# Групова динаміка і комунікації

ПРАКТИКУМ ДЛЯ ПРАКТИЧНИХ РОБІТ

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу**

**Кафедра інженерії програмного забезпечення**

В.М.Юрчишин, Л.М. Гобир

# ГРУПОВА ДИНАМІКА І КОМУНІКАЦІЇ

ПРАКТИКУМ ДЛЯ ПРАКТИЧНИХ РОБІТ

**Івано-Франківськ**

**2021**

УДК 004.2+004.4
Ю –83

**Рецензент:**
**Шекета В.І.** д. т. н, проф., каф. інженерії програмного забезпечення ІФНТУНГ

*Рекомендовано методичною радою університету*
*(протокол № від р.)*

**В.М.Юрчишин, Л.М. Гобир**
Ю-83 Групова динаміка і комунікації : практикум для виконання практичних робіт . Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2021. – с.

МВ _____ - 2021

Практикум для практичних робіт з дисципліни «Групова динаміка і комунікації» складено відповідно до нового навчального плану та освітньо-кваліфікаційної програми для студентів за спеціальністю 121 «Інженерія програмного забезпечення».

Містить теоретичний матеріал, який стисло висвітлює найважливішу інформацію для знань студентів; виконання робіт супроводжується підказками, роз'ясненнями та ілюстраціями; перелік питань для контролю та атестації знань студентів. Призначений для студентів денної та заочної форм навчання.

УДК

МВ_____ -2021

© Юрчишин В.М.
© Гобир Л.М
© ІФНТУНГ, 2021

УДК 004.2+004.4

Ю –83

**Рецензент:**
**Шекета В.І.** д. т. н, проф., каф. інженерії програмного забезпечення ІФНТУНГ

*Рекомендовано методичною радою університету*
*(протокол № 3 від 29.04. 2021р.)*

**В.М.Юрчишин, Л.М. Гобир**
Ю- 83 Групова динаміка і комунікації. Практикум для практичних робіт для студент ів спеціальності 121 Інженерія програмного забезпечення. – Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2021. – с

МВ 02070855-19061 - 2021

Практикум з дисципліни «Групова динаміка і комунікації» складено відповідно до нового навчального плану та освітньо-кваліфікаційної програми для студентів за спеціальністю 121 «Інженерія програмного забезпечення».

Містить теоретичний матеріал, який стисло висвітлює найважливішу інформацію для знань студентів; виконання робіт супроводжується підказками, роз'ясненнями та ілюстраціями; перелік питань для контролю та атестації знань студентів. Призначений для студентів денної та заочної форм навчання.

Зав. каф інженерії програмного забезпечення В.І.Шекета
Член експертно-ревізійної комісії В. В. Бандура

Нормоконтролер Г. Я. Томашівська

Провідний бібліотекар НТБ Г. М. Мацюк

МВ_____ -2021

УДК 004.2+004.4

© Юрчишин В.М..,
© Гобир Л.М.,
© ІФНТУНГ, 2021

**ЗМІСТ**

1. Практичне заняття 1
2. Практичне заняття 2
3. Практичне заняття 3
4. Практичне заняття 4
5. Практичне заняття 5
6. Практичне заняття 6
7. Практичне заняття 7
8. Практичне заняття 8

Перелік використаних джерел.

## *ПРАКТИЧНЕ ЗНЯТТЯ №1*

### *Тема:Групова динаміка .Робота в малій групі*

**Групова динаміка і комунікації**

Динамічні характеристики малої групи відображають групові процеси, які відтворюють увесь цикл життєдіяльності групи: утворення, становлення, розвиток, функціонування, розпад, а також нормативний вплив, феномен групового тиску, групову згуртованість, лідерство і прийняття групових рішень.

Групова динаміка охоплює всі види колективної взаємодії у групі. Йдеться про такі процеси, як групова згуртованість, влада, прийняття рішення, зміна влади, спосіб реагування на інші групи та ін. Більшість з них відбувається тільки в малій соціальній групі.

Групова динаміка (грец. dunamicos — сильний) — сукупність процесів, що відбуваються в малій групі і характеризують її з точки зору руху, розвитку та функціонування. Соціальна психологія звертає увагу передусім на те, як мала група формується, розвивається, досягає вершини або зникає чи модифікується. Термін "групова динаміка" спочатку використовувався для позначення створеної К. Левіним наукової школи (школа групової динаміки), що тлумачила групу як динамічне ціле. Описуючи її властивості, вчений використовував такі закони:

1. Ціле домінує над частинами. Це означає, що групу не можна розглядати як суму індивідів, оскільки вона часто змінює їх індивідуальну поведінку. Ззовні легше впливати на групу загалом, ніж на поведінку окремих індивідів. За таких умов кожен індивід визнає свою залежність від інших належних до групи індивідів;

2. Окремі елементи об'єднуються у ціле. Отже, основою групи є взаємозалежність індивідів, які охочіше приєднуються до груп, з якими себе ототожнюють, а не до тих, від яких залежать, залишаючись серед осіб, до яких відчувають свою належність, навіть якщо їх поведінка є недружньою.

Пізніше ці міркування і висновки були підтверджені емпірично, що дало змогу з'ясувати закономірності функціонування і розвитку груп різної спрямованості. Механізми групової динаміки забезпечують збалансованість між силами розвитку і стабілізації. Залежно від сповідуваних принципів виокремлюють і класифікують різну їх кількість. За одним із підходів до психологічних механізмів групової динаміки зараховують: — ідіосинкразійний (грец. idios — особливий, незвичний і synkrasis — змішування) кредит лідера. Феномен "ідіосинкразійного кредиту" є своєрідним дозволом групи на поведінку, яка відхиляється від групових норм. Передусім його надають суб'єкту з високим статусом у групі, оскільки вважається, що він більше, ніж інші, орієнтується на групу, впроваджує інновації, найкомпетентніший. Наприклад, лідерам, які зробили вагомий внесок у життєдіяльність групи, дозволено у своїй поведінці відхилятися від групових норм, експериментувати з новими можливостями. За

умови коли такі експерименти з цілями, способами їх досягнення, новими формами міжособистісної взаємодії більшість груп визнає і схвалює як позитивні, їх результати можуть стати новою груповою нормою. Цей механізм сприяє створенню передумов для переходу групи на вищий рівень розвитку. розв'язання внутрігрупових суперечностей. Виокремлюють такі типи суперечностей між зростаючими потенційними можливостями групи та її актуальною діяльністю; між зростаючим прагненням учасників групи до самореалізації та самоствердження і одночасно посиленими тенденціями входження особистості до групової структури, інтеграції її з групою; між реальною поведінкою лідера і очікуваннями від неї (ця суперечність зводиться до з'ясування причин розвитку групи через конфлікт між лідером і послідовниками, тобто враховується тільки один аспект розвитку групи). Внутрігруповий конфлікт є потенційною можливістю просування групи до вищих рівнів і сприяє розвитку групи за конструктивного розв'язання суперечностей; психологічний обмін. Полягає у наданні групою більш високого психологічного статусу індивідам, котрі зробили вагомий внесок в її життєдіяльність. Різновидом психологічного обміну є ціннісний обмін. Відповідно корисні дії, адресовані як окремим членам, так і групі позначають поняттям "ціннісний внесок індивіда". У процесі групового функціонування активна участь індивіда (індивідів) у досягненні групової цілі, реалізації групових цінностей "обмінюється" на високий груповий статус. Розвиток групи відбувається через реальні групові дії, внаслідок чого, спираючись на оцінку вкладів у спільну справу, стає очевидною диференціація індивідуальних групових позицій (статусна диференціація). Зовні простіша, але детальніша класифікація, що має своїми елементами дві групи протилежно спрямованих взаємозалежних механізмів групової динаміки.

1. Механізми розвитку: — ідіосинкразійний кредит лідера; — нормативний вплив меншості. Цей механізм розвитку сприяє зростанню пізнавальної активності членів групи, нерідко призводить до зміни групових цілей, способів їх досягнення; — внутрігруповий конфлікт. Спрямований на розв'язання існуючих у групі суперечностей. Якщо його характер конструктивний, то група має потенційну можливість розвиватися, вдосконалювати форми і методи роботи; — ефекти поляризації і зсуву до ризику. Виникають у процесі прийняття групового рішення. їх відносять до механізмів розвитку, оскільки вони сприяють обміну думками, обговоренню суперечностей, пропонують варіанти вибору під час групової дискусії.

2. Механізми стабілізації: — конформність (лат. conformis — подібний). Цей феномен тлумачиться як схильність піддаватися реальному чи уявному тиску групи. Така поступливість виявляється у зміні поглядів та поведінки індивіда відповідно до точки зору більшості. Згідно з цим трактуванням конформність — це механізм стабілізації, який забезпечує перемогу прийнятих більшістю норм, підкорення ним індивідуальних реакцій, оцінок, дій і вчинків; — сумісність і спрацьованість. Породжують стійкі відносини, до яких залучені учасники

спілкування і які задовольняють членів групи; — згуртованість. Цей процес характеризує ступінь прихильності індивідів до групи. Як стабілізуючий механізм групової динаміки, згуртованість зумовлює подібність думок, цінностей, уявлень про цілі групи, особливості її діяльності та функціонування. Механізми групової динаміки зумовлюють дві протилежні тенденції — інтеграцію та диференціацію групи, що мають своїм наслідком нерівномірність її розвитку.

Концепції і моделі розвитку малої групи У процесі суспільного розподілу праці виникає необхідність розв'язання певних соціальних завдань, що й породжує потребу у створенні малих груп, покликаних орієнтуватися на ці завдання. Наприклад, студентська група створюється у зв'язку із вступом випускників шкіл до вищого навчального закладу. Отже, об'єктивні причини виникнення малої групи перебувають поза нею, вони закорінені в ширшій соціальній системі. Важливою психологічною передумовою виникнення групи є потреби індивідів у спілкуванні. На цьому процесі позначаються соціальний досвід, самооцінка індивіда, пов'язані груповим членством очікування, специфіка діяльності, можливість досягнення певної мети та ін. Серед зарубіжних авторів є багато прихильників думки, що утворення групи зумовлене психологічними причинами, передусім можливістю отримати задоволення від взаємодії з іншими людьми. Поширеною є точка зору, згідно з якою група виникає з необхідністю людини задовольнити свої потреби. Однак пояснення процесу утворення малої групи тільки психологічними причинами не враховує соціального контексту життя спільноти. Адже утворення малої групи пов'язане із сукупністю зовнішніх обставин, що зумовлюють її виникнення, з власне психологічними чинниками, внаслідок дії яких вона стає спільнотою з властивими їй всіма груповими характеристиками. Утворення групи є процесом її формального виникнення і наповнення людьми, які приносять у групу свої індивідуальні властивості, особистісні устремління, життєвий досвід взаємодії і розв'язання групових завдань. Формування взаємин між ними — це передумова перетворення групи, що об'єктивно виникла, на психологічну спільність.

Розвиток малої групи. Мала група, як і кожен соціальний організм, переживає у своєму розвитку зміни етапів, стадій, які різняться характером домінуючих тенденцій у внутрігрупових взаєминах. Кожен із представників різних соціально-психологічних шкіл посвоєму виокремлює ці етапи. Наприклад, американський психолог Б. Такмен, надаючи перевагу двовимірній моделі розвитку групи, розглядає дві основні сфери (виміри) групової життєдіяльності: інструментальну (ділову) сферу, пов'язану з розв'язанням групового завдання, та експресивну (емоційну) сферу, домінантою якої є міжособистісний контекст розвитку групової структури (Обидві сфери групового розвитку, хоч і впливають одна на одну, наділені своїми внутрішніми особливостями та закономірностями. У кожній сфері існує по чотири стадії, які послідовно змінюють одна одну.

Двовимірна модель розвитку групи (за Б. Такменом) Російський дослідник Л. Уманський, розгортаючи свою концепцію поетапного розвитку групи, взяв за основу послідовну зміну стадій, які різняться ступенем психологічної інтегрованості у діловій та емоційній сферах
Груповий розвиток, на його погляд, починається з точки, яка знаходиться всередині стадії і називається конгломерат (лат. conglomerates — нагромаджений) — сукупність незнайомих один одному індивідів.
Розвиток групи може відбуватися за двома напрямами: за просоціальної орієнтації (рух до позитивного полюса) група, долаючирізні стадії, розвивається уверх аж до найвищої точки, якою є колектив. За асоціальної спрямованості (рух до негативного полюса) група перетворюється на антиколектив.

Поступальний розвиток групи, на думку Л. Уманського, стримують (і зумовлюють) такі суперечності: — між потенційними можливостями групи та її реальною діяльністю; — між зростаючою інтеграцією членів групи і потребою кожного з них реалізуватися в ній особистісно; — між посиленням орієнтації групи на спільне “Ми” і усвідомленням місця і ролі групи в ширшій соціальній спільності. Поетапний розвиток групи як колективу (за Л. Уманським)
Загалом підхід Л. Уманського зосереджується на динаміці групових процесів, характеристиці відмінних ознак розвитку групи.

Модель, запропонована І. Волковим, відображає власне емоційну динаміку групи. Охоплюючи чотири послідовних фази розвитку міжособистісного контакту — від первинного сприймання і впізнавання до зчеплення вона містить детальний аналіз розвитку емоційних взаємин у малій соціальній групі. Модель емоційної динаміки групи (за І. Волковим)
Англійські консультанти з управління Майк Вудкок і Дейв Френсіс, аналізуючи проблему зрілості групи, зосереджуються на таких стадіях її розвитку: притирання, ближній бій, експериментування, ефективність і зрілість
За їх спостереженнями із підвищенням якості роботи групи розширюються можливості об’єднаних у ній індивідів. Унаслідок цього все більше їх бере участь у плануванні, прийнятті рішення, розв’язанні проблем. Різноманітні стадії групового розвитку аналізують стратометрична теорія колективу (А. Петровський), емпірична модель розвитку групи (Г. Стенфорд і А. Роарк) та ін. Попри певні відмінності, кожна модель утворення малих соціальних груп не залишає поза увагою такі основні етапи: — орієнтування у ситуації. Особливість цього етапу полягає в орієнтації осіб групи у міжособистісних взаєминах; — конфлікт. Він є результатом суперечності між індивідами, між групою та індивідами, а також між різними уявленнями про групові цілі і засоби їх досягнення; — динамічна рівновага. Забезпечує функціонування групи як єдиного цілого, не застраховуючи від виникнення нових непорозумінь. Виокремлення цих етапів представниками різних наукових шкіл свідчить, що вони є неминучими у соціальному бутті кожної малої соціальної групи.
Стадії розвитку групи (за М. Вудкоком, Д. Френсісом)

Нормативний вплив у групі Важливою ознакою життя малої групи є реалізація групових норм. Вони становлять сукупність вироблених і санкціонованих групою правил і вимог, які регулюють поведінку індивідів, зумовлюють специфічну для кожної групи систему взаємодії, взаємовпливу і спілкування. Групову норму характеризують такі параметри: — групова норма є продуктом соціальної взаємодії, що виникає в процесі життєдіяльності групи; — групова норма може бути задана і більш широким соціальним оточенням; — для кожної групової ситуації норми не встановлюються, вони формуються залежно від значущих для більшості групи ситуацій; — система норм забезпечує індивіда орієнтирами в навколишньому середовищі; — соціальні норми не лише уніфікують поведінку в групі, а й регулюють внутрігрупові відмінності; норма може приписувати стандарти поведінки в загальній ситуації, а може визначати реалізацію конкретної ролі у конкретній дії, в якій опиняється людина як носій ролі; — норми різняться за ступенем прийняття їх групою: одні — схвалюють майже всі, інші — підтримує меншість; — норми різняться за мірою і широтою девіантності, які вони допускають, а також діапазоном санкцій, які при цьому застосовуються; — групові норми призначені забезпечувати існування групи як цілісної системи; — норми можуть бути чинником ригідності (лат. rigidus — твердий, зацінпенілий) групи та особистості, обмежувати їх діяльність у нових чи невизначених ситуаціях, гальмуючи процеси індивідуального та групового розвитку.

Соціальна психологія, вивчаючи нормативну поведінку, зосереджується на різноманітних аспектах впливу норм групової більшості і меншості, а також на відхиленнях індивідів від групових норм.

## *ПРАКТИЧНЕ ЗНЯТТЯ №2*

***Тема:Поняття особистості та її основні властивості***

***Розглянути:***

1. Поняття і суть особистості.

2. Поведінкові теорії лідера.

3. Ситуаційні теорії лідера

*Вправа "Комунікаційні потоки в організації".*

*Мета:* виробити у студентів уявлення про структуру комунікаційних потоків в організації

*Хід вправи:*

Студенти отримують текст ситуаційної вправи з описом конкретної організації. Аналізують текст і малюють схему комунікаційних зв'язків та потоків в ній.

*Вправа "Комунікаційні потоки в різних типах організацій".*

*Мета:* виробити у студентів уявлення про структуру комунікаційних потоків в різних типах організацій.

*Хід вправи:*

Студенти розбиваються на три групи. Кожна група отримує текст ситуаційної вправи з описом конкретних організацій різних типів (кожна група отримує один опис). Аналізують текст, малюють схему комунікаційних зв'язків та потоків в організації. Показують отримані результати великій групі. Порівнюють отримані схеми, виписують подібності та відмінності аналізованих схем.

*Обговорення:*

Що подібного в комунікаційних структурах різних організацій?

В чому полягає своєрідність державних,комерційних та громадських організацій?

*Вправа "Групова взаємодія в розв'язанні проблеми".*

*Мета:* виробити вміння взаємодіяти з іншими членами групи при розв'язанні проблеми.

*Хід вправи:*

Студенти діляться на групи по 3-5 осіб. Учасники кожної групи отримують окремі частини інформації, потрібної для розв'язання поставленої проблеми. Вони мають встановити потрібну послідовність інформації та розв'язати задачу.

*Обговорення:*

Як вдалося налагодити роботу в групі (або чому не вдалося налагодити зв'язки, якщо задача не розв'язана)?

*Вправа "Побудова паперової башти".*

*Мета:* продемонструвати групову взаємодію, групову інтеграцію і диференціацію.

*Хід вправи:*

Студенти діляться на групи по 4-6 осіб + 1-2 спостерігачі на кожну групу. Кожна група отримує набір паперу різного розміру, 1метр клейкої стрічки. Групи починають роботу за сигналом, якомога швидше вони повинні побудувати з отриманого паперу максимально високу та стійку башту, на яку слід покласти маркер.

*Обговорення:*

Як відбувалися групові процеси? Чи утворилися інформаційні зв'язки? Хто з учасників робочих груп виконував які ролі?

*Визначення ролей, які в групі відіграють її члени:*

Опанування вміння роботи з тестом Белбіна.

*Соціометрія Д. Морено.* Особливості роботи з соціометрією в комунікаційному менеджменті.

*Визначення оцінки стану справ в організації її працівниками.* Опанування вміння роботи з тестом.

## *ПРАКТИЧНЕ ЗНЯТТЯ №3*

**Тема: Мотивація до праці і діяльності**

1.Визначення мотивації. Приклади мотивації.

2.Види мотивації (приклади)

3.Види нематеріальної мотивації. (приклади).

4.Позитивна і негативна мотивація.(приклади)

5.Змістовні теорії мотивації (приклади до кожної з теорій)

5.1 ієрархічна теорія А. Маслоу;

5.2 теорія трьох потреб Д.Макклелланда;

5.3 теорія двох факторів.

6. Процесуальні теорії мотивації

- теорію справедливості С. Аамса;

- теорію очікування В. Врума;
- теорію мотивації Портера – Лоуер.

7. Теорії «працівника».

- теорія Джеймса Макгрегора;
- теорія Z.

1. Мотивація – це внутрішнє спонукання до дії для досягнення особистих цілей або ж цілей організації. Вона покликана знизити напругу, що виникає у відповідь на потребу чи бажання що – то роздобути.

Розуміння змісту мотивації — головний показник професійної майстерності доброго керівника організації. Знання про те, чому люди роблять те, що вони роблять — необхідна передумова для того, щоб допомогти їм реалізувати власні мотиви та попередити випадки, коли мотивації можуть викликати певні ускладнення.

Ефективний менеджмент ґрунтується на поєднанні реальних цілей, життєвих цінностей і установок, очікувань і потреб працівника з цілями організації. Людина яка поділяє цілі й усвідомлює цінності своєї організації, здатна визначити собі завдання, знаходити шляхи їх вирішення, здійснювати самоконтроль, тобто переходити від зовнішнього мотивування до самомотивування. Воно можливе за певних об'єктивних умов, серед яких важливу роль відіграють задоволення первинних потреб працівника, висока культура виробництва, реальне самоуправління.

Робітники будуть працювати добре, якщо знатимуть, що компанія має на ринку міцні позиції, її діяльність — суспільно корисна, а місія — висока й гідна. В приємному колективі, атмосфері взаємоповаги та загальної готовності допомагати один одному персонал буде працювати не лише ефективно, але й з насолодою. Особливо продуктивною буде праця працівників, коли очевидна особиста роль у процесі досягнення компанією заслужених висот, відчутна причетність до збільшення обсягів прибутку й підвищення економічної вартості компанії, зростання лояльності споживачів. [4]

2. У наш час прийнято розділяти кілька основних видів мотивації :

- Матеріальна мотивація.
- Нематеріальна мотивація.

Матеріальна мотивація – це дуже ефективний спосіб заохочення співробітників до того, щоб вони прагнули до виконання своїх завдань якісно і

швидко. Саме матеріальна мотивація персоналу вважається найкращою у нас в країні, так як інші способи не приносять бажаних результатів.

Щоб матеріальна мотивація приносила свої плоди, слід правильно її використовувати. Для початку можна розглянути приклад, коли персоналу виплачують щомісячну премію, наприклад, від кількості продажів. При цьому премію отримують завжди в один і той же день. Премія стає очікуваною і, до того ж, починає розцінюватися як саме собою зрозуміле. Щоб уникнути такого ставлення персоналу до власної премії, вона не повинна бути запланованою і встановленою у визначеному розмірі.

Також не варто забувати, що матеріальна мотивація має бути не тим, що начальство постійно обіцяє, а чимось досяжним. Інакше персонал просто перестане вірити в те, що та сама премія одного разу буде. До речі, візьміть на замітку, що занадто великі перерви між преміями (нехай вони будуть і в великому розмірі) не дають результату. Нехай премія буде частіше, але отримана сума грошей не обов'язково повинна бути занадто великою.

3. Нематеріальна мотивація спрямована на задоволення психологічних та соціальних потреб людини. Ефективно дана мотивація впливатиме лише на тих людей, які вже задовольнили свої базові потреби і впевнені в тому, що зможуть їх забезпечувати, та наступним етапом для них є самореалізація.

На мою думку, найбільш ефективними методами нематеріальної мотивації, які підійдуть як для великих підприємств, так і для середнього бізнесу є:

1) покращення робочого місця;

2) позитивне ставлення керівництва до підлеглих;

3) підвищення по службі;

4) гнучкий графік;

5) безкоштовне навчання;

6) зайнятість працюючих в робочий час;

7) зворотній зв'язок.

Матеріальна мотивація та нематеріальна мотивація ділиться ще на два види:

Види нематеріальної мотивації:

- можливість кар'єрного росту;
- можливість організації гнучкого графіка роботи;

- наявність права голосу при прийнятті важливих для підприємства рішень.

Види матеріальної мотивації:

- пряма – премії, відрядна оплата праці, подарунки;
- непряма – харчування на підприємстві, пільги при придбанні житла, пільги на проїзд.

Професійний праця покликаний задовольняти не тільки біологічні, але і соціальні потреби, адже крім заробляння грошей, людина прагне ще й налагодити з усіма хороші взаємини, сформувати про себе хорошу думку.[6]

4. Мотивація може бути «від чого або» – негативна і «до чого» – позитивна. Прикладом такої мотивації може послужити здавна відомий всім прийом «батога і пряника», якщо дитина не послухався батьків, то його мотивація буде «від чого» заснована на негативних емоціях і переживаннях викликаних можливими покараннями. У тому випадку якщо ж він добре виконав дану йому завдання, то його мотивація буде «до чого» заснована на його позитивних очікуваннях одержання винагороди за свою працю.

Залежно від джерела до видів мотивації відносяться також:

- зовнішня мотивація – заснована на заохоченнях, покараннях та інших видах стимуляції, які або спрямовують, або гальмують поведінку людини. У разі зовнішньої мотивації чинники, що регулюють поведінку, не залежать від внутрішнього «я» особистості.
- сприяє одержанню задоволення від роботи, викликає інтерес, радісне збудження, підвищує самоповагу особистості. [5]

5. У сфері менеджменту та управління персоналом вироблять кілька видів теорій мотивації:

Змістовна теорія мотивації. Вона грунтуються на внутрішніх спонукань людини до діяльності. Саме вони найкращим чином розкривають взаємозв'язок між виникненням потреби і шляхом її реалізації. До таких теорій можна віднести:

- ієрархічна теорія А. Маслоу;

Теорія ієрархії потреб, розроблена Маслоу, справила значний вплив як на розвиток наукової думки в галузі мотивації, так і на розвиток практики менеджменту на основі поведінку людей.




Рис. 6. Ієрархія потреб за Маслоу

- теорія трьох потреб Д.Макклелланда;

У 40-вих роках американський вчений Девід Макклелланд із групою своїх колег зайнявся вивченням людських спонукань. Результати цих досліджень наштовхнули його на висновок: протягом життя людина засвоює певні основні мотиви, які можна розділити на три групи:

- Мотивація досягнення (прагнення добитись найкращого вирішення складних проблем) – потреба в успішності;
- Мотивація афіліації (потреба налагоджувати гарні стосунки із оточуючими людьми) – потреба у приналежності;
- Мотивація влади (прагнення впливати на поведінку інших) – потреба у владі.

У кожному конкретному випадку той чи інший мотив може бути більш чи менш вираженим, і кожна людина відрізняється їх унікальним поєднанням. Але існує оптимальне поєднання для певної діяльності, до того ж висока мотивація досягнення у більшості випадків є бажаною, навіть необхідною.

- теорія двох факторів.

У теорії і практиці менеджменту до оприлюднення результатів дослідження Герцберга поширеною була думка, що задоволення чи незадоволення людини своєю поведінкою, діями, оточенням є двома полюсами, протилежностями, і що задоволення — це завжди мотиваційний фактор, а невдоволення — демотиваційний. Отже, достатньо ліквідувати причини невдоволення людини і мотивацію її поведінки буде забезпечено. Однак не все є таким однозначним.

Герцберг зі своїми колегами на рубежі 50—60-х рр. дослідив фактори, які справляють мотиваційний і демотиваційний вплив на поведінку людини, породжують її задоволення чи невдоволення.

Результати дослідження засвідчили, що ситуація усунення факторів, які спричинили зростання невдоволення, не обов’язково приводить до збільшення

задоволення, посилення мотивації праці. І навпаки: із того, що певний фактор сприяв зростанню задоволення, аж ніяк не випливало, що в разі його усунення зростатиме невдоволення.

6. Процесуальні теорії мотивації. У першу чергу направлені на дослідження поведінки людини в різних життєвих ситуаціях. Особливу увагу приділяють мотивації різних зовнішніх факторів. До них можна віднести:

- теорію мотивації Портера – Лоуер.

Моде́ль По́ртера-Ло́улера — комплексна теорія мотивації, що містить елементи попередніх теорій. На думку авторів, мотивація є одночасно функцією потреб, очікувань і сприйняття працівниками справедливої винагороди. В моделі Портера-Лоулера фігурує 5 основних ситуаційних факторів:

1. витрачені працівником зусилля;
2. сприйняття;
3. отримані результати;
4. винагородження;
5. ступінь задоволення.

Автори цієї моделі — Лайман Портер і Едвард Лоулер — розробили комплексну процесуальну теорію мотивації, яка включає елементи теорії очікувань і теорії справедливості. У цій теорії , наявні п’ять ключових категорій: зусилля, сприйняття, отримані результати, винагорода, міра задоволення.

- теорію очікування В. Врума;

Ця теорія грунтується на припущенні, що людина спрямовує свої зусилля на досягнення якої-небудь мети у тій мірі, в якій оцінює ймовірність винагороди за них. Виконавча мотивація залежить від:

- реальності, досяжності винагороди;

- цінності винагороди.

- теорію справедливості С. Аамса;

Згідно з цією теорією, працівники суб'єктивно порівнюють свої винагороди із затраченими зусиллями та з винагородами інших працівників, які виконують аналогічну роботу. Доки працівники не будуть вважати винагороди справедливими, їх віддача в роботі буде низькою.

Розглянуті теорії мотивації можна застосовувати у побудові будь-яких мотиваційних систем, але з урахуванням внутрішнього та зовнішнього середовища організацій, особливостей груп працівників тощо.

7. Теорії «працівника». У цю групу входять ті теорії, які відображають специфічне бачення професійної діяльності кожного працівника:

- теорія Джеймса Макгрегора

Теорія «XY» Джеймса Макгрегора. Джеймс Макгрегор виділів два Основні підході, які використовують для Управління підлеглімі. Підхід «X» – люди мают потребу в постійному контролі и прімусі до дії. Підхід «Y» полягає в широкому участі працівніків у процесі Прийняття рішень, Коженна Співробітник має велику свободу Дій, альо разом з тім наділеній відповідальністю и правом різікуваті.

- теорія Z

Теорія «Z», почав роботу над нею Джеймс Макгрегор, а продовжив і закінчив

Вулик Оучі. На його думку, потрібно прагнути до повного включення пацівника в робочий процес компанії, піклуватися про Його сім'ю і близьких. Таким чином, працівник стає невід'ємною частина компанії. Цю теорію активно використовують як основу мотиваційної політики японські та частина корейських компаній.[7]

Всі вище наведені теорії, так чи інакше, доводять, що мотивація надає діяльності людини певну цілеспрямованість. Досягнення поставлених цілей забезпечує особистісне відновлення фізичного і соціального рівноваги і робить людину більш впевненим у собі і успішним.

## *ПРАКТИЧНЕ ЗНЯТТЯ №4*

**Тема: Інструментарій виявлення професійних і особистісних якостей працівників**

**Розглянути:**

1. Методи отримання інформації про людину

1.1 Основні методи отримання первинної інформації про претендента на вакантну посаду

1.2 Альтернативні способи отримання інформації про претендента

1.3 Співбесіда - як один з найважливіших елементів процесу відбору персоналу

2. Розробка алгоритму та інструментарію для виявлення професійної компетентності психолога ВАТ «Обласний реабілітаційний центр

2.1 Методи та етапи відбору претендентів

2.2 Розробка напівформалізоване програми інтерв'ю

3. Практичне дослідження розробленого алгоритму та інструментарію при прийомі на роботу кандидатів на посаду психолога ВАТ «Обласний реабілітаційний центр»

Типології методів визначення особистісних якостей працівників і особливостей рольового розподілу в групі, ставлення працівників групи, один до одного досить різноманітні, але найбільш часто виділяють наступні комплекси методів:

- **метод спостереження (зовнішнього)** складається в навмисному, систематичному, цілеспрямоване і фиксируемом сприйнятті зовнішніх проявів психіки людини. Метод вимагає значного часу, спеціальної підготовки і трудомісткий;
- **метод самоспостереження (інтроспекції)** - спостереження людини за власними психічними проявами. Зазвичай висновки, які робить людина на основі самоспостереження, суб'єктивні, неадекватні і можуть використовуватися для аналізу самооцінки і при порівнянні з думкою оточуючих;

- численна група **особистісних опитувальників, або тестів,** що дозволяють визначити різні властивості і якості особистості, такі як темперамент, характер, інтелект, схильність до творчості, мотиви поведінки, ціннісні орієнтації, фактори, що впливають на поведінка і т. п. Ці опитувальники виявляють сторони особистості з допомогою аналізу та угруповання відповідей випробуваного. Відповіді зазвичай мають форму меню, тобто потрібно вибрати один з варіантів передбачених відповідей. Оскільки відповіді дає сам опитуваний, одержувані дані містять значний елемент суб'єктивізму; на якість відповідей впливає і психологічний стан

опитуваного, і ступінь фактичного знайомства з ситуацією, в якій поведінка пропонується охарактеризувати;

- **проективні методи,** засновані на висновках психологічної науки про те, що суб'єкт свідомо чи несвідомо переносить, проектує свої психологічні властивості, стани на зовнішні об'єкти, що відбивається в інтерпретації їм того чи іншого стимулюючого матеріалу. Професійний психолог, психоаналітик або психотерапевт в змозі розпізнати за асоціаціями, викликаними у суб'єкта стимулюючим матеріалом (плями, картинки тощо), особливості його особистості, мотивів, цінностей, роботу підсвідомості. При використання даних методів присутність досвідченого професіонала в області психології обов'язкові;

- **соціометрія** - метод психологічного дослідження міжособистісних відносин у групі з метою визначення структури взаємовідносин, ролей і статусів членів групи, в т. ч. виявлення неформальних лідерів, психологічної сумісності. Є комплекс тестів для визначення соціально-психологічного клімату в групі, ставлення до лідера, до керівника, для виявлення стилю керівництва;

- **методи анкетування, інтерв'ю, бесід,** що дозволяють отримати інформацію шляхом відповіді на письмові або усні запитання фахівця. Дані методи широко застосовуються в системі маркетингу, при необхідності виявлення ставлення до праці (наприклад, «Анкета про наявних і бажаних повноваження»), при різного виду соціологічних дослідженнях і вимагають участі фахівців для розробки програми дослідження, для його організації, проведення та подальшої інтерпретації результатів.

Істотним чинником вибору того чи іншого методу, тесту є **валідність** (відповідність тому, для чого він призначено) і **надійність** (тест дозволяє отримувати одні й ті ж результати, незалежно від кількості опитуваних і контингенту). Багато прості за змістом і обробці результатів популярні тести не проходять перевірку на валідність і надійність і не можуть використовуватися у сфері управління персоналом.

## *ПРАКТИЧНЕ ЗНЯТТЯ №5*

**Тема: Інспектування програмних систем**

**Розглянути:**

**1.Атестація програмного засобу.**

**2.Загальні відомості про верифікацію та атестацію ПЗ.**

**3.Верифікація та атестація ПО**

Системне тестування програм вимагає розробки величезної кількості тестів, їхнього виконання й перевірки. Це значить, що даний процес досить трудомісткий і дорогий. Кожен тест дозволяє виявляти одну, а в найкращому разі кілька помилок у програмі. Причина такого положення полягає в тім, що збої в роботі, що відбуваються через помилки в системі, часто приводять до руйнування даних. Тому важко сказати, яке кількість помилок "відповідально" за збій у системі.

Інспектування програм не вимагає їхнього виконання, тому даний метод можна використати до завершення повної реалізації програм. Під час інспектування перевіряється вихідне подання системи. Це може бути модель системи, специфікація або програма, написана мовою високого рівня. Для виявлення помилок використається знання розроблювальної системи й семантика її вихідного подання. Кожну помилку можна розглядати окремо, не обертаючи уваги на те, як вона впливає на поводження системи.

Доведено, що інспектування є ефективним методом виявлення помилок. Також немаловажне, що інспектування значно дешевше екстенсивного тестування програм. В експериментах, описаних у роботі [27], рівнялася ефективність інспектування й тестування. Інспектування програмного коду виявилося більше ефективним і менш дорогим, чим тестування.

Більше 60% помилок у програмах можна виявити за допомогою неформального дослідження (інспектування) програм. При більше формальному підході, що використає математичні методи, у програмі можна виявити більше 90% всіх помилок. Така перевірка використається в процесі розробки систем методом "чиста кімната".

Процес інспектування також може оцінити інші якісні характеристики систем: відповідність стандартам, переносимість на зручність супроводу.

У системних компонентах і підсистемах виявлення помилок шляхом перегляду й інспектування звичайно більш ефективно, ніж за допомогою тестування, але двом причинам.

За один сеанс інспектування можна виявити безліч різноманітних програмних дефектів. Недоліком тестування є те, що звичайно за один сеанс тестування можна виявити тільки одну помилку, оскільки помилки можуть привести до відмови системи або їхніх ефектів можуть накладатися один на одного.

Інспектування використовує знання про предметну область і мову програмування. Фахівець, Що Проводить інспектування, повинен знати типи помилок, властивим конкретним мовам програмування й додаткам певного

типу. Тому в ході аналізу програм їсти можливості зосередитися тільки на конкретних типах помилок.

Звичайно, інспектування не може повністю замінити тестування. Інспектування краще використати як початковий процес верифікації для виявлення більшої частини програмних дефектів. Шляхом інспектування перевіряють відповідність ПО її специфікації, однак таким способом не можна перевірити динамічне поводження системи. Більше того, нераціонально інспектувати закінчені системи, зібрані з декількох підсистем. На цьому рівні можливо тільки тестування. Тестування також необхідно для оцінки надійності й продуктивності, перевірки користувальницького інтерфейсу й відповідності системи вимогам замовника.

Інспектування й тестування не є конкуруючими методами верифікації й атестації. Кожному з них властиві свої переваги й недоліки, тому в процесі верифікації й атестації їх варто використати спільно. Одним з найбільш ефективних методів інспектування є застосування контрольних прикладів.

У цьому випадку можна виявити програмні дефекти й розробити більше ефективні методи тестування системи.

Іноді при інспектуванні в організації, що розробляє традиційне програмне забезпечення, виникають труднощі. Розроблювачі, що мають досвід тестування програм, неохоче погоджуються з тим, що інспектування виявляється більше ефективним методом виявлення помилок, чим тестування. Менеджери ставляться до цих технологій з недовірою, тому що впровадження інспектування на етапах проектування й розробки вимагає додаткових витрат. Інспектування завжди вимагає витрат, причому на початковому етапі розробки ПО, а кінцева економія засобів внаслідок застосування інспектування досягається тільки завдяки досвіду провідних його фахівців.

У цій главі розглядається інспектування програм, тобто вихідний код перевіряється на наявність помилок. Однак метод інспектування можна також використати для верифікації будь-яких текстових документів, створених у процесі розробки ПО. Метод інспектування можна застосовувати до специфікації вимог, для деталізованого визначення системної архітектури, при розробці структур даних, плануванні тестування й у процесі створення системної документації.

## Інспектування програм

Інспектування програм — це перегляд і перевірка програм з метою виявлення в них помилок. Ідея формалізованих процесів перевірки (інспекції) програм уперше сформульована IBM в 1970-х роках й описана в роботах

У цей час даний метод верифікації програм набутив широкого застосування. На базі вихідного методу інспектування розроблено багато інших варіантів інспектування програм. Але всі вони ґрунтуються на базовій ідеї

методу інспектування, відповідно до якого група фахівців виконує ретельний порядковий перегляд й аналіз вихідного коду програми.

Основна відмінність інспектування від інших видів оцінювання якості програм полягає в тому, що головна його ціль- виявлення дефектів, а не дослідження загальних проблем проекту. Дефектами є або помилки в програмі, або невідповідність програми організаційним або проектним стандартам. На противагу інспектуванню інші методи аналізу програм основну увагу приділяють організаційним питанням, тимчасовому графікові робіт, витратам, порівнянню із проміжними контрольними елементами або оцінці відповідності ПО певним цілям організації- розроблювача.

Процес інспектування - це формалізований процес, виконуваний невеликою групою фахівців, що складає не більш ніж із чотирьох чоловік. Члени групи системно аналізують програму й визначають можливі дефекти. Відповідно до вихідних концепцій методу інспектування члени групи повинні виконувати наступні ролі: автора, рецензента, інспектор» і координатора. Рецензент "озвучує" програмний код, інспектор перевіряє код за допомогою тестів, координатор відповідає за організацію процесу.

У міру нагромаджень досвіду інспектування в організаціях можуть з'являтися інші пропозиції по розподілі ролей у групі. Вході обговорення результатів використання інспектування, впровадженого в процес розробки програм у компанії Hewlett-Packard, у статті пропонується шість ролей .Одна особа може виконувати кілька ролей, тому кількість членів у групі інспектування може варіюватися.

Ролі в процесі інспектування

Автор або власник

Інспектор

Рецензент

Секретар

Голова або координатор

Керівник групи

Роль Опис

Програміст або розроблювач, що відповідає за створення програми або документа, а також відповідає за виправлення дефектів, виявлених у процесі інспектування

Знаходить помилки, недогляди й протиріччя в програмах і документах; може також указати на більше загальні проблеми, що перебувають поза сферою дії інспекційної групи

Викладає код або документ на зборах інспекційної групи

Записує результати зборів інспекційної групи

Управляє й організує процес інспектування. Доповідає про результати інспектування керівництву компанії

Займається вдосконалюванням процесу інспектування, відновленнями технологічних карт, розробкою стандартів і т.п.

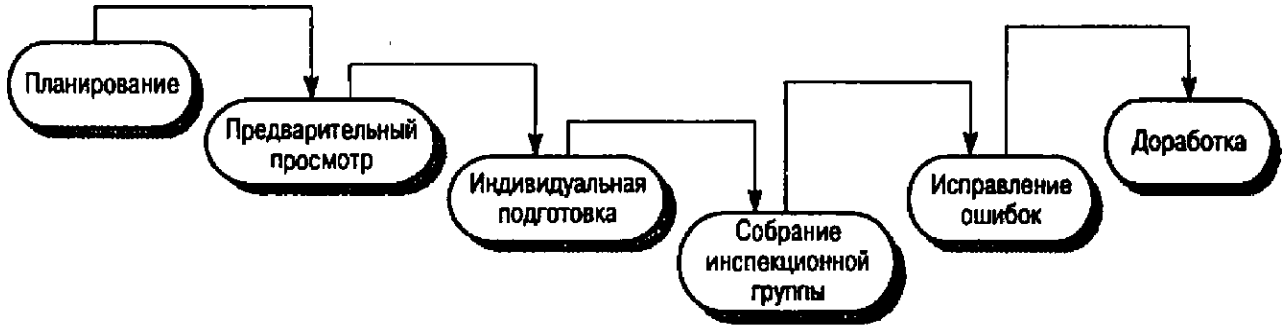



Рисунок 5.1- Процес інспекції

Координатор становить план інспектувань, підбирає інспекційну групу, організує збори й переконується, що програма і її специфікація закінчені. Програма, призначена для інспектування, передається на розгляд інспекційній групі, де автор програми описує її призначення (етап попереднього перегляду). Після цього треба етап індивідуальної підготовки, на якому кожен член інспекційної групи вивчає програму і її специфікацію й виявляє дефекти в програмному коді.

Сам процес інспектування повинен бути відносно коротким (не більше двох годин) і зосередженим винятково на виявленні дефектів, аномалій і невідповідності стандартам. Інспекційна група не повинна пропонувати способи виправлення виявлених дефектів або рекомендувати які-небудь зміни в інших програмних компонентах.

Після інспектування автор змінює програму, виправляючи виявлені помилки. На етапі доробки координатор ухвалює рішення щодо тім, чи необхідно повторно проводити інспектування. Якщо повторного інспектування не потрібно, всі виявлені дефекти документально фіксуються й документ із результатами інспектування затверджується головою.

Процес інспектування повинен проводитися з урахуванням технологічної карти, що описує можливі помилки програмування. Карта розробляється кваліфікованими фахівцями й регулярно обновляється в міру нагромадження досвіду в процесі інспектування. Для різних мов програмування складаються різні технологічні карти.

Технологічні карти, складені для різних мов програмування, розрізняються між собою, оскільки враховують можливості перевірки, що забезпечують компілятори мов. Наприклад, компілятор мови Ada перевіряє кількість параметрів функцій, а компілятор мови З - немає. Помилки, які можна виявити в процесі інспектування, перераховані в табл. 5.2. Підкреслимо, що кожна організація повинна розробляти власні технологічні карти для інспектування, які б ґрунтувалися на стандартах і досвіді даної організації й обновлялися в міру виявлення нових типів програмних дефектів.

На рис.. 5.1 показаний загальний процес інспектування. Він адаптований до вимог організацій, що використають інспектування програм.

У процесі інспектування організація накопичує певний досвід, тому результати інспектування можна використати для поліпшення всього процесу розробки

ПО. У ході інспектування виконується аналіз виявлених дефектів. Група інспектування й автори інспектування коду визначають причини виникнення дефектів. Щоб подібні дефекти не виникали в майбутніх системах, необхідно по можливості усунути причини виникнення дефектів, що означає внесення змін

## *ПРАКТИЧНЕ ЗНЯТТЯ №6*

**Тема:Аналіз помилок, що виявляють при інспектуванні програм**
**Розглянути:**
**1.Автоматичний статичний аналіз програм.**
**2.Планування тестування.**
**3.Тестування дефектів.**
**4.Атестація критичнмх систем**

Таблиця 6.1. Помилки, що виявляють при інспектуванні

| Клас помилок | Питання, що допомагають виявляти помилки |
|---|---|
| Помилки даних | Чи всі змінні в програмі инициализированы до початку використання їхніх значень?<br>Чи всі константи іменовані?<br>Чи рівна верхня границя масиву його розміру або на одиницю менше цього розміру?<br>Який роздільник використається для поділу символьних рядків?<br>Чи можливо переповнення буфера? |
| Помилки керування | Чи виконуються умови для кожного умовного оператора?<br>Чи всі цикли завершуються?<br>Чи правильно в складених операторах розставлені дужки?<br>Чи всі вибори виконуються в операторах вибору? |
| Помилки вводу-виводу | Чи використаються в програмі вхідні змінні?<br>Чи всім вихідним змінним перед виводом привласнюються значення?<br>Чи можуть які-небудь вхідні дані привести до порушення системних даних? |
| Помилки інтерфейсу | Чи всі виклики процедур і функцій містять правильне кількість параметрів?<br>Чи погоджені типи формальних і фактичних параметрів?<br>У чи правильному порядку розташовані параметри? |

| | |
|---|---|
| | Якщо компоненти звертаються до поділюваної пам'яті, чи мають вони таку ж модель структури поділюваної пам'яті? |
| Помилки керування пам'яттю | Якщо зв'язана структура даних змінюється, чи правильно пе розпреділяются всі зв'язки?<br>Якщо використається динамічна пам'ять, чи правильно вона роз преділяється?<br>Чи відбувається перерозподіл пам'яті після того, як вона більше не використається? |
| Помилки керування виключеннями | Чи всі можливі помилки розглянуті в умовах, визначаю щих виняткові ситуації? |

Кількість коду, що перевіряє за певний час, залежить від досвіду групи інспектування, мови програмування й предметної області додатка. На основі досвіду проведення інспектування в компанії IBM зроблені наступні оцінки.

На етапі попереднього перегляду за одна година можна переглянути приблизно 500 операторів вихідного коду.

Під час індивідуальної підготовки за одна година можна перевірити приблизно 125 операторів вихідного, коду.

На зборах за один.година можна перевірити від 90 до 125 операторів.

Ці цифри також підтверджуються даними, отриманими під час проведення інспектування компанії AT&T [22].

Прийнято вважати, що максимальна тривалість інспектування не повинна перевищувати двох годин, оскільки потім ефективність виявлення дефектів знижується. Тому в процесі розробки ПО інспектування щодо малих системних компонентів повинне виконуватися досить часто.

Якщо команда інспектування складається із чотирьох чоловік, на перевірку 100 рядків коду потрібно приблизно один людино-день. Уважається, що сам процес інспектування займає біля години, плюс кожен член команди витрачає 1-2 години на підготовку до інспектування. Витрати на тестування також істотно залежать від кількості помилок у програмі. Але, з іншого боку, на інспектування програми потрібно вполовину менше витрат, чим на еквівалентне тестування програм.

Забезпечення інспектування ПО вимагає кваліфікованого керування й "правильного" відношення до результатів його проведення. Інспектування - відкритий процес виявлення помилок, коли помилки, допущені окремим програмістом, неминуче виявляються й стають відомі всій групі програмістів. Менеджери повинні чітко розмежовувати інспектування програмного коду й оцінку кадрів. При оцінці професійних якостей фахівців у жодному разі не

можна враховувати помилки, виявлені в процесі інспектування. Керівникам інспекційних груп необхідно пройти ретельну підготовку, щоб грамотно управляти процесом й удосконалювати культуру відносин, що гарантувала б підтримку в процесі виявлення помилок і відсутність яких-небудь обвинувачень у зв'язку із цими помилками.

## *ПРАКТИЧНЕ ЗНЯТТЯ №7*

**Тема:Принципи ефективності усної комунікації.**
**Розглянути:Основні принципи комунікації:**

- знання мети;

- наявність певної інформації (цілеспрямованої, вірогідної, своєчасної, достатньої, доступної);

- мотивація підлеглих;

- вибір оптимальних умов і форм комунікації;

- налагоджений зворотній зв'язок;

- результативність.

**Основні положення для ефективної комунікації:**

1. Прагніть з'ясувати свої ідеї до того, як вони стануть предметом комунікації, за необхідності проконсультуйтесь із фахівцями.

2. Поставте собі запитання, чого ви хочете досягти внаслідок передачі своєї ідеї, проясніть істинне призначення кожного її обговорення.

3. Сприяють комунікації фізичні і гуманітарні фактори. Постійно пам'ятайте про оточення, у якому проходить передача вашого повідомлення.

4. Комунікація призначена вирішувати проблеми сьогоднішнього дня, але вона повинна бути спланована з урахуванням минулого досвіду і завтрашнього дня.

5. Під час передачі комунікації пам'ятайте про деякі додаткові моменти (тон голосу, вираз обличчя, погляд, реакцію учасників на повідомлення).

6. Необхідно забезпечити зворотній зв'язок комунікації — бути впевненим, що підлеглі вас зрозуміли. Це досягається за допомогою певних запитань, звернених до присутніх.

7. Співпрацівники краще розуміють того керівника, комунікація якого враховує їхні інтереси.

8. Пам'ятайте, що ті ваші колеги, які вам допомагають в підготовці комунікації, будуть забезпечувати її активну підтримку.

9. Більш успішним видом комунікації є не те, що ви говорите, а те, що ви робите. Відомо, коли дії або відношення керівника суперечать його словам, тоді співрозмовники не сприймають всерйоз зроблених ним заяв.

10. Не тільки прагніть бути зрозумілим, але вмійте і самі зрозуміти те, що вам говорять.

Мистецтво слухати інших людей добре знайоме і в той же час не є складним. Створіть невимушені обставини — зробіть так, щоб співрозмовник почував себе спокійно; вислухайте людину до кінця, не перебивайте її без необхідності; візьміть до уваги обставини, у яких опинився співрозмовник; уникайте в думках відходити від теми розмови; подумки підсумуйте основні ідеї; повторюйте почуті вами положення і висловлення; перевіряйте, як ви слухаєте, усуньте відволікаючі фактори, продемонструйте, що співрозмовник користується вашою увагою; попередньо постарайтесь вивчити всю інформацію про предмет, який буде обговорюватись; при необхідності ставте уточнюючі запитання; по відношенню до співрозмовника використовуйте такі звернення, як «ви», «вам».

Підкреслимо, що уміння слухати інших — це велике мистецтво. Керівник, який вислуховує інших і приділяє увагу змісту їх висловлень, дозволяє цим людям упорядкувати і уточнити свої думки.

**Отже, перед спілкуванням бажано:**

- по можливості заздалегідь підготуватись до теми розмови;

- усунути відволікаючі фактори;

- продемонструвати своє бажання слухати;

- сконцентрувати свою увагу;

- прагнути з’ясувати суть питання і думку співрозмовника.

**Під час розмови необхідно:**

- не переривати співрозмовника;

- прагнути до розуміння його точки зору;

- вислухати співрозмовника, поки він не висловить усі свої думки з питань, що обговорюються;

- вислухати для того, щоб зрозуміти, а не з метою, щоб потім виступити з критикою;

- реагувати на почуття, які супроводжують розмову, демонструвати їх розуміння і віддавати їм належне;

- припинити розмовляти самому з іншими особами;

- слідкувати, щоб під час розмови були відсутні негативні форми зв’язку;

- проводити оцінку обговореного;

- ставити зрозумілі запитання;

- за необхідності висловлювати співчуття;

- підсумовувати розуміння почутого.

Перед комунікацією бажано думати про хороше, світле, чисте, тоді все буде вирішуватись. Одна мудра людина сказала: «Моя формула успіху перед вирішенням тяжкого завдання — ходити по сонячній стороні життя. Завжди бути працелюбною людиною, щиросердно любити діло, якому себе присвятив».

**І ще деякі технічні положення для ефективної комунікації:**

- з'ясуйте мету комунікації (для інформації співпрацівників, у зв'язку з навчальним процесом, для подальшої дії…);

- виберіть метод передачі (лист, телеграма, телефонна розмова, зустріч…);

- виберіть час і місце передачі інформації;

- проконтролюйте зовнішні фактори (необхідність мікрофона, канцелярських засобів, наявність проектора, екрана тощо);

- розгляньте питання форми передачі (тези, докладне повідомлення, демонстрація фільму…);

- продумайте, як перевірити розуміння колегами поданого матеріалу (шляхом запитань, роботою на приладах…);

- за необхідності подумайте, як плануєте виправити непорозуміння та погане засвоєння сказаного, якщо таке виникає.

**Можливі бар'єри на шляху комунікації:**

1. Несумісність мети з можливими діями.

2. Неадекватна інформація з підготовленої теми.

3. Негативна мотивація.

4. Неефективний зворотній зв'язок.

5. Психологічні особливості співпрацівників щодо запропонованої теми.

6. Недосконаліть організації і забезпечення комунікації.

Під час спілкування з великою групою співпрацівників виступ повинен бути не довгим, особливо якщо це кінець робочого дня, не оптимальний температурний режим і освітлення у приміщенні… Уважно слухають перші 10–15 хв, а потім починають відволікатись. Відволікання посилюється, якщо доповідач говорить монотонно, повторюється, мовлення з хезитацією (зупинка під час висловлення, яка супроводжується еканням та ін.).

Краще, щоб був план виступу: основні цифри, дати та інше, що найтяжче запам'ятати. Папір повинен бути скріплений скріпкою. Під час виступу не розмахуйте руками, не закривайте конспектом і руками лице.

Якщо не слухають — залежить тільки від вас. Можна зупинитись і запитати, у чому справа. Позитивно відреагувати у відповідь.

Під час виступу потрібно, щоб не було зайвих прикрас, особливо у чоловіків. Досить годинника та обручки.

І на закінчення бажано знати, що існують три універсальні положення ділового спілкування: погляд, усмішка та відстань, на якій ведеться бесіда (В.В. Рафеенко, 1987).

**Погляд** — найсильніший компонент розмови. Уміння витримати погляд є наслідком особливого тренування. Людина, яка дивиться у вічі співрозмовнику, викликає довіру. Уміння першим не відводити погляд — ознака сильної, рішучої особистості. Під час зустрічі люди обов'язково коротко дивляться один одному в очі. Цей перший погляд — «проба на довіру». Щирість у цьому швидкому погляді означає доброзичливе ставлення. Якщо співрозмовник затримує погляд, то робить це з метою пригнітити людину. Якщо затримує погляд і супроводжує це кивком голови, то це може означати згоду та довіру. Якщо ж партнер відводить очі у паузі, то це вірогідно означає, що він не все ще сказав і просить не перебивати його.

**Усмішка.** Перш ніж говорити, усміхніться. Це налаштує будьяку розмову, навіть тяжку, на доброзичливий тон і взаємоповагу. Усмішка повинна відповідати ситуації, а можливо, і визначати її. Мовчазної усмішки іноді буває досить, щоб пом'якшити неприємну ситуацію або зняти роздратування партнера. Усмішка має бути багатозначною, але не маскою й відповідати настрою.

Надсимволічною є **відстань,** на якій ведеться бесіда. Розрізняють 4 види дистанції між співрозмовниками: інтимну, особисту, соціальну й офіційну. Відстань між особами служить регулятором їхніх відносин. Визначником соціального статусу, статі, місцевості, де мешкають співрозмовники, може стати саме відстань. Треба пам'ятати, що в різних націй поняття норми різні. У слов'ян відстань під час ділової бесіди менша, ніж, наприклад, в американців, австралійців, бо соціальна дистанція збігається з особистою. Якщо не знати і не

дотримуватись дистанції співрозмовника, то ненавмисно можна його вразити або образити. Інтуїтивно дотримуйтесь цього положення.

Ми розуміємо, що охопити всі заходи, пов’язані з комунікацією людей, у рамках невеликої статті неможливо. Мова йшла лише про найбільш важливі, можливо, трохи забуті проблеми, які, на наш погляд, повинен згадати кожний теперішній і прийдешній керівник.

**Отже, основний обов’язок керівника полягає в тому, щоб за допомогою співпрацівників виконати поставлене завдання, а це буде залежати від того, наскільки він комунікабельний у широкому розумінні цього слова.**

## *ПРАКТИЧНЕ ЗНЯТТЯ №8*

**Тема:Поняття презентації. Побудова презентації та слайдів у MS Power Point для ефективної групової комунікації**

Презентація (від англійського "presentation"- представлення)- це набір кольорових картинок-слайдів на визначену тему, який зберігається у файлі спеціального формату з розширенням .PPT. На кожному слайді можна помістити довільну текстову і графічну інформацію.

Термін "презентація" (інколи говорять слайд-фільм) зв'язаний перш за все з інформаційними і рекламними функціями картинок, які розраховані на визначену категорію глядачів: потенційних покупців і замовників, акціонерів, журналістів, читачів і. т. д., для різноманітних конференцій, семінарів, захистів (замість того щоб, похапцем розвішувати на гвіздках листки ватману). Тепер будь-яку доповідь можна підготувати в формі презентації (слайд-фільм).

.

**Чи важко створити презентацію?**

В процесі створення презентації ви можете проявити себе і як автор інтриги (сценарист), і як режисер, і як художник, і навіть як виконавець. Порівняно з MS Word, Power Point ставить підвищені вимоги до творчих можливостей автора, до його художнього смаку.

**Як показувати презентації?**

Показувати слайди глядачам можна як засобами "головного" додатку - PowerPoint,- так і засобами простої програми-демонстратора (PowerPoint Viewer). Для показу слайдів в великій аудиторії використовують спеціальний проектор, який підключається до комп'ютера кабелем (це не важче, ніж підключити зовнішній гучномовець до магнітофона). Єдина функція проектора відтворити на невеликому екрані те, що знаходиться на екрані монітора.

Доповідач частіше всього сідає з мікрофоном біля комп'ютера і керує демонстрацією з клавіатури (інколи навіть спиною до екрана).Передбачено декілька режимів демонстрації. Можна змінювати слайди вручну - в прямому і зворотному напрямку, - коментуючи кожен кадр, а можна запустити автоматичний показ.

Завдання: Створити презентацію на тему:

А) Особисте представлення;

Б) Моє захоплення;

В) Моя робота.

1. Завантажити програму Power Point.

2. Створити презентацію на обрану тему.

3.Відредагувати презентацію в режимі слайдів (відредагувати

тексти в мітках-заповнювачах, вставити і відредагувати об'єкти(графіку, звук і т.д.), ввести допоміжні тексти, створити особисті малюнки)

4. Відредагувати презентацію в режимі сортувальника слайдів

(перехід слайдів, побудова тексту, звукові ефекти і т.і.)

5.Записати презентацію у файл.

## ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ


1. Юрчишин В.М., Ходак Л.М., Гобир Л.М. Групова динаміка і комунікації: консп. лек. .Івано_Франківськ: ІФНТУНГ, 2016

2.Бушуєв С.Д. Динамічне лідерство в управлінні проектами: монографія. // С.Д. Бушуєв, В.В. Морозов / Українська асоціація управління проектами. – К., 1999. – 312 с.

3.Викладання в університеті на засадах лідерства: навчальний посібник / О. Паламарчук. – К. : ДП «НВЦ «Пріоритети», 2016. – 40 с.

4.Гевко І.Б. методи прийняття управлінських рішень: підручник. – К.: Кондор, 2009. – 187 с.

5.Гошовська В. А. Мовна політика в Україні : навч.-метод. матеріали / уклад. А. В. Фоменко, Ю. В. Стрілецька.К. : НАДУ, 2013. — 36 с.

6. Дикинсон С. Презентация: Технология успеха пер. с англ. – М.: ЗАО “Олимп” Бизнес, 2003.

7 .Дороніна М. С. Культура ділового спілкування і партнерства: навчальний посібник / М. С. Дороніна, А. В. Доронін. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2008. – 204 с.

8. Кизилова В. В. Теорія і практика мовленнєвої комунікації: навчальний посібник для студ. вищ. навч. закл. / В. В. Кизилова. – Луганськ : Вид-во ДЗ «ЛНУ ім. Т. Шевченка», 2011. – 184 с.

9. Кові С. Р. 7 звичок надзвичайно ефективних людей / С. Р. Кові ; пер. з англ. О. Любенко. – 2–ге вид., стер. – Харків : Книжковий Клуб “Клуб Сімейного Дозвілля”, 2014. – 384 с

10. Комунікативне лідерство керівників освітніх закладів: навчальний посібник / О. Гузар. – К. : ДП «НВЦ «Пріоритети», 2016. – 40 с.

11.Моріс С. Як досягти успіху в делегуванні повноважень : [пер. з англ.] / С. Моріс, Г.Вілкокс. – К. : Британ. Рада в Україні, 2000. – [Серія “Менеджмент за тиждень”]. – 85 с.