;
- культурні відмінності. Різниця у культурних цінностях, віруваннях, нормах і прийомах поведінки можуть призвести до непорозумінь та конфліктів. Наприклад, підходи до керування, способи вираження емоцій, ставлення до авторитету можуть значно відрізнятися в різних культурах;
- статеві та гендерні різниці. У деяких культурах можуть існувати великі різниці у статевих та гендерних ролях, що може впливати на спосіб сприйняття та взаємодії між представниками різних статей;
- неоднаковий рівень освіти та професійних навичок. Різниця у рівні освіти та професійних навичок можуть впливати на способи сприйняття та розуміння інформації, а також на ефективність спілкування;
- часові різниці та географічна віддаленість. У міжнародних організаціях можуть бути присутніми різні часові пояси та географічні розходження, що ускладнює здійснення регулярної та ефективної комунікації;
- відсутність спільного контексту. Члени міжнародної організації можуть мати різні відомості та розуміння про контекст роботи, що може призвести до непорозумінь та неефективності взаємодії;
- стереотипи та упередження. Попередні уявлення та стереотипи про представників інших культур можуть впливати на сприйняття та поведінку в міжнародному середовищі, що може призвести до виникнення конфліктів та непорозумінь.

Для подолання цих бар'єрів важливо прагнути до розуміння та поваги культурних відмінностей та активно працювати над покращенням комунікаційних навичок.

12.3. Національні особливості етики бізнесу у різних країнах

Етика бізнесу в арабських країнах відображає особливості ісламської культури та традиційних цінностей. В ісламських країнах, таких як Саудівська Аравія або Об'єднані Арабські Емірати, іслам є визначальною частиною культури. Бізнесові практики і етика

повинні відповідати принципам ісламу, таким як чесність, моральність та відповідальність перед Богом.

В арабських країнах значна увага приділяється сімейним та особистим зв'язкам. Бізнесові відносини часто будуються на основі довіри та знайомств, і сімейні зв'язки можуть грати важливу роль у веденні бізнесу.

У арабських країнах існує виражена ієрархія в бізнесі, де керівництво та старші члени команди очікують поваги та підкорення з боку підлеглих. Повага до старших та авторитетів є важливою складовою етики бізнесу. Гостинність є однією з найважливіших арабських традицій. В бізнесі це може виявлятися у відкритості до співробітництва, бажанні допомагати іншим та увічливому ставленні до партнерів та клієнтів. У бізнесі арабських країн велика увага приділяється чесності та довірі. Важливо дотримуватися угод і зобов'язань, а також виконувати обіцянки.

У деяких арабських країнах релігійні обряди та свята можуть впливати на бізнес-розклад та робочі процеси. Наприклад, місяць Рамадан може призвести до змін у графіку роботи та вимог щодо харчування та пиття. Ці аспекти відображають унікальні культурні та релігійні впливи, які визначають етику бізнесу в арабських країнах.

Етика бізнесу у Великій Британії відображає вплив довгої історії, культурних традицій та сучасних підходів до підприємництва. У британському бізнесі значна увага приділяється чесності, інтегритету та відкритості. Компанії та підприємці повинні дотримуватися високих стандартів етики, уникати корупції та обману, а також бути відкритими у взаємодії з клієнтами, партнерами та громадськістю.

У Великій Британії відбувається зростання усвідомленості щодо корпоративної соціальної відповідальності (CSR). Бізнеси ведуть діяльність з урахуванням впливу на середовище, спільноту та економіку, та вживають заходів для забезпечення сталого розвитку.

В британському бізнесі високо цінується професіоналізм, ефективність та точність. Велика увага приділяється професійному розвитку, навичкам управління та інноваціям. Взаємні відносини та мережі контактів важливі для успішного бізнесу у Великій Британії. Знання людей та здатність до будівництва відносин можуть виявитися вирішальними у розвитку бізнесу. Британський бізнес надає велике значення дотриманню прав людини та рівності. Компанії вживають заходів для захисту прав своїх працівників, відмовляючись від дискримінації за будь-якими ознаками та дотримуючись принципів справедливого та рівного ставлення. Велика Британія відома своєю підтримкою інновацій та підприємництва. У країні діє сприятливе середовище для стартапів та новаторських ідей, а також розвинута система підтримки бізнесу. Ці принципи відображають культурні та історичні особливості Великої Британії, які визначають її етику бізнесу та сприяють сталому розвитку економіки.

Етика бізнесу у Німеччині відображає вплив її історії, культури та економічних звичаїв. Німецькі компанії славляться своїм професіоналізмом, точністю та ефективністю. У бізнесі велика увага приділяється дотриманню графіків, пунктуальності та якості продукції чи послуг. Тут важливо враховувати інтереси всіх зацікавлених сторін у прийнятті рішень. Компанії у Німеччині часто віддають перевагу колективному прийняттю рішень та досягненню консенсусу. Вони ставлять перед собою довгострокові цілі та плани та прагнуть до стабільності та надійності у веденні бізнесу.

Значна увага приділяється справедливості та соціальній відповідальності. Компанії здійснюють соціальні заходи та підтримують різноманітні ініціативи для покращення якості життя своїх працівників та спільноти. У Німеччині високо цінується охайність довкілля та збереження природних ресурсів. Бізнеси активно працюють над зменшенням викидів та впровадженням екологічно чистих технологій. Німеччина відома своєю традицією інженерного мистецтва та інновацій. Компанії стимулюють дослідження та розвиток нових технологій для забезпечення конкурентоспроможності на світовому ринку. В Німеччині важливо дотримуватися законів та правил, а також забезпечувати демократичні принципи у веденні бізнесу. Відповідність законодавству та розуміння принципів демократії є ключовими аспектами етики бізнесу. Ці принципи відображають культурні та економічні особливості Німеччини, які визначають її етику бізнесу та сприяють успіху компаній у світовому масштабі.

Етика бізнесу у Франції відображає багато вікових традицій, культурних цінностей та сучасних підходів до підприємництва. У французькому суспільстві значна увага приділяється престижу та статусу. Бізнесові успіхи можуть значно підвищити соціальне становище особи, і часто відзначаються серед громадськості та колег. Французькі компанії часто покладаються на елегантність та вишуканість у продукції та обслуговуванні клієнтів. Збалансованість, якість та стиль часто визначають успіх продукту чи послуги. У французькому бізнесі велика увага приділяється міжособистісним відносинам. Знання людей та здатність до будівництва відносин можуть виявитися вирішальними для успішного ведення бізнесу.

У Франції відбувається зростання усвідомленості щодо соціальної відповідальності бізнесу. Компанії активно займаються різноманітними ініціативами, спрямованими на покращення умов праці, дотримання екологічних стандартів та підтримку громадських проєктів. Культурний спадок країни має велике значення, і компанії можуть активно використовувати цю культурну спадщину в рекламних кампаніях та маркетингових стратегіях.

Французькі компанії прагнуть до гнучкості та інновацій у веденні бізнесу. Вони шукають нові підходи до проблем та постійно вдосконалюють свої продукти та послуги. Важливо дотримуватися законів та правил у французькому бізнесі. Компанії повинні розуміти та дотримуватися принципів демократії, а також враховувати вплив різних груп інтересів на їх діяльність. Ці принципи відображають культурні та історичні особливості Франції, які визначають її етику бізнесу та сприяють успіху компаній у світовому масштабі.

Етика бізнесу в Іспанії відображає багато вікових традицій, культурних цінностей та особливостей її суспільства. Гостинність є важливою частиною іспанської культури, і це відображається в бізнес-середовищі. У веденні бізнесу значна увага приділяється побажанням тепла та доброзичливого ставлення до партнерів, клієнтів та колег. У Іспанії велика увага приділяється особистим відносинам та міжособистісним зв'язкам. Знання людей та здатність до будівництва відносин часто виявляються вирішальними для успішного ведення бізнесу.

Католицька церква має значний вплив на іспанське суспільство та бізнес-культуру. Значення релігійних цінностей, таких як милосердя, толерантність та добродієність, може виявитися в етиці бізнесу. У Іспанії сім'я має велике значення, і це відображається в бізнес-

відносинах. Зв'язки з родиною та спільнотою можуть мати великий вплив на успіх у бізнесі. Іспанська культура багата на традиції та культурний спадок, і це важливий елемент в іспанському бізнесі. Збереження та шанування цих традицій може бути важливим для успіху компанії. У веденні бізнесу в Іспанії важлива флексібільність та здатність до адаптації до змін. Креативність та інноваційність також мають велике значення для успішної діяльності. Іспанські компанії зазвичай прагнуть до високої якості продукції та послуг, а також до естетичного задоволення клієнтів. Дизайн та привабливість продуктів та послуг часто визначають їх успіх на ринку. Ці принципи відображають культурні та історичні особливості Іспанії, які визначають її етику бізнесу та сприяють успіху компаній у світовому масштабі.

Етика бізнесу в Італії відображає багатогранну культурну спадщину, відому своєю історією, традиціями та сучасними підходами до підприємництва. У Італії сім'я має велике значення, і це відображається в бізнес-середовищі. Багато італійських компаній є сімейними підприємствами, де рішення часто приймаються на основі сімейних зв'язків та традицій. У бізнесі в Італії важливо будувати та підтримувати міжособистісні відносини. Знання людей та здатність до будівництва мережі контактів можуть виявитися ключовими для успішного розвитку бізнесу. Італійські компанії зазвичай прагнуть до високої якості продукції та послуг, а також до естетичного задоволення клієнтів. Дизайн та привабливість продуктів часто є ключовими факторами успіху на ринку. В Італії велика увага приділяється збереженню та шануванню традицій та культурної спадщини. Компанії можуть активно використовувати ці аспекти в своїх маркетингових стратегіях та рекламних кампаніях. Італійці цінують креативність та інновації в бізнесі. Компанії постійно шукають нові підходи та рішення для вирішення проблем та покращення продуктів та послуг. В Італії важливо вміти виражати свої емоції та думки в бізнес-середовищі. Емоційна інтелігентність та виразність можуть допомогти встановити глибші зв'язки та досягти більшого розуміння між сторонами. В Італії велике значення приділяється традиційним цінностям, таким як чесність, доброчесність та взаємовідносини. Дотримання цих цінностей може сприяти побудові довгострокових та взаємовигідних відносин у бізнесі. Ці особливості відображають культурні та історичні аспекти Італії, які визначають її етику бізнесу та сприяють успіху компаній у національному та міжнародному рівнях.

Етика бізнесу у США відображає різноманітність культурних, історичних та економічних чинників, які вплинули на розвиток американської суспільної системи та підприємницького середовища. США відомі своїм підприємницьким духом та інноваційним потенціалом. Етика бізнесу в США часто сприяє стимулюванню та підтримці інноваційних ідей та підходів.

В США домінує конкурентна економіка, де компанії змагаються за ринкову частку та успіх. Це може стимулювати підприємства до покращення продуктів та послуг, але також може викликати етичні дилеми, пов'язані з конкуренцією.

Соціальна відповідальність бізнесу (Corporate Social Responsibility, CSR) в США набула великої ваги. Більше компаній розуміють важливість внеску в спільноту, дотримання екологічних стандартів та етичного ставлення до працівників.

США мають сильну традицію вільного ринку та ринкової економіки. Це сприяє розвитку бізнесу та підприємництва, але також може вимагати від компаній етичного рішення при вирішенні питань, пов'язаних з конкуренцією та ресурсами. У США існують

широкі можливості для розвитку бізнесу в різних секторах економіки. Це стимулює підприємців до пошуку нових можливостей та інвестицій, проте вимагає від них високого рівня етичного розсуду.

США є країною з великою культурною різноманітністю. Це може вплинути на етичні стандарти та підходи до бізнесу, оскільки кожна культурна група може мати свої власні цінності та переконання. Важливою частиною етики бізнесу в США є шанування прав людини та свобод, включаючи свободу слова, право на працю та недискримінацію.

Етика бізнесу в Канаді відображає культурні, історичні та правові аспекти цієї країни. Ось деякі національні особливості етики бізнесу у Канаді:

1. Багатшарова культурна різноманітність. Канада відома своєю культурною різноманітністю, яка включає в себе представників різних етнічних груп, мов та культур. У зв'язку з цим, етика бізнесу в Канаді підтримує відкритість до різних культурних поглядів та сприяє розумінню різноманітних підходів до ділових відносин.

2. Співпраця та консенсус. Канадський підхід до бізнесу часто базується на співпраці та досягненні консенсусу. Вирішення проблем та прийняття рішень нерідко здійснюється шляхом обговорень та узгодження позицій між зацікавленими сторонами.

3. Шанування прав людини та соціальна відповідальність. Канадські компанії віддають велику увагу правам людини та соціальній відповідальності. Вони активно підтримують різноманітні соціальні та екологічні ініціативи та стежать за дотриманням високих етичних стандартів у всіх аспектах своєї діяльності.

4. Широкі можливості для розвитку бізнесу. Канада пропонує широкі можливості для розвитку бізнесу в різних секторах економіки. Країна відома своїм підприємницьким духом та сприятливими умовами для ведення бізнесу.

5. Шанування права та законності. Канадська етика бізнесу базується на шануванні права та законності. Компанії зобов'язані дотримуватися всіх законів та регуляцій, які стосуються їхньої галузі діяльності.

6. Інновації та сталий розвиток. Канадські компанії активно працюють над розвитком інноваційних технологій та продуктів для забезпечення сталого розвитку. Етика бізнесу в Канаді сприяє розвитку нових підходів, які мають позитивний вплив на суспільство та навколишнє середовище.

7. Глобальна спрямованість. Канада має відкриту економіку та активно співпрацює з іншими країнами. Етика бізнесу в Канаді підтримує глобальну спрямованість та сприяє міжнародній співпраці та взаєморозумінню.

Ці особливості відображають традиції, цінності та сучасні тенденції в канадському бізнесі та визначають його етику.

Національні особливості етики бізнесу в Японії.

Етика бізнесу в Японії має декілька унікальних особливостей, які відображають культурні цінності та традиції цієї країни.

1. Концепція «Гайдзін» та взаємність. У японському бізнесі велика увага приділяється взаємному співробітництву та довірі між колегами і партнерами. Принцип «гайдзін» означає «зовнішня людина» або «чужинець», і він допомагає відділити внутрішню групу (наприклад, команду чи компанію) від зовнішньої.

2. Принципи відповідальності та відданості. В японському бізнесі значна увага приділяється відданості компанії та виконанню обов'язків. Працівники зазвичай розглядають свою роботу як довгостроковий зобов'язання, а не тільки як спосіб отримати заробітну плату.

3. Культура відзначення успіхів у групі. У японському бізнесі успіх часто відзначається як колективне досягнення. Відзначення успіху одного працівника може включати вдячність всій команді.

4. Велике значення взаємних відносин. У японському бізнесі велике значення мають взаємні відносини. Важливо будувати довіру та глибокі стосунки з партнерами, клієнтами та колегами.

5. Етика ведення переговорів. У японському бізнесі важливо дотримуватися принципів взаємоповаги та обережності під час переговорів. Пряме висловлювання вимог або неприйнятних пропозицій може бути вважене неприйнятним.

6. Етикет та протокол. У японському бізнесі велика увага приділяється етикету та протоколу. Наприклад, правильне використання ввічливих форм привітання та вдячності, а також дотримання правил поведінки під час бізнес-обідів та зустрічей.

7. Довіра та стабільність. У японському бізнесі дуже важливо будувати довіру та забезпечувати стабільність відносин з партнерами та клієнтами. Довгострокові відносини мають перевагу перед короткостроковими вигодами.

Ці принципи відображають глибоко вкорінені культурні цінності та традиції в японському суспільстві, які впливають на етику бізнесу.

Етика бізнесу у Китаї відображає багатовікову культурну спадщину, вплив історичних традицій та сучасних економічних реалій. Ось деякі національні особливості етики бізнесу у Китаї:

1. Традиційні цінності та культурна спадщина. Китай має довгу історію та багату культурну спадщину, яка впливає на етику бізнесу. Традиційні китайські цінності, такі як взаємне повага, довіра та розуміння, часто відображаються в ділових відносинах.

2. Шанування ієрархії та авторитету. У китайському суспільстві велика увага приділяється ієрархії та авторитету. В бізнесі це виявляється в повагу до старших та важливості розуміння свого місця в ієрархічній структурі.

3. Значення міжособистісних відносин. У китайському бізнесі велика увага приділяється міжособистісним відносинам. Розвиток довгострокових відносин на основі взаємної довіри та взаєморозуміння може бути вирішальним для успішного ведення бізнесу.

4. Групова спрямованість та колективізм. В китайській культурі існує високий рівень колективізму, що відображається в тому, як бізнес-рішення приймаються та виконуються. Вирішення проблем та досягнення цілей часто здійснюються на груповому рівні.

5. Швидкість розвитку та інновації. Китай відомий своїм швидким темпом економічного зростання та інноваціями. Етика бізнесу в Китаї підтримує активний пошук нових технологій та підходів до розвитку бізнесу.

6. Гнучкість та адаптивність. Китайські компанії часто виявляють гнучкість та здатність до адаптації до змін у бізнес-середовищі. Це може включати здатність швидко реагувати на ринкові тенденції та змінювати стратегії у відповідь на нові умови.

7. Важливість довгострокових планів та стабільності. У китайському бізнесі значна увага приділяється розробці довгострокових планів та досягненню стабільності. Це важливо для забезпечення успіху в умовах швидко змінюючогося ринку та економічних умов.

Ці особливості відображають культурні та історичні аспекти Китаю, які визначають його етику бізнесу та сприяють успіху компаній у національному та міжнародному масштабі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андерсон К. Успішні виступи на TED. Рецепти найкращих спікерів ; пер. з англ. О. Асташова. Київ : Наш формат, 2018. 256 с.
2. Андрушків Б. М., Мельник Л. М. Формування системи бізнеспроцесів підприємства у контексті сталого розвитку. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2015. № 2 (1). С. 91–97.
3. Бакай Т. О., Ющишина Л.О. Конфлікти і влада в організаціях. Стратегії та тактики поведінки в конфлікті Сучасні технології менеджменту: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. 8 грудня 2020р. Відп. ред. проф. Л.М. Черчик. Луцьк, 2020. С.325-326.
4. Балджи М.Д. Етика бізнесу: навч. посіб. Київ : ФОП Гуляєва В.М., 2021. 332 с.
5. Баранівський В. Ф., Боднар А. Я., Терещенко Л. Ф. Принципи етики ділового спілкування у психології бізнесу. Наукові записки. Т. 84. Педагогічні, психологічні науки та соціальна робота. 2008. С. 34–38
6. Бебик В. М Інформаційно-комунікаційний менеджмент у глобальному суспільстві: психологія, технології, техніка паблік рилейшнз: монографія. Київ: МАУП, 2005. 440 с.
7. Беззубко Л.В., Зюнькін А.Г., Калина А.В. Управління трудовими конфліктами: навч. посіб. Київ: МАУП, 2004. 256 с.
8. Бодякіна Н., Ющишина Л.О. Вплив ділового етикету на комунікаційні процеси в менеджменті. Сучасні технології менеджменту: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (Луцьк, 8 грудня 2020 р.). Луцьк, 2020. С.329–330.
9. Богоявленська Ю.В., Суходольська А.С., Ліханова В.О. Забезпечення ефективної групової динаміки та комунікації в управлінні розвитком персоналу. *Причорноморські економічні студії*. Вип.24. 2017. С.94-96.
10. Бралатан В. П., Гуцаленко Л. В., Зdirко Н. Г. Професійна етика : навч. посіб. Київ : Центр уч. л-ри, 2011. 252 с.
11. Вавдіюк Н., Ющишина Л.О. Психологічні прийоми підвищення ефективності спілкування менеджера. Стратегії та тактики поведінки в конфлікті Сучасні технології менеджменту: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. 8 грудня 2020р. Відп. ред. проф. Л.М. Черчик. Луцьк, 2020. С.333-334.
12. Виноградова О. В., Євтушенко Н.О. Групова динаміка та комунікації : навч. посіб. Київ: ДУТ,2018. 223 с.
13. Воронкова В. Г., Беліченко А. Г., Мельник В. В., Ажажа М. А. Етика ділового спілкування: навч. посібник. Львів: Магнолія, 2009. 312 с.
14. Гетьманчук М.П., Гетьманчук П.М., Гнатюк С.С., Йосифович Д.І. Конфліктологія: навч. посіб. Львів: Львів. держ. ун-т внутр. справ., 2016. 343 с.
15. Герасіна Л.М., Требін М.П., Воднік В.Д. та ін. Конфліктологія: навч. посіб. Харків: Право, 2012. 128 с.
16. Гірник А.М. Основи конфліктології. Вид. дiм Києво-Могилян. акад., 2010. 222 с.
17. Герчанівська П. Е. Культура управління : навч. посіб. Київ : ІВЦ Видавництво «Політехніка», 2005. 152 с.
18. Глуцук О.С. Ющишина Л.О. Моделі поведінки менеджера в конфліктних ситуаціях. Інноваційний розвиток та безпека підприємства в умовах неіндустріального суспільства:

- матеріали міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Луцьк, 27 жовт. 2020 р.). Луцьк, 2020. С.619-620.
19. Глушук О. С., Ющишина Л. О. Переговори як ефективний шлях вирішення конфліктів. Молода наука Волині: пріоритети та перспективи досліджень : матеріали XV Міжнародної науково-практичної конференції аспірантів і студентів (м. Луцьк, 12–13 травня 2021 року). Луцьк: ВНУ ім. Лесі Українки, 2021. С.141-143.
 20. Гордєєва О. І. Крос-функціональна взаємодія в інформаційній підтримці бізнесу. Наукові записки молодих дослідників. 2015. № 2. С. 40–44.
 21. Гоулман Д. Соціальний інтелект: нова наука про людські відносини ; пер. з англ. Я. Лебеденка. Харків : Клуб сімейного дозвілля, 2020. 400 с.
 22. Гриценко Т., Гриценко С., Іщенко Т., Мельничук Т., Чуприк Н., Анохіна Л. Етика ділового спілкування. Київ : Центр навчальної літератури. 2019. 344 с.
 23. Ділові контакти з іноземними партнерами: навч.-практ. посіб. для бізнесмена. Київ: Вид-во Європ. ун-ту, 2004. 284 с
 24. Дуткевич Т. В. Конфліктологія з основами психології управління : навч. посіб. Київ : Центр навч. літератури, 2005. 456 с.
 25. Д'Суза Е. Сьогоднішні лідери – надія на завтра / Пер. з англ. О. Гладкого. Львів : Свічадо, 2005. 456 с.
 26. Ємельяненко Л. М., Петюх В. М., Торгова Л. В., Гриненко А. М. Конфліктологія : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2005. 315 с.
 27. Жилінська Л. О. Когнітивне моделювання продуктивності праці на засадах Kaizen технологій та крос-функціональності персоналу. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2015. Вип. 11. Ч. 4. С. 168–172.
 28. Засекіна Л. В, Пастрик Т. В. Основи психології та міжособове спілкування : навч. посіб. Луцьк: Східноєвроп. нац. ун-т ім. Лесі Українки, 2013. 184 с.
 29. Здоровенко В. В. Культура ділового спілкування : навч. посіб. Дрогобич : НВЦ Каменярь, 2002. 147 с.
 30. Зінчина О.Б. Конфліктологія: навч. посіб. Харків: ХНАМГ, 2007. 164 с.
 31. Зубенко Л. Г., Немцов В.О. Культура ділового спілкування : навч. посіб. Київ: Екс Об, 2000. 200 с.
 32. Каганець І. В. Психологічні аспекти в менеджменті: типологія Юнга, соціоніка, психоінформатика. Київ-Тернопіль: МандрівецьPort-Royal, 1997. 204 с.
 33. Конфліктологія : підручник / За ред. Г. В. Гребенькова. Львів : Магнолія 2006, 2011. 229 с.
 34. Кришемінська Л. Д. Етика ділових відносин у торгівлі : підручник. Київ : Вища школа, 2006. 150 с.
 35. Коулман А. Стратегії кризових комунікацій. Харків : Фабула, 2023. 200 с.
 36. Красноступ В. М. Сутність і значення крос-функціональних команд у системі взаємодії персоналу підприємств. БізнесІнформ. 2017. № 12. С.430-434.
 37. Красноступ В. М. Крос-функціональна взаємодія персоналу промислових підприємств: дис. на здобуття наук. ступ. к. е. н. за спеціальністю 08.00.04.Класичний приватний університет, Запоріжжя, 2019. 213 с.

38. Кучерова Г. Ю. Життєздатність корпоративних інтегрованих структур національної економіки як результат розвитку інтеграційно-дезінтеграційних процесів. Ефективна економіка. 2018. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6861> (дата звернення: 12.02.2019).
39. Культурологія ХХ століття. Енциклопедія. Том другий м-я З-П., Університетська книга. 1998. URL http://www.examen.ru/db/ExamineBase/catdoc_id/A62C380256BFE4C3C3256A02003CDAE2/rootid/1FB4015315E7F80DC3256A02002CF4C2/defacto.html
40. Курдельчук О. І., Герасимчук Ю. І., Ющишина Л. О. Способи вирішення внутрішньоособистісних конфліктів. Молода наука Волині: пріоритети та перспективи досліджень : матеріали XV Міжнародної науково-практичної конференції аспірантів і студентів (м. Луцьк, 12–13 травня 2021 року). Луцьк: ВНУ ім. Лесі Українки, 2021. С.154-156.
41. Курдельчук О., Ющишина Л.О. Особливості ділової комунікації у різних країнах. Стратегії та тактики поведінки в конфлікті Сучасні технології менеджменту: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. 8 грудня 2020р. Відп. ред. проф. Л.М. Черчик. Луцьк, 2020. С.267-268.
42. Кучерява О., Ющишина Л.О. Асертивність і критика у конфліктній взаємодії в організації. Стратегії та тактики поведінки в конфлікті Сучасні технології менеджменту: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. 8 грудня 2020р. Відп. ред. проф. Л.М. Черчик. Луцьк, 2020. С.353-354.
43. Лапковська М., Ющишина Л.О. Основні правила ділового спілкування менеджера. Стратегії та тактики поведінки в конфлікті Сучасні технології менеджменту: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. 8 грудня 2020р. Відп. ред. проф. Л.М. Черчик. Луцьк, 2020. С.355-356.
44. Літот М., Ющишина Л.О. Результативність ділових комунікацій. Стратегії та тактики поведінки в конфлікті Сучасні технології менеджменту: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. 8 грудня 2020р. Відп. ред. проф. Л.М. Черчик. Луцьк, 2020. С.357-358.
45. Ложкін Т. В., Пов'якель Н.І. Психологія конфлікту: теорія і сучасна практика : навч. посіб. Київ : ВД Професіонал, 2006. 416 с.
46. Лозниця В.С. Психологія менеджменту. Теорія і практика: навч. посіб. Київ: ТОВ «УВПК «ЕксОб», 2001. 512 с.
47. Молчанова А. О. Організаційна поведінка: навч. посібник І-Франківськ: Лілея-НВ, 2015. 176 с.
48. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу : навч.-практ. посіб. Київ: Знання, 2018. 311 с.
49. Немцов В. Д., Довгань Л. Є., Сініук Г. Ф. Менеджмент організацій : навч. посіб. Київ : ТОВ УВПК ЕксОб, 2000. 392 с.
50. Нестуля О. О., Нестуля С. І., Кононець Н.В. Основи лідерства: електронний посібник для самостійної роботи студентів. Полтава : ПУЕТ, 2018. 241 с. URL: https://dut.edu.ua/uploads/1_2161_63367800.pdf
51. Орбан-Лембрик Л. Е. Соціальна психологія: підручник: у 2 кн. Київ: Либідь, 2004. Кн. 1: Соціальна психологія особистості і спілкування. 576 с.
52. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління: навч. посіб. Київ : Академвидав, 2003. 568с.

53. Орликовський М.О., Осовська Г.В., Ткачук В.І. Самоменеджмент : практикум : терміни, тести, практ. завдання та ситуації : навч. посіб. Київ : Кондор, 2012. 409 с.
54. Осовська Г. В. Комунікації в менеджменті: курс лекцій. Київ : Кондор, 2017. 218 с.
55. Остряньська Н.В. Комунікативні процеси у навчанні : конспект лекцій. Харків : ХНАМГ, 2009. 24 с.
56. Пінчук Т. А. Особливості впливу факторів на організаційну структуру підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки. 2015. Вип. 10. Ч. 4. С.36–40.
57. Палеха Ю. І. Ділова етика: навч.-метод. посіб. Київ : ЄУФІМБ, 2000. 250 с.
58. Пірен М. І. Конфліктологія : підручник. Київ : МАУП, 2003. 360 с.
59. Поплавська Ж. Ефект взаємодії (Синергізм в економіці). Вісник НАН України. 2001. №5. С. 39–42.
60. Римарчук С., Ющишина Л.О. Стратегії та тактики поведінки в конфлікті Сучасні технології менеджменту: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. 8 грудня 2020р. Відп. ред. проф. Л.М. Черчик. Луцьк, 2020. С.369-371.
61. Сегеда І. Групова динаміка та комунікації. Київ : КПП ім.Ігоря Сікарського, 2019. 59 с.
62. Сергеева Л. М., Кондратьєва В. П., Хромей М. Я. Лідерство : навч. посіб. Івано-Франківськ : Лілея-НВ, 2015. 296 с.
63. Слободянюк А. В., Андрущенко Н.О. Психологія управління та конфліктологія : навч. посіб. Вінниця, 2010. 120 с.
64. Терещенко Д. А. Організаційно-правове забезпечення комунікативної діяльності місцевих органів влади: дис. канд. наук з державного управління. Харків: Харківський РІДУ, 2009. 207 с.
65. Тимошенко І. І., Соснін А. С. Менеджер організації : навч. посіб. для менеджера. Київ: Європа, 2001. 350 с.
66. Тихомирова Є.Б., Постоловський С.Р. Конфліктологія та теорія переговорів: підручник. 2-ге вид., випр. Суми: ВТД «Університетська книга», 2008. 240 с.
67. Тертичко Т. В. Теорії комунікацій в управлінні промисловими підприємствами: переваги та недоліки. Бізнес Інформ: Харків, 2013. № 7. С.368–372.
68. Філатов А. С. Особливості формування крос-функціональних команд для управління інноваційними проектами. Управління проектами та розвиток виробництва: зб. наук. пр. Луганськ: СНУ ім. В. Даля, 2010. № 3 (35). С. 72–82.
69. Фролова М. В. Критерії оцінки ефективності управління крос-функціональними командами. Економічні науки. 2016. № 3 (136). С. 38–41.
70. Цимбалюк І.М. Психологія спілкування : навч. посіб. Київ : ВД Професіонал, 2004. 304 с.
71. Цюрупа М. В. Основи конфліктології та теорії переговорів : навч. посіб. Київ : Кондор, 2004. 172 с.
72. Чайка Г. Л. Культура ділового спілкування менеджера : навч. посіб. Київ: Знання, 2005. 442 с.
73. Чмут Т. К., Чайка Г. Л. Етика ділового спілкування: навч. посіб. Київ : Вікар, 2003. 223 с.
74. Шавкун І. Г. Філософія менеджменту: монографія. Запоріжжя: ТандемАртСтудія, 2007. 261 с.

75. Шпак Н.О. Основи комунікаційного менеджменту промислових підприємств: монографія. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2011. 328 с.
76. Юрчишин В.М., Ходак Л.М., Гобир Л.М. Групова динаміка та комунікації : конспект лекцій. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2015.146 с.
77. Ющишина Л.О. Групова динаміка та комунікації (тренінг) : курс лекцій. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки. 2022. 170 с. URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/21297/3/dynamika_trening.pdf
78. Ющишина Л., Бортнік С. Крос-функціональна взаємодія та комунікації в умовах кризи. Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки. Луцьк : Вежа-Друк, 2023. №3(35). С.113–121. URL: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2023-03-113-121>
79. Ющишина Л. Крос-функціональна взаємодія та комунікації в період кризи. Теорія та практика менеджменту: матеріали Міжнар. наук.- практ. конф. (24-26 травня 2023 року) / Відп. ред. проф. Л. Черчик. Луцьк, 2023. С.306–308.
80. Ющишина Л.О. Групова динаміка та комунікації (тренінг) : курс лекцій. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки. 2022. 170 с.
81. Ющишина Л., Пиль В. Еннеаграма в бізнесі: новий інструмент управління комунікативними процесами в конфлікті. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки* : журнал / уклад. Л. Г. Ліпич, М. Б. Кулинич. Луцьк : Вежа-Друк, 2020. № 2 (22). С.121-129.
82. Ющишина Л. Етичні нормативи як необхідний складник крос-функціональної взаємодії. Сучасні технології менеджменту: матеріали Міжнар. наук.- практ. конф. (Луцьк, 15 листопада 2023 р.). Луцьк, 2023. С.367-369.
83. Ющишина Л. Передумови формування моделей бізнес-комунікацій. Теорія та практика менеджменту: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Луцьк, 13 травня 2020р.) / Відп. ред. проф. Л. М. Черчик. Луцьк, 2020. С.168–171.
84. Ющишина Л. Емоції у професійній діяльності менеджера. Сучасні технології менеджменту: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. 8 грудня 2020р. Відп. ред. проф. Л.М. Черчик. Луцьк, 2020. С.379-380.
85. Ющишина Л.О. Рефреймінг як комунікативна техніка згладжування конфліктів. Соціально-компетентне управління корпораціями в умовах поведінкової економіки : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. 10 березня 2021р. С.433–435.
86. Ющишина Л.О. Конфлікт-менеджмент : курс лекцій. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2020. 147 с.
87. Ющишина Л.О. Комунікативні процеси в менеджменті : курс лекцій. Луцьк : ВНУ імені Лесі Українки, 2020. 164 с.
88. Ющишина Л.О. Психологічні особливості конфліктів у студентській групі в процесі спільної навчальної діяльності. Психологічні основи здоров'я, освіти, науки та самореалізації особистості. матеріали XIV Міжнар. наук.-практ. конф. (Луцьк, 7-8 квітня 2022 р.). С.195-198.
89. Ющишина Л.О. Основні моделі діяльності практичного психолога в бізнес-організаціях. Innovations and prospects of world science. Proceedings of the 6th International scientific and practical conference. Perfect Publishing. Vancouver, Canada. 2022. Pp.

- 626–629. URL: <https://sci-conf.com.ua/vi-mezhdunarodnaya-nauchno-prakticheskaya-konferentsiya-innovations-and-prospects-of-world-science-2-4-fevralya-2022-goda-vankuver-kanada-arhiv/>.
90. Янковский С. В. Модели соціальних комунікацій. Вісник Маріупольського державного університету. Серія: філософія, культурологія, соціологія. Маріуполь, 2011. Вип.1. С. 12–19.
 91. D’Souza A. Leaders for Today Hope for Tomorrow. Pauline Publications, 2001. 456 p.
 92. Goleman D. The Social Intelligence. The New Science of Human Relationships. New York: Bantam Book, 2006. 408 p.
 93. Lewin K. Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science ;Social Equilibria and Social Change. Human Relations. 1947. June. №1. P. 5–41.
 94. White W. A. Foreword (with the collaboration of Jennings H. H.). Who Shall Survive? A New Approach to Human Interrelations. Washington, DC : Nervous and Mental Disease Publishing, 1934. P. 12.
 95. Coch L., French Jr. J. R. P. Overcoming Resistance to Change. Human Relations. 1948. № 1. P.512–532. Dwek C. Mindset : The Psychology of Success. New York: Random House Publishing Group, 2006.
 96. Goleman D. The Social Intelligence : The New Science of Human Relationships. New York: Bantan Book, 2006. 408 p.
 97. Jouany V., Martic K. How to Improve Cross-Functional Collaboration in the Workplace. January 20, 2023. URL: <https://hailo.com/blog/improve-cross-functional-collaboration-in-the-workplace/>
 98. Pratt M. K. Cross-functional team. URL: <https://www.techtarget.com/searchcio/definition/crossfunctional>
 99. Sivera D. H. The Tromso Social Intelligence Scale. Scandinavian Journal of Psychology, 2001. N 42. pp.13-19.
 100. Sutherland J. J. The Scrum Fieldbook: Faster performance. Better results. Starting now. New York: Random House Publishing Group, 2019. 272 p.
 101. Woodcock M, Francis D. The Unblocked Manager. A practical guide to self-development. Aldershot, England: Wildwood House, 1986. 241 p.
 102. Kettley P., Hirsh W. Learning from Cross-functional Teamwork: report of the Institute for Employment Studies. Brighton, 2000. 74 p.
 103. Molin-Juustila T. Cross-Functional Interaction During the Early Phases of User-centered Software New Product Development: Reconsidering the Common Area of Interest: dissertation. Oulu, 2006. 336 p.
 104. Enz M. G. Co-creation of Value: Managing Cross-Functional Interactions in Buyer-Supplier Relationships: dissertation. Ohio, 2009. 232 p.
 105. YouControl. URL: <https://youcontrol.com.ua/>

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

Ющишина Лариса Олексіївна

ЕТИКА КРОС-ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ТА КОМІНІКАЦІЇ

Курс лекцій

Друкується в авторській редакції

Підп. до друку __. __. 2024. Формат 60x84/16. Папір офс.
Гарн. Таймс New Roman.
Обсяг 5,67 обл.-вид. арк.