

## План самостійного вивчення теми №1

з навчальної дисципліни Групова динаміка та комунікації

**Тема** Конфліктологія

**Мета** Сформувати у студентів цілісну систему знань про природу конфліктів, причини їх виникнення, способи управління конфліктними ситуаціями й методах подолання конфліктів.

*знати:* розвиток засад конфліктології за всю історію людства, закономірності, функції.

*вміти:* проводити діагностику конфлікту та конфліктної ситуації на підприємстві, подолати конфлікти у сфері обслуговування.

Час – 2 години

### Навчальні питання:

- 1 Поняття конфлікту.
- 2 Причини виникнення конфлікту.
- 3 Умови виникнення конфлікту.
- 4 Класифікація видів конфліктів по різних ознаках.

### Методичні рекомендації

Самостійно вивчаючи запропоновану тему, студент повинен засвоїти такі основні положення:

|                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>По-перше</i> | <u>Конфлікти в організації – це конфлікти, які виникають між суб'єктами соціальної взаємодії всередині організації.</u>                                                                                                                                                                                         |
| <i>По-друге</i> | <u>Дезорганізація – це такий стан управлінської взаємодії, при якому існуючі групові норми, адміністративно-бюрократичні правила приходять у невідповідність з новими умовами і факторами.</u>                                                                                                                  |
| <i>По-третє</i> | <u>Конфронтація – ще глибша форма управлінського конфлікту. Вона характеризується жорсткою конкуренцією на фронті кар'єрних спрямувань певних суб'єктів управління і застосуванням крайніх засобів і методів протиборства: організації групових протестів, підсиджувань колег, звільнення суперників та ін.</u> |

### Література

1Виноградова, О.В. Групова динаміка та комунікації [Електронний ресурс] / О.В. Виноградова. – Київ.: ДУТ, 2018. – 223с.

## Навчальні матеріали до самостійного вивчення теми

### ВСТУП

Перехідний період, який ми нині переживаємо, супроводжується конфліктними ситуаціями. Викликані вони соціальними недугами, які охопили економіку, політику, культуру, мораль. У суспільстві змінюються ціннісні орієнтації, комунікативні структури, утверджується ідеологічний плюралізм та ін. Усі ці зміни позначаються на системі людських відносин досить складно й проблемно.

Переорієнтувавши свою психіку на розуміння світу — як безкінечно різноманітну реальність, що кожна людина в ньому — індивідуальність, то неодмінно маємо тоді визнати, що є проблеми, які слід сприймати як об'єктивну дійсність, проблеми, які потрібно розв'язувати, робити життя якомога менш конфліктним; подолання проблем слід розуміти як перехід від існуючої до іншої якісної реальності. Формуючи філософію нового світосприйняття, ми створюємо умови кожному індивідові для самореалізації у проблемному, але не безконфліктному житті. Так історично розвивалося суспільство, такі наші реалії сьогодні, так завжди розвиватиметься суспільний процес, у якому людина постає і самотньою цінністю, і творцем, а творчість завжди супроводжується проблемами, пошуком, конфліктами.

Конфліктологія як наука актуальна користується нині досить широкою популярністю. Наприклад, у політиці, дипломатії, юриспруденції, комерційній діяльності, системі виховання й спілкування, у військовій практиці та інших сферах буття відбуваються найрізноманітніші конфлікти: внутрішньогрупові, між групові, міжособистісні, внутрішньо особистісні тощо. Власне, в усіх сферах життєдіяльності люди постають перед проблемами, які призводять до конфліктних ситуацій.

### 1 Загальне поняття конфлікту

*Конфлікти в організації* – це конфлікти, які виникають між суб'єктами соціальної взаємодії всередині організації.

Особливе місце в управлінні організаційними конфліктами займає їх прогнозування і попередження на основі контролю рівня соціальної напруженості. У соціології конфлікту розроблено методику оцінювання конфліктності організації на основі визначення інтегрального показника соціальної напруженості. Цей показник розраховується методом факторного аналізу за формулою:

$$K = (X_1 + X_2 + \dots + X_n) / P,$$

де K - коефіцієнт соціальної напруженості;

$X_n$  ~ фактори незадоволеності (заробітною платою, умовами праці, стилем управління тощо);

$P$  - кількість факторів, які спричинюють незадоволення більш як у половини опитаних.

Шкала оцінювання конфліктності:

$K < 20\%$  - задовільний стан стосунків;

$20\% < K < 40\%$  - нестійкий стан стосунків;

$40\% < K < 70\%$  - передкризовий стан стосунків;

$K > 70\%$  - кризовий стан стосунків.

Конфлікти у сфері управління – *це конфлікти, які виникають у системах соціальної взаємодії суб'єктів та об'єктів управління.*

Протиріччя в сфері управлінських стосунків досить різноманітні і мають деякі особливості. Основним є протиріччя між формальними груповими нормами (бюрократичними правилами) системи управління і потребами у свободі дій і самовираженні суб'єктів управління. Це основне протиріччя дає змогу виділити ряд інших: протиріччя кар'єри; підбору і розстановки кадрів; делегування повноважень; протиріччя, які пов'язані з порушенням функцій об'єктів управління тощо.

Конфлікти у сфері управління мають декілька форм прояву. Усі вони пов'язані з об'єктивним процесом дезорганізації в управлінській діяльності.

*Дезорганізація* – це такий стан управлінської взаємодії, при якому існуючі групові норми, адміністративно-бюрократичні правила приходять у невідповідність з новими умовами і факторами.

Стан дезорганізації проявляється в різних формах боротьби між тими суб'єктами управління, які відстоюють застарілі форми управлінських відносин, і тими, хто виступає за їх приведення у відповідність до сучасних умов. У кінцевому підсумку така боротьба переходить у конфлікт, який може проходити в трьох основних формах:

- неузгодженість;
- напруженість;
- конфронтація.

Неузгодженість – це відмова певних суб'єктів чи об'єктів управління від приписаних шаблонів і норм поведінки. Неузгодженість як форма управлінського конфлікту характеризується свідомим порушенням узгоджених дій, пов'язаних з виконанням функцій управління. Це невиконання так чи інакше своїх обов'язків, легітимність яких у змінених умовах піддається сумніву.

Напруженість – це більш гостра форма управлінського конфлікту, яка зачіпає підвалини існуючої системи управління. Напруженість як форма управлінського конфлікту

характеризується різким зростанням свідомих порушень управлінських дій збоку різних суб'єктів управління.

Конфронтація – ще глибша форма управлінського конфлікту. Вона характеризується жорсткою конкуренцією на фронті кар'єрних спрямувань певних суб'єктів управління і застосуванням крайніх засобів і методів протиборства: організації групових протестів, підсиджувань колег, звільнення суперників та ін.

Конфронтація – це найгостріша форма управлінського конфлікту, яка може призвести до розколу і ліквідації існуючої системи управління.

## **2 Причини виникнення конфлікту**

У соціальних відносинах, особливо в діловій сфері, однією з важливих причин виникнення конфліктів є недостатність ресурсів, особливо матеріальних і фінансових, що приводить до зіткнення інтересів (особистих, колективних, галузевих, регіональних) на всіх рівнях управління підприємством, і економікою країни в цілому.

Рішення господарсько-організаційних питань також може привести до виникнення конфліктів у діловій сфері, особливо якщо прийняття управлінських рішень зв'язано з численними узгодженнями в різних інстанціях і рівнях управління. У міжособистісній сфері причинами конфліктів найчастіше бувають розходження в ціннісних орієнтаціях у мотивах і життєвому досвіді, відсутності авторитету і знань у конкретних працівників.

Незадовільні комунікації також можуть бути причинами виникнення конфліктів у діловій сфері через розходження в стандартах і традиціях у сфері спілкування, а також наявності технічних і управлінських перешкод і шумів у ланцюзі комунікацій.

## **3 Умови виникнення конфлікту**

Серед умов виникнення конфліктів у соціальній сфері найбільш важливе значення мають об'єктивні суспільні умови, якість суспільних відносин і рівня життя. Соціально-політична нестабільність і напруженість у суспільній і політичній сферах життя конкретного колективу, регіону і країни в цілому також можуть сприяти виникненню конфліктів.

Особливості звичаїв, традицій, суспільної думки, стану моралі в конкретному трудовому колективі, регіоні також можуть створити умови для виникнення конфліктів у зв'язку з тим, що окремі члени трудового колективу, трудові колективи в цілому можуть виразити небажання виконувати існуючі соціальні норми і правила.

При вивченні даної теми необхідно також усвідомити сутність і поняття масових соціальних явищ – безробіття, страйків, слухів і пліток як умов, що сприяють появі і розвитку конфліктів. Соціальні відхилення і деякі особливості стереотипів поведінки окремих індивідів також можуть сприяти виникненню соціальних конфліктів.

#### **4 Класифікація видів конфліктів по різних ознаках**

Ознак класифікації видів конфліктів існує досить багато. Так, у першу чергу, конфлікти підрозділяють на соціальні, існуючі в людському суспільстві, і природні конфлікти, зв'язані, як правило, зі стихійними лихами. Природні конфлікти розглядаються такими науками, як метеорологія, сейсмологія, матеріалознавство та інші науки, предметом яких є вивчення фізичних явищ і процесів у природі. Деякі види соціальних конфліктів також розглядаються спеціальними науками. Так, військові конфлікти вивчаються у військовій справі, військовій психології, стратегії і тактиці ведення бойових дій. Релігійні, етнічні і світоглядні конфлікти розглядаються в політології, етнографії, історії.

Середовище підприємства – класифікаційна ознака, що дозволяє виділити конфлікти, які відбуваються поза підприємством і усередині нього стосовно внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства й організації. Горизонтальні конфлікти виникають між підрозділами того самого рівня в організаційній структурі підприємства, а вертикальні конфлікти мають місце між підрозділами різних рівнів управління. Конструктивними називають конфлікти, спрямовані на творення і збереження позитивних початків у діяльності підприємства, а деструктивні конфлікти спрямовані на руйнування позитивних елементів у діяльності трудового колективу. Стосовно фактора часу, конфлікти можуть бути короткочасними, тривалими і затяжними (позиційними).

У діловій сфері також розглядаються конфлікти між організаційні, що відбуваються між підприємствами; внутрішньо організаційні, коли конфлікти відбуваються усередині підприємства. Стосовно особистості працюючого, конфлікти можуть виникати між працівниками – міжособистісні, і внутрішньо особистісні. При вивченні даної теми необхідно звернути увагу на те, що можуть виділятися й інші види конфліктів.

## **Висновки**

**Конфлікти в організації** – це конфлікти, які виникають між суб'єктами соціальної взаємодії всередині організації.

**Конфлікти у сфері управління** – це конфлікти, які виникають у системах соціальної взаємодії суб'єктів та об'єктів управління.

**Неузгодженість** – це відмова певних суб'єктів чи об'єктів управління від приписаних шаблонів і норм поведінки. Неузгодженість як форма управлінського конфлікту характеризується свідомим порушенням узгоджених дій, пов'язаних з виконанням функцій управління. Це невиконання так чи інакше своїх обов'язків, легітимність яких у змінених умовах піддається сумніву.

**Напруженість** – це більш гостра форма управлінського конфлікту, яка зачіпає підвалини існуючої системи управління. Напруженість як форма управлінського конфлікту характеризується різким зростанням свідомих порушень управлінських дій збоку різних суб'єктів управління.

**Конфронтація** – ще глибша форма управлінського конфлікту. Вона характеризується жорсткою конкуренцією на фронті кар'єрних спрямувань певних суб'єктів управління і застосуванням крайніх засобів і методів протистояння: організації групових протестів, підсиджувальних колег, звільнення суперників та ін.

**Конфронтація** – це найгостріша форма управлінського конфлікту, яка може призвести до розколу і ліквідації існуючої системи управління.

## **Питання для самоконтролю знань студентів**

- 1 Надайте означення конфлікту.
- 2 Назвіть причини виникнення конфлікту.
- 3 Назвіть умови виникнення конфлікту.
- 4 Надайте означення конфронтації.
- 5 Надайте означення напруженості.

## План самостійного вивчення теми №2

з навчальної дисципліни Групова динаміка та комунікації

**Тема** Прийняття групового рішення

**Мета** Виділення аспектів процесу прийняття групових рішень, актуальних реалізації управління цим процесом, і вироблення рекомендацій.

знати: аспекти процесу прийняття групових рішень

вміти: самостійно управляти процесом прийняття групового рішення

Час – 2 години

### Навчальні питання:

- 1 Прийняття групового рішення
- 2 Управління процесом групового прийняття рішень.

### Методичні рекомендації

Самостійно вивчаючи запропоновану тему, студент повинен засвоїти такі основні положення:

|          |                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| По-перше | <u>Групова нормалізація — соціально-психологічний феномен, який виникає у результаті групової дискусії, коли протилежні точки зору, навіть екстремальні позиції, згладжуються і стають єдиною усередненою думкою.</u>                                      |
| По-друге | <u>Групова поляризація — соціально-психологічний феномен, що є результатом групової дискусії, у процесі якої різні точки зору, думки оформлюються у дві протилежні безкомпромісні позиції.</u>                                                             |
| По-третє | <u>Групова дискусія (лат. discussio — розгляд, дослідження) — метод групового обговорення проблеми, який дає змогу виявити спектр думок і суджень членів групи, запропонувати можливі шляхи розв'язання завдання, знайти групове розв'язання проблеми.</u> |

### Література

1Виноградова, О.В. Групова динаміка та комунікації [Електронний ресурс] / О.В. Виноградова. – Київ.: ДУТ, 2018. – 223с.

## Навчальні матеріали до самостійного вивчення теми

### ВСТУП

Процес ухвалення групового рішення тісно пов'язані з проблемою лідерства і підприємливості керівництва, оскільки ухвалення рішення – одне з важливих функцій керівника, а організація групи до ухвалення цього рішення – особливо складна функція. За сучасних умов, коли діяльність груп активізується у багатьох ланках громадського організму, цю проблему набуває як ніколи актуальними.

Не в соціальній психології, психології управління, а й у повсякденній практиці розроблено різні методи прийняття групових рішень, і йдеться науки – виявити повною мірою їхні можливості щодо, оцінювати ефективність яких і придатність у різних конкретних ситуаціях.

Докладніше розгляд управлінських аспектів процесу прийняття групового рішення сприятиме підвищення якості групових прийняття рішень та згуртованості колективів, ефективнішою діяльності груп.

## 1 Прийняття групових рішень

### 1.1 Групова завдання як об'єкт і джерело прийняття групового рішення

У даному випадку мова йде про груповий обговоренні якої-небудь проблеми, в результаті якого група приймає певне рішення. Серед виділяються фахівцями змінних процесу прийняття групового рішення завдання займає досить істотне місце: в чому вона може бути кваліфікована як джерело і об'єкт цього процесу.

Найбільш узагальнена *класифікація групових завдань* розроблена Д. Хакменом і Ч. Морісом. Вона включає наступні типи групових завдань:

- продуктивні (їх рішення веде до отримання оригінальних, творчих продуктів, наприклад, до генерування нових ідей);
- дискусійні (вимагають від членів групи дискусії з приводу конкретного питання та вироблення узгодженого рішення);
- проблемні (вони вимагають виявлення специфіки процесу, розгортається з метою вирішення деякої проблеми).

Групова завдання (згідно М.Шоу) має такі *виміри*, як:

- трудність (величина зусилля, необхідного для виконання завдання);
- множинність рішень (складне вимір, що включає набір можливих прийнятних рішень, альтернативи виконання завдання, ступінь верифікації прийнятних рішень);

- внутрішній інтерес до задачі (ступінь, в якій завдання сама по собі представляє інтерес для членів групи, спонукаючи їх активність);
- вимоги кооперації (ступінь інтеграції дій членів групи для виконання завдання);
- інтелектуально - маніпулятивні вимоги (діапазон вимог до вирішення завдання: від чисто розумового, до чисто рухового характеру);
- популяційної знайомство (ступінь, в якій члени групи вже стикалися з подібним завданням у житті).

*Феноменологія рішення групових завдань* включає ряд проявів, таких, як: соціальна фасилітація, зрушення ризику, групова поляризація, синхронізація рівнів домагань, укладання угод, ведення переговорів та ін.

*Соціальна фасилітація* являє собою зміну поведінки індивіда в результаті присутності інших людей. Емпіричні дослідження показують, що присутність інших людей: підвищує рівень фізіологічного збудження індивіда, якщо він виконує складну задачу: підвищує швидкість виконання простої задачі і знижує швидкість виконання складного завдання; зменшує точність складної дії і трохи збільшує точність простої дії. *Зрушення ризику* проявляється у прийнятті учасниками в групі більш ризикованих рішень, ніж поодиночі. Феномен *групової поляризації* полягає в розбитті групи на підгрупи учасників, з подібними думками щодо передбачуваного рішення.

*Процес групового прийняття рішень* складається з чотирьох фаз:

- встановлення фактів (групове інтерв'ю);
- оцінка фактів (думки з приводу встановлених фактів);
- пошук рішень;
- прийняття рішень.

Після постановки проблеми основне завдання полягає в зборі даних із зазначеної проблеми. У цьому полягає перша фаза, яка носить в основному фактографічний і об'єктивний характер. У цей період учасники зборів утримуються від оцінки зібраних фактів.

Друга фаза носить оціночний характер. Учасники мають можливість говорити все, що вони думають про зібраних даних. Керівник зборів в цей час реєструє висловлювані думки.

Третя фаза являє собою пошуки рішення. Її можна назвати «квазібрейнстормінгом», коли від групи потрібно максимум уяви для породження різноманітних вирішення даної проблеми.

Прийняття рішення щодо варіанта дій із запропонованих рішень даної проблеми становить зміст четвертої фази. При цьому варіанти вирішення група зіставляє з діагнозом, встановленим під час другої фази, одні з них вона відкидає, інші - об'єднує і потім приходить до остаточного рішення, що задовольняє всіх учасників групи.

## 1.2 Групова дискусія і її роль у прийнятті групових рішень

Найбільш досліджена роль *групової дискусії*, що передуює прийняттю групового рішення. На експериментальному рівні ця проблема, як і інші питання групової динаміки, була вивчена Левінім. Експеримент був здійснений в США в роки другої світової війни і мав прикладне значення. В умовах економічних труднощів у зв'язку з військовою ситуацією в США знизилася кількість харчових продуктів, що у мережу. Замість м'яса населенню пропонувалися численні субпродукти, однак домогосподарки бойкотували їх купівлю. Мета експериментального дослідження Левіна полягала в тому, щоб порівняти ефективність впливу на думку домогосподарок традиційної форми, використовуваної рекламою (лекції), і нової форми - вироблення власного групового рішення на основі групової дискусії. Було створено шість груп добровольців-домогосподарок з Червоного Хреста, кожна група по 13-17 чоловік. Деяким з цих груп були прочитані лекції про користь субпродуктів і про бажаність їх покупки, а в інших групах була проведена дискусія з цих же питань. Через тиждень були проведені інтерв'ю з метою з'ясувати, наскільки змінилися думки домогосподарок. У групах, що слухали лекції, було зареєстровано 3% зміни думок, в групах, де пройшли групові дискусії, - 32%.

Левін запропонував наступну психологічну інтерпретацію отриманого результату. На лекції домогосподарки пасивно слухали пропоновані міркування, вони інтерпретували викладаються їм факти у світлі власного минулого досвіду. Після лекції вони мали два варіанти поведінки: купувати чи не купувати субпродукти. У момент лекції рішення не було прийнято, і тому ніякої підтримки групою на користь ухвалення рішення вони не мали; у групі не виникло соціальної норми, якою б надалі слідували члени цієї групи. Тому зміна думки базувалося виключно на ефективності переконання, а вона виявилася невисокою. Навпаки, в ході групової дискусії кожен член групи відчував себе включеним в ухвалення рішення, і це послаблювало опір нововведенню. У ході дискусії став очевидним факт, що інші члени групи також рухаються в напрямку певного рішення, це зміцнювало власну позицію. Рішення, таким чином, було підготовлено крок за кроком, прийняте рішення перетворювалося на своєрідну групову норму, підтриману і прийняту учасниками дискусії. Такий ефект став можливим тому, що рішення не було нав'язано, а було саме прийнято групою.

З часу цього експерименту Левіна було проведено багато інших експериментальних досліджень з вивчення механізму і ефекту групового прийняття рішення та з'ясуванню ролі групової дискусії в цьому процесі. Були виявлені дві важливі закономірності: 1.) групова дискусія дозволяє зіштовхнути протилежні позиції і тим самим допомогти учасникам побачити різні сторони проблеми, зменшити їх опір нової інформації; 2.) якщо рішення

ініційоване групою, то воно є логічним висновком з дискусії, підтримано усіма присутніми, його значення зростає, так як воно перетворюється на групову норму. Значення групової дискусії вивчалось надалі не тільки з точки зору цінності прийнятого рішення, а й з точки зору тих наслідків, які сам факт дискусії мав для групи в плані перестроювання структури внутрішньогрупових відносин. Що ж стосується впливу групової дискусії як стадії, що передує прийняттю групового рішення, то напрямок подальшого аналізу також позначилося досить чітко: почався - особливо на прикладному рівні - активний пошук різних форм групової дискусії, стимулюючих прийняття рішення.

Деякі з цих форм добре відомі, вони висунуті самою практикою, їх цінність давно усвідомлена і навіть отримала закріплення в прислів'ях («розум добре, а два краще» і т.д.). Наприклад, широко практикується формою є різного роду наради, що - в термінах соціально-психологічного аналізу - є своєрідною формою групової дискусії. Можна сказати, що соціальна психологія в боргу перед практикою в сенсі опису психологічної структури наради, виявлення резервів для прийняття оптимальних групових рішень.

Поряд з цим у дослідженнях з проблем групових рішень висунуті і нові форми групових дискусій. Одна з них, введена А.Осборн, отримала назву *«брейнстормінг»* («мозкова атака»). Суть дискусії такого плану полягає в тому, що для вироблення колективного рішення група розбивається керівником на дві частини: «генераторів ідей» і «критиків». На першому етапі дискусії діють «генератори ідей», завдання яких полягає в тому, щоб накидати якомога більше пропозицій щодо вирішення обговорюваної проблеми. Пропозиції можуть бути абсолютно неаргументованими, навіть фантастичними, але обов'язково умова, що на цьому етапі їх ніхто не піддає критиці. Мета - отримати якомога більший масив найрізноманітніших пропозицій. У цьому постає надзвичайно важливе питання про значення критичності особистості в ході ухвалення рішення. Традиційно критичність позиції розглядається як позитивна риса, що перешкоджає суггестивному впливу. Однак в експериментальних дослідженнях було встановлено, що надмірна критичність на певних фазах прийняття групового рішення грає не позитивну, а негативну роль.

На другому етапі у справу вступають «критики», вони починають сортувати надійшли пропозиції: відсівають абсолютно непридатні, відкладають спірні, безумовно, приймають очевидні удачі. При повторному аналізі спірні пропозиції обговорюються, і з них утримується також максимум можливого. Зрештою група отримує досить багатий набір різних варіантів вирішення проблеми.

*Принципи методу «мозкового штурму»:*

— чітке формулювання мети та / або задач і обмежень;

— забезпечення максимальної свободи учасникам (надання слова кожному, заохочення соромливих, «притримання» найбільш активних і авторитетних, повна свобода думок, заохочення "божевільних" ідей, аналогій - літературних, музичних, біологічних тощо);

— ретельне формування складу учасників (визначення чисельності; за спеціалізацією, призначене для повного покриття необхідної області, а в деяких випадках, що виходить за її межі, а також можливості часткової взаємної заміни; психологічний комфорт учасників - відсутність зл�акісних конфліктів, явних лїдерів; по квалїфікації - високий і приблизно рівний рівень);

— ієрархічне ведення обговорень: спочатку - максимально вшир, потім оцїнка перспективності варіантів і відбір найкращих, потім знову вшир;

— величезна роль ведучого і демократичний стиль керівництва: (створення творчої, цілеспрямованої і безконфліктної атмосфери; вміння виявляти пропозиції і направляти хїд дискусії (грецький метод).

Існують наступні *модифїкації процедури проведення мозкового штурму*.

*Метод індивідуального мозкового штурму*. Всї ролї (фасилїтатора, фіксатора, генератора і оцїнювача ідей) виконує одна людина. Тривалість сеансу - 3-10 хвилин. Фїксація за допомогою ручки, ПК або (найефективніший) - диктофон. Оцїнка ідей повинна бути відкладена. Допомагає проведення розминки. Недолїк - відсутність синергїчного ефекту. Перевага - оперативність і економїя на людях.

*Письмовий мозковий штурм*. Використовується, насамперед, при географїчній роз'єднаностї учасників, отже, можливість набрати фахівцїв екстра-класу. Недолїки - відсутність синергетичного ефекту, тривалість процесу.

*Метод прямого мозкового штурму*. На відмїну від класичного методу мозкового штурму процес формулювання проблеми (цїлей, обмежень і т.д.) проходить також за допомогою методу мозкового штурму, причому з тим же самим складом учасників.

*Метод масового мозкового штурму*. Використовується для вирїшення глобальних проблем. Створюється компетентна група, яка розбиває вихїдну задачу на частини. Потїм окремо по кожному блоку проводиться метод мозкового штурму. Наступний етап - збір керівникїв груп і обговорення всїх ідей.

*Метод подвійного (парного) мозкового штурму*. Введення критики ідей. Етапи: прямий мозковий штурм, обговорення, продовження висунення ідей.

*Метод мозкового штурму з оцїнкою ідей*. Це об'єднання подвійного, індивідуального та зворотного методу. Використовується для вирїшення надстрокових проблем. Високї вимоги до учасникїв: квалїфікація, зібраність, вміння брати участь у методї мозкового штурму. Етапи:

генерація ідей, ознайомлення всіх учасників з варіантами ідей і коментарями і самостійна оцінка варіантів, вибір декількох (3-5) кращих варіантів із зазначенням їх переваг і недоліків, обговорення з міні-штурмами, звуження списку кращих варіантів з уточненням достоїнств і недоліків, індивідуальні презентації кращих варіантів і їх колективне ранжування. Недоліки: навантажувальних, конфліктність. Переваги: зняття ефекту «єдиного мозку», можливість організувати конструктивну критику.

*Зворотний мозковий штурм.* Використовується при реалізації проєктів, що складаються з багатьох етапів (елементів). У разі невдачі одного етапу - зрив всього процесу. Отже, найважливіше - переконатися у вірності кожного елемента. Мета мозкового штурму - максимальне виявлення всіх недоліків. Етапи: складання списку існуючих, потенційних і можливих у майбутньому недоліків за допомогою мозкового штурму; їх ранжування.

*Метод корабельного ради.* Висловлювання проводяться у відповідності з ієрархією. Недоліки: при виникненні ідеї після своєї черги її не можна висловити.

*Метод конференції ідей.* Це метод мозкового штурму, але в більш невимушеній обстановці, наприклад, за круглим столом.

Метод «брейнсторминга» деякий час тому вважався дуже популярним, що завоював визнання, особливо при виробленні різних технічних рішень. Однак, як це часто буває з багатьма починаннями, мабуть, якісь сторони методу були переоцінені, що надалі, навпаки, породило досить сильний скептицизм щодо його можливостей. Природно, «брейнстормінг» не може замінити собою інші підходи, і його абсолютизація недоцільна. Але в конкретних ситуаціях він приносить певну користь.

Інший метод групової дискусії, розроблений У. Гордоном, - це *метод синектики*, буквально - метод з'єднання різнорідного. Почерк цього методу нагадує брейншторм, оскільки основна ідея та ж - виробити на першому етапі якомога більше різноманітних, а в даному випадку - і прямо протилежних, взаємовиключних пропозицій. Для цього в групі виділяються «сінектори» - своєрідні затравщики дискусії. Дискусію ведуть саме вони, хоча і в присутності всієї групи. Сінектори - це люди, найбільш активно заявляють свою позицію в групі. Експериментально встановлено, що їх оптимальне число - 5-7 чоловік. Вони починають дискусію, згодом у неї включаються і інші члени групи, але завдання сінекторов - найбільш чітко формулювати протилежні думки: група повинна «бачити» дві виникли крайності у вирішенні проблеми з тим, щоб всебічно оцінити їх. У ході дискусії відкидаються ці крайнощі, приймається рішення, що задовольняє всіх. При застосуванні методу синектики широко використовується логічний прийом міркування за аналогією. В умовах, наприклад, дискусії з технічних питань допускається навіть така аналогія, коли один з сінекторов ототожнює себе з яким-небудь технічним процесом - струмом води, обертанням валу і т.д. або

яким-небудь фізичним об'єктом. Широко застосовуються і більш прості аналогії, наприклад, пропонують рішення, посиляючись на досвід інших наук. Як і у випадку з брейнстормингом, подібного роду дискусії широко застосовуються при обговоренні технічних проблем і дають тут також відомий ефект.

### 1.3 Методи колективного прийняття рішень

Прикладом колективного прийняття рішень може служити *метод Дельфі*, що отримав назву від грецького міста Дельфи, що прославився котрі жили там мудрецьми - провісниками майбутнього. Метод Дельфі - многотуровая процедура анкетування. Після кожного туру дані анкетування допрацьовуються, і отримані результати повідомляються експертам із зазначенням розташування оцінок. Перший тур анкетування проводиться без аргументації, у другому відрізняється від інших відповідь підлягає аргументації або ж експерт може змінити оцінку. Після стабілізації оцінок опитування припиняється і приймається запропоноване експертами або скоригованим рішенням.

*Морфологічний метод і метод аналізу кола проблем.* Методи полягають у розкладанні вихідної проблеми на компоненти або виникаючі проблеми, а потім в їх подальшій розбивці на альтернативні способи реалізації. Потім складаються всі можливі варіанти поєднань. Для кожного з них або лише для найбільш перспективних варіантів складається відповідний проєкт.

*Метод аналогій.* Ідея методу полягає в виокремлення виниклої проблеми і спробі її вирішення за допомогою ідей з інших сфер життя і науки. Один час метод застосовувався настільки успішно, що на його основі народилася ціла наука - синектика. Її область, що займається запозиченням технічних ідей в біології, називається біонікою.

Для використання методу аналогій необхідно:

- вичленувати причину утруднень;
- гранично формалізувати її до рівня, сприйманого фахівцями з інших областей;
- описати цілі майбутнього рішення і об'єктивні обмеження;
- виділити область життя або науки, в якій можуть бути близькі за своїм змістом рішення;
- підібрати команду фахівців з обраної області;
- організувати і провести мозковий штурм;
- інтерпретувати для вихідної області отримані варіанти рішень;
- вибрати з них реалізовані і найбільш ефективні.

*Випадковий імпульс.* Наш розумовий апарат функціонує у вигляді самоукрупнюючої пам'ятної системи. Обсяг уваги відрізняється обмеженістю і асоціативністю. Тобто при одночасному надходженні в мозок двох сигналів при спеціально створених умовах між ними повинна встановитися якась логічний ланцюжок, яка може суттєво змінити сприйняття кожного з сигналів.

Основні прийоми для прискорення цього процесу:

- об'єднання безлічі людей;
- відвідування місць, де багато випадкових речей (магазин, виставка, бібліотека і т.д.);
- свідоме об'єднання раніше незв'язаних думок, наприклад, за допомогою випадкових слів-підказок.

*Метод «635».* Шестеро людей висловлюють по три ідеї по заданому питанню за п'ять хвилин. Потім за годинниковою стрілкою листки з їх думками передаються, наприклад, за годинниковою стрілкою. За наступні п'ять хвилин кожен учасник повинен ознайомитися з усіма пропозиціями свого сусіда і деталізувати їх. Так роблять до тих пір, поки кожен не попрацював над усіма ідеями групи. Через півгодини, як максимум, готує 18 розроблених пропозицій. Наступні півгодини даються на їх обговорення, доповнення та вибір найкращих варіантів.

*Метод модерації.* Учасники заповнюють по три картки з коротким описом наявних проблем (анонімно). Модератор тасує отримані картки і по черзі оголошує їх зміст, пропонуючи віднести їх до певних груп. Якщо думки учасників розходяться, остаточне рішення належить автору даної картки. В результаті всі проблеми виявляються розбиті на групи (кластери). Обговорюється кожен з кластерів. Пропонуються наступні можливості: виключення (включення) з нього будь-яких проблем, розбиття на кілька дрібніших груп або, навпаки, їх укрупнення. Розробляється загальне найменування кластерів. Визначається їх відносна важливість.

Є ще японська (кільцева) система прийняття рішень - «*кінгісё*», суть якої полягає в тому, що на розгляд готується проєкт нововведення. Він передається для обговорення особам за списком, складеним керівником. Кожен повинен розглянути запропоноване рішення і дати свої зауваження в письмовому вигляді. Після цього проводиться нарада. Як правило, запрошуються ті фахівці, чия думка керівнику не зовсім ясно. Експерти вибирають своє рішення відповідно до індивідуальних переваг. І якщо вони не збігаються, то виникає вектор переваг, який визначають за допомогою одного з таких принципів:

- більшості голосів - вибирається рішення, що має найбільше число прихильників;

— диктатора - за основу береться думка однієї особи.

Цей принцип характерний для військових організацій, а так само для прийняття рішень в надзвичайних обставинах;

— принцип Курно використовується в тому випадку, коли коаліцій немає, тобто пропонується число рішень, рівне числу експертів. У цьому випадку необхідно знайти таке рішення, яке відповідало б вимозі індивідуальної раціональності без обмеження інтересів кожного окремо;

— принцип Парето використовується при прийнятті рішень, коли всі експерти утворюють єдине ціле, одну коаліцію. У цьому випадку оптимальним буде таке рішення, яке не вигідно міняти відразу всім членам групи, оскільки воно об'єднує їх у досягненні спільної мети;

— принцип Еджворта використовується в тому випадку, якщо група складається з декількох коаліцій, кожній з яких не вигідно відмінити своє рішення.

Знаючи переваги коаліцій, можна прийняти оптимальне рішення, не завдаючи шкоди один одному.

## **2 Управління процесом групового прийняття рішень**

У результаті спеціальних досліджень вчені з'ясували, що процеси групового прийняття рішень організовані в загальному вигляді на основі структурно-рівневого принципу і утворюють певну ієрархію, що включає п'ять основних рівнів: квазігруповий, агрегативно-груповий, локально-груповий, інтегративно-груповий, метагруповий.<sup>1</sup> В основі диференціації зазначених рівнів лежить такий критерій, як якісні відмінності в структурі та обсязі «суб'єктного базису» рішень, тобто в характеристиках групового суб'єкта прийняття рішень. При підвищенні рівня групових рішень зростає і ступінь структурованості та обсягу суб'єктного базису рішення, тобто організованість групового «колективного» суб'єкта вибору.

*Квазігруповий рівень* є закономірною і необхідною формою групового функціонування у всіх тих випадках, коли група або виявляється не в змозі прийти до спільного рішення, або більшість її членів вважають це недоцільним. На тлі формального членства в групі, а іноді й на тлі прийняття «спільного», але формального і ні до чого не зобов'язує рішення, реальна індивідуальна активність по входу зі сформованої ситуації автономізуються. Група в цих випадках перестає функціонувати як ціле, втрачає статус колективного суб'єкта вибору. При хронічному повторенні таких рішень виникає явище редукції референтності, що означає, що індивіди значною мірою перестають бути реальними

носіями загальногрупових норм, цінностей, правил, установок тощо., А зберігають формальну включеність в неї.

*Агрегативно-груповий рівень*, навпаки, характеризується наявністю саме колективного (групового) суб'єкта вибору, хоча і представленого в найпростішому з можливих вигляді - «суммативная», агрегативной. Група функціонує тут - за визначенням - саме як ціле; вона прагне до вироблення спільного для неї рішення, до збереження своєї самоідентичності. Однак її структура як суб'єкта прийняття рішення є відносно найпростішою, вона представлена в якості агрегативної сукупності позицій членів групи «за» і «проти». Незважаючи на свої очевидні недосконалості, такий спосіб прийняття групового рішення є максимально демократичним, базується на рівності участі і врахування думок членів групи у виборі.

Головною відмінною особливістю *локально-групового рівня* організації процесів групового прийняття рішень є те, що на ньому закономірно і притому досить істотно змінюється загальний принцип структурування групи у процесах рішення, а, отже, змінюється і сама ця структура. Агрегативной принцип структурування змінюється на інтегративний: рішення тут приймаються не на основі співвідношення числа голосів «за» і «проти», а на базі інших - більш досконалих процедур і механізмів. Основними особливостями цього рівня є:

Локальність: у виробленні рішення зазвичай бере участь не вся група, а її певна частина, що включає, як правило, найбільш компетентних та зацікавлених у ній членів;

— Спеціалізація: у цих рішеннях яскраво виражений механізм ролівої диференціації учасників рішень, прийняття та реалізація ними тих чи інших ролей в ході прийняття рішення;

— Селективність: підгрупа, приймаюча рішення, диференціюється в загальному складі групи під впливом детермінантів, що визначають рішення (тобто інструментальних, а не експресивних);

— Вільний, нерегламентований характер підготовки та прийняття рішення.

В силу зазначених особливостей остаточне рішення приймається на основі, головним чином, інтеграції змістовних аргументів і детермінантів.

На наступному рівні - *інтегративно-груповому* - суб'єктний базис вирішення знову зазнає істотні трансформації. Справа в тому, що в цих рішеннях активно бере участь вже не яка-небудь підструктура групи, а вся вона. Тим самим обсяг суб'єктного базису досягає максимуму: він збігається з обсягом групи в цілому. Вибір тут здійснюється на базі синтезування - обговорення, «зважування», розгляду варіантів, реалізуючись, в основному, у вигляді широко відомого явища консенсусу. Виділяють чотири основних типи консенсусу: парціальний, деструктивний, консенсус-компроміс, інтегральний (або синергетичний). Карпов А.В. Психологія групових рішень. М., 2000. На даному рівні відбувається свого роду синтез двох попередніх рівнів.

П'ятий - *метагруповий рівень* має місце в тих випадках, коли складність об'єктивної ситуації групового вибору перевищує можливості групи з його реалізації. Природною реакцією групи є звернення за допомогою зовні - до інших груп і / або особам, що супроводжується закономірними змінами структури та змісту суб'єктного базису рішень: група або свідомо і навмисно виходить за межі своєї вихідної суб'єктності, або взагалі з суб'єкта вибору перетворюється на його об'єкт, якщо вона делегує це право іншій групі або особі.

Чим вище рівень розвитку групи, тим повніше втілена в її функціонуванні обрана нею організаційна структура, тим різноманітніше застосовуються групою методи колективного прийняття рішень, які використовуються її стратегії.

### **Висновки**

При груповому підході до прийняття рішення менеджер будь-якого управлінського рівня залучає службовців. У цьому випадку менеджер вищого рівня управління, відповідальний за прийняття даного рішення, делегує повноваження (передає відповідальність по ухваленню рішення) на найнижчий управлінський рівень.

### **Питання для самоконтролю знань студентів**

- 1 Надайте означення групова нормалізація.
- 2 Надайте означення групова поляризація.
- 3 Надайте поняття групова дискусія.

### План самостійного вивчення теми №3

з навчальної дисципліни Групова динаміка та комунікації

**Тема** Проблема групової згуртованості

**Мета** Ознайомитись з проблемами групової згуртованості.

**знати:** проблеми групової згуртованості та їх рішення.

**вміти:** вирішувати проблеми групової згуртованості.

Час – 2 години

#### Навчальні питання:

Проблема групової згуртованості і груповий конфлікт.

#### Методичні рекомендації

Самостійно вивчаючи запропоновану тему, студент повинен засвоїти такі основні положення:

|          |                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| По-перше | <u>Групова згуртованість — утворення, розвиток і формування зв'язків у групі, які забезпечують перетворення зовні заданої структури на психологічну спільність людей, психологічний організм, який живе за своїми нормами і законами відповідно до своїх цілей і цінностей.</u> |
| По-друге | <u>Групова сумісність — соціально-психологічний показник згуртованості групи, що виражає можливість безконфліктного спілкування і погодження дій індивідів в умовах спільної діяльності.</u>                                                                                    |
| По-третє | <u>Соціально-психологічний клімат групи — якісний аспект міжособистісних відносин, що виявляється у сукупності внутрішніх (психологічних) умов, які сприяють або перешкоджають продуктивній спільній діяльності і всебічному розвитку особистості у групі.</u>                  |

#### Література

1Виноградова, О.В. Групова динаміка та комунікації [Електронний ресурс] / О.В. Виноградова. – Київ.: ДУТ, 2018. – 223с.

## Навчальні матеріали до самостійного вивчення теми

### ВСТУП

Очевидним є той простий факт, що з перших днів свого життя людина пов'язана з певними малими групами, у них і через них вона отримує інформацію та в майбутньому організовує свою діяльність. В цьому значенні феномен малої групи лежить на поверхні і не опосередковано даний соціальному психологу як предмет аналізу.

Проблема малої групи є найбільш традиційною. Інтерес до дослідження малих груп виник дуже давно, по суті слід за тим, як почала обговорюватися проблема взаємовідносин суспільства і особистості. Інтуїтивно, кожним дослідником, який приступає до аналізу цієї проблеми, мала група береться як те первинне середовище, в якому особистість робить свої перші кроки і продовжує далі свій шлях розвитку.

Але з обставин, що феномен малої групи є очевидним, зовсім не виходить, що проблема малої групи відноситься до простих в соціальній психології. Насамперед, подібно тому, як це питання обговорюється, стосовно до великих соціальних груп, тут також дуже гостро стоїть проблема, які ж групи слід розглядати, як „малі”.

### 1 Проблема групової згуртованості і груповий конфлікт

Внутрішнє життя групи, соціальне, психологічне самопочуття об'єднаних у ній індивідів, ефективність взаємодії із навколишнім середовищем залежать від згуртованості групи, різний вияв якої по-різному впливає на її конфліктогенність.

**Групова згуртованість** — *утворення, розвиток і формування зв'язків у групі, які забезпечують перетворення зовні заданої структури на психологічну спільність людей, психологічний організм, який живе за своїми нормами і законами відповідно до своїх цілей і цінностей.*

Одним із перших розпочав досліджувати групову згуртованість американський соціальний психолог Леон Фестінгер (1919–1987), вважаючи критерієм частоту і міцність групових зв'язків. А сам феномен згуртованості він тлумачив як суму сил, які діють на індивідів з метою утримання їх у групі. Внутрішні можливості групи, на його думку, зумовлюються її привабливістю для індивідів, їх задоволеністю членством у ній. Передумовою задоволеності вчений вважав переважання об'єктивної цінності вигод, отриманих індивідом у групі, суб'єктивною значущістю докладених зусиль.

Подальші дослідження науковці зосереджували на спонукальних властивостях групи, до яких належать: привабливість, подібність цінностей та установок членів групи;

відповідність групових цілей потребам членів групи; чіткість визначення цілей, успіх групи в їх досягненні; особливості взаємозв'язку в групі; задоволеність груповою діяльністю; характер керівництва і прийняття рішень; соціально-психологічний клімат групи (групова атмосфера); структурні властивості (статусно-рольові характеристики) групи; особливості розвитку комунікативних мереж; кількісні показники групи. Це засвідчує намагання розглядати згуртованість як багатофакторний феномен.

Соціометрія пов'язує згуртованість із таким рівнем розвитку міжособистісних відносин у групі, який характеризується високою кількістю виборів, заснованих на симпатії. Запропонований соціометрією "індекс групової згуртованості" обчислювали як відношення кількості взаємних позитивних виборів до загальної кількості можливих виборів.

Попри різне тлумачення згуртованості, соціометричний (Дж. Морено), когнітивний (Л. Фестінгер) підходи засновані на розумінні групи як певної системи емоційно забарвлених міжособистісних відносин. Це налаштовувало на розуміння згуртованості не як соціально-психологічного, а як індивідуально-психологічного явища, оскільки за основу бралися мотивація, емоційні переваги та ін. Дослідження засвідчили, що взаємна емоційна привабливість членів групи, тобто згуртованість як міжособистісна атракція, підвищує намагання зберегти своє членство у ній. Однак для вичерпного пояснення причин єдності малої соціальної групи недостатньо враховувати лише індивідуально-психологічні (емоційні, мотиваційні та ін.) характеристики міжособистісних відносин.

У межах розробленої А. Петровським стратометричної концепції групової активності (теорії діяльнісного опосередкування міжособистісних відносин у групі) було запропоновано розглядати групову згуртованість крізь призму ціннісно-орієнтаційної єдності (див. рис. 1.1).



Рисунок 1.1- Структура малої групи з точки зору теорії діяльнісного опосередкування міжособистісних відносин у групі (за А. Петровським)

Прихильники стратометричної концепції виходять з того, що до складу структури малої групи входять три (пізніше — чотири) основних прошарки (страти), які одночасно є і рівнями розвитку групової згуртованості. Феномен згуртованості вони розглядають як характеристику особливих зв'язків у групі, що ґрунтуються на єдності оцінок, установок і позицій групи

стосовно значущих об'єктів — осіб, завдань, ідей, подій. Тобто згуртованість охоплює опосередковані цілями і завданнями діяльності відносини у групі. Показником ціннісно-орієнтаційної єдності є, на їх. погляд, частота збігу позицій індивідів щодо значущих об'єктів оцінювання, а джерелом інтенсифікації внутрігрупового спілкування, підвищення ефективності спільної діяльності — високий ступінь ціннісно-орієнтаційної єдності.

Отже, кожна концепція підкреслює значущість згуртованості для групи і для індивідів, оскільки з посиленням її все більше осіб включається у внутрішні процеси, злагоджену діяльність, що стабілізує ситуацію у групі, забезпечує її розвиток. У цьому контексті важливими є взаємозв'язки згуртованості і ефективності, продуктивності групової діяльності, згуртованості і сумісності, згуртованості і стабільності, згуртованості і конфліктності.

*Взаємозв'язок згуртованості і ефективності, продуктивності групової діяльності.*

Ще представники школи групової динаміки виявили окремі характеристики ефективності групової діяльності: залежність ефективності від згуртованості групи, стилю керівництва, способу прийняття групових рішень та ін. Правда, йшлося про лабораторну малу групу, а отже про ефективність діяльності з виконання запропонованого експериментатором конкретного завдання. Більшість досліджень ефективності малої групи в реальному бутті зосереджувалося на виробничих бригадах, внаслідок чого проблему ефективності групової діяльності було зведено до продуктивності праці.

*Взаємозв'язок згуртованості і продуктивності.*

Дослідження не виявили лінійної залежності між ними, а опосередкований зв'язок змістом групових норм. Якщо для групи цінністю є високі результати в інструментальній сфері, то висока згуртованість сприяє росту продуктивності праці. Коли групові норми зорієнтовані на низький рівень продуктивності, то висока згуртованість відчутніше заважатиме її зростанню, ніж низька згуртованість. На взаємозв'язок цих двох складових впливає і мотивація. Позитивний він за високої мотивації, негативний — за низької.

*Взаємозв'язок згуртованості і сумісності*

Ці поняття хоч і пов'язані між собою, кожне з них розкриває різні аспекти життєдіяльності групи. *Сумісність* засвідчує придатність конкретного складу групи для здійснення групою її функцій, готовність членів групи до взаємодії. *Згуртованість* характеризує рівень інтегрованості групи, ступінь розвитку відносин у ній. За високої згуртованості всі в групі якнайповніше поділяють цілі і цінності групової діяльності. З рівнем згуртованості пов'язаний рівень групової сумісності.

**Групова сумісність** — соціально-психологічний показник згуртованості групи, що виражає можливість безконфліктного спілкування і погодження дій індивідів в умовах спільної діяльності.

Згідно зі стратометричною концепцією групової активності групова сумісність реалізується на трьох рівнях:

1 Нижчий рівень. Основою його є психофізіологічна сумісність темпераментів і характерів, сенсомоторна узгодженість індивідів при виконанні спільних дій, згуртованість, яка виражається в інтенсивності комунікативних внутрігрупових зв'язків і у взаємності соціометричних виборів.

2 Більш високий рівень. Характеризується узгодженістю функціонально-рольових очікувань осіб групи стосовно того, що саме, з ким і в якій послідовності повинен робити кожен, реалізуючи суспільно-значущу і єдину для всіх ціль.

3 Вищий рівень. Відтворює предметно-цільову і ціннісно-орієнтаційну єдність.

Групова сумісність пов'язана з *міжособистісною сумісністю* — взаємним прийняттям партнерів по спілкуванню і спільній діяльності, заснованим на оптимальному узгодженні ціннісних орієнтацій, соціальних установок, інтересів, мотивів, потреб та інших індивідуально-психологічних характеристик індивідів. Критерієм міжособистісної сумісності є суб'єктивна задоволеність партнерів процесом та результатами взаємодії, яка супроводжується взаєморозумінням, взаємоповагою, взаємними симпатіями, впевненістю у благотворності контактів.

Групова та міжособистісна сумісність є передумовою і показником згуртованості групи, а та, в свою чергу, — одним із процесів групової динаміки, мірою потягу індивідів один до одного та до групи загалом, характеристикою ступеня їх єдності. Згуртованість при цьому не слід ототожнювати із *спрацьованістю* — узгодженим поєднанням дій членів групи у часі та просторі. Показником спрацьованості є продуктивність праці.

*Взаємозв'язок згуртованості і стабільності групи*

Ще один із значущих чинників функціонування і розвитку групи, безпосередньо пов'язаний із соціально-психологічним кліматом у ній.

**Соціально-психологічний клімат групи** — *якісний аспект міжособистісних відносин, що виявляється у сукупності внутрішніх (психологічних) умов, які сприяють або перешкоджають продуктивній спільній діяльності і всебічному розвитку особистості у групі.*

Для позначення цього феномену іноді використовують і синонімічні поняття “психологічний клімат”, “морально-психологічний клімат”, “психологічна атмосфера” тощо.

До позитивних ознак соціально-психологічного клімату групи належать: — наявність позитивної перспективи для групи і для кожного її індивіда;

— довіра і висока вимогливість членів групи один до одного;

— ділова критика, вільне висловлювання власної думки;

— відсутність тиску на підлеглих з боку керівників;— достатня поінформованість про цілі та завдання групи;

— задоволеність працею й належністю до групи;

— усвідомлення відповідальності за стан справ у групі.

Якість і продуктивність діяльності в групі залежать не тільки від її організованості, оснащеності, умов, а й від рівня групового розвитку, стану міжособистісних відносин, психологічної сумісності, згуртованості, стилю керівництва.

Всі ці параметри формують морально-психологічний настрій у групі, що виявляється у взаєминах між людьми. Відомо, що саме товариська взаємодопомога, дружелюбність, взаємовиручка, позитивні емоції, простота відносин часто є основою досягнення високих результатів. За безпосередніх контактів у групі всі зв'язки між індивідами набувають емоційного забарвлення, зумовленого ціннісними орієнтаціями, моральними нормами, інтересами партнерів по взаємодії.

Засобами підтримання групової згуртованості є все, що сприяє єдності та стабільності групи. Передусім ці засоби забезпечують індивідуальні вигоди і результати, необхідні для задоволення особистих інтересів та інтересів групи. Водночас вони сприяють зменшенню непомірних індивідуальних витрат під час досягнення спільної мети, підтримують у кожного з групи очікування додаткових переваг від перебування в ній.

Досягнення групової згуртованості зумовлюють такі чинники:

— рівень емоційної привабливості, взаємної симпатії в міжособистісних стосунках.

Чим більше індивідів подобається один одному, тим вищою є згуртованість групи;

— ступінь привабливості групи для індивідів, особливості групових цілей. Чим більше людей задоволених своїм перебуванням у групі, тим вища її згуртованість;

— спосіб взаємодії в групі і провідний соціальний мотив, тобто мотиваційна сфера згуртованості осіб групи. Йдеться про домінуючий у групі спосіб взаємодії;

— особливості та характеристики, які засвідчують подібність індивідів між собою. Найголовнішим аспектом щодо цього є ціннісний (близькість поглядів, ціннісних орієнтацій членів групи);

— спосіб прийняття рішення, стиль керівництва у групі. Колегіальний стиль керівництва, який відкриває простір для участі індивідів у розв'язанні проблем, виробленні групового рішення, є найефективнішим. Хоч за певних обставин ефективними можуть бути й інші стилі керівництва;

— статеві-вікові структури групи. Згуртованість, здоровий соціально-психологічний клімат властиві неоднорідним за статеві-віковими параметрами групам;

— автономність, відносна ізольованість групи. Оскільки абсолютна ізольованість негативно впливає на згуртованість групи, а звуження кола спілкування вичерпує його цінність, то для поліпшення психологічного клімату доцільно виходити за межі групових стосунків, налагоджувати контакти з іншими спільнотами.

Стабільність і згуртованість групи залежить від того, наскільки індивід має змогу самоствердитися, самовизначитися, знайти в ній емоційний захист. Отже, згуртованість групи є й індивідуальною цінністю, оскільки посилює задоволеність групою, стабілізує самооцінки, міжособистісні контакти, знижує тривожність індивідів. Вона не обов'язково передбачає постійність складу групи та однотайність при розв'язанні групових проблем. Головне, щоб згуртованість гарантувала ефективне функціонування групи при різноманітних думках і бажанні розв'язати завдання.

#### *Взаємозв'язок згуртованості і конфліктності.*

В будь-якій групі конфлікти є невід'ємним аспектом буття, їх класифікують за різними ознаками. За кількістю конфліктуючих сторін (учасників конфлікту) виокремлюють: конфлікти між особистістю і групою, внутрігрупові і міжгрупові конфлікти. *Конфлікти між особистістю і групою.* Виявляються як суперечність між очікуваннями або вимогами окремої особистості й сформованими в групі нормами, цінностями, особливостями поведінки, способами виконання поставлених цілей, завдань.

*Внутрігрупові конфлікти.* Проявляються як порушення (дисгармонія) міжособистісних відносин у групі, руйнація рівноваги між структурами групи (комунікативною, статусною, рольовою, владною).

Такий конфлікт є деструктивним процесом, зберігаючи в собі сильне позитивне навантаження, оскільки може генерувати нові групові структури, створювати нові міжособистісні відносини, сприяти розвитку групи та ін. Внутрігрупові конфлікти зароджуються або як діадний міжособистісний конфлікт, що переростає діадні межі, втягуючи всіх членів групи, створюючи нестерпну психологічну атмосферу, або як незбігання принаймні двох точок зору стосовно певної проблеми. Якщо проблема має ділову основу, то другий шлях позитивно характеризує конфлікт, оскільки він каталізує пошук нових ідей та рішень.

*Міжгрупові конфлікти.* Виникають усередині формальних груп спільності (наприклад, між адміністрацією і профспілками), усередині неформальних груп, а також між формальними і неформальними групами.

Усі ці типи конфліктів можуть бути:

— управлінськими, економічними, творчими, педагогічними, сімейними. Їх основою є проблемно-діяльнісна ознака;

- соціально-психологічними. Спричинені порушеннями в системі взаємин;
- емоційними — виникають через емоційні стани;
- змістовими чи проблемними;
- довготривалими, швидкоплинними та ін.

Всередині групи конфлікти можуть виникати між стабільно існуючими мікрогрупами, взаємини між якими впливають на загальний психологічний клімат, продуктивність діяльності групи. Між мікрогрупами можуть існувати одиничні позитивні зв'язки. Часто мікрогрупи середнього і низького статусу орієнтуються у своїх діях на високостатусні.

Тоді джерелом конфлікту може бути одна чи кілька осіб, у яких виникають конфліктні відносини з представниками інших мікрогруп. Можливі й нормативні групові конфлікти, пов'язані з феноменом групового тиску більшості на меншість (меншість не погоджується приймати норми і цінності більшості). Найчастіше внутрігрупові конфлікти спалахують між лідерами мікрогруп, або між неформальним лідером і керівником групи.

Групові конфлікти можуть виникати через непорозуміння стосовно знань, умінь, здібностей, особистісних якостей індивідів; емоційних, психічних та інших станів; мотивів, потреб, ціннісних орієнтацій; поглядів, переконань; очікувань, позицій; цілей, засобів, методів діяльності; технологічних, економічних та інших процесів; оцінок і самооцінок. Частоту їх зумовлює загальний рівень напруженості у групі.

– *Мотиваційний підхід*. Згідно з ним конфлікт є формою конфронтації, яка передбачає протиборство несумісних індивідуальних намірів, цілей, мотивів, інтересів, котрі відповідно скеровують поведінку сторін, що конфліктують. Сутність конфронтації розглядається при цьому як емоційна ворожість і як конкурентна боротьба, зумовлена прагненням досягти взаємовиключних цілей (у такій боротьбі сторони завдають одна одній шкоди). Представники цього підходу стверджують, що розв'язувати конфлікти можливо конструктивним і деструктивним шляхами. На їх погляд, конструктивна функція конфліктів полягає у попередженні “ застою ” індивідуальної, групової життєдіяльності, стимулюванні розвитку групи, усуненні джерела непорозуміння.

Чим у тіснішому контакті перебуває група, тим інтенсивніше розгортається конфлікт, оскільки висока частота взаємодії у групі сприяє інтенсифікації емоційних виявів індивідів. За таких обставин ворожість сприйматиметься як особлива небезпека. Тому у згуртованій групі конфлікт є особливо інтенсивним. Суттєво впливають на конструктивні чи деструктивні особливості конфлікту у внутрігрупових відносинах конфлікти з іншими групами. Адже зайняті безперервною зовнішньою боротьбою групи претендують на абсолютне залучення до неї всіх індивідів, тому вони орієнтовані на приглушення внутрішнього конфлікту. Виникнення внутрішнього конфлікту послаблює зовнішні позиції групи.

– *Когнітивний підхід*. Досліджує конфлікт в аспекті впливу сутнісного, суб'єктивного світу індивіда на його поведінку. Представники його головним вважають *когнітивний конфлікт*, виникнення і розвиток якого зумовлені структурою завдання, змістовими структурами протилежних сторін, узгодженістю використовуваних ними стратегій.

– *Діяльнісний підхід*. Зорієнтований на аналізі ефективності спільної діяльності людей і розвитку групи як головних чинників виникнення та перебігу внутрігрупового конфлікту. З'ясовуючи природу, сутність, особливості перебігу конфлікту, представники цього підходу концентруються на *конфліктній ситуації* (об'єктивна несумісність індивідуальних цілей і потреб учасників конфлікту) і *конфліктній поведінці* (система емоційно забарвлених дій учасників конфлікту, що утруднюють досягнення цілей сторонами, що конфліктують).

– *Організаційний підхід*. Застосовується до конфліктів у сфері управлінських відносин, які відображають суперництво сторін у вертикальному і горизонтальному зрізах: на рівні “керівник — підлеглий” і “керівник — інші керівники”. Заслугою вчених, котрі надають перевагу цьому підходу, є обґрунтування шляхів розв'язання конфлікту, яке можливе на соціальному, міжособистісному, особистісно-психологічному рівнях:

— соціальний рівень розв'язання конфлікту. Зосереджується на використанні організаційних способів: зміна структури групи, впорядкування системи стимулювання праці, поліпшення умов праці тощо;

— міжособистісний рівень розв'язання конфлікту. Вимагає виникнення у психологічну сутність суперечностей між конфліктуючими сторонами, не надаючи переваги жодній із них;

— особистісно-психологічний рівень розв'язання конфлікту. Полягає у з'ясуванні як об'єктивних причин виникнення конфлікту, так і мотивів поведінки сторін (потреб та інтересів індивідів).

Виникненню і розвитку організаційних конфліктів у сфері управління запобігають правильний добір і розстановка кадрів з урахуванням їх професійних і психологічних якостей; авторитет керівника, належна організація діяльності; позитивні традиції в організації; об'єктивне оцінення та диференційоване стимулювання праці співробітників; соціально-професійне й соціально-психологічне навчання; зміцнення неформальних відносин; стабільний склад колективу та ін.

Більшість дослідників вважає, що конфлікти не лише бажані, а й необхідні у житті групи, адже вони сприяють вияву альтернативних суджень, впровадженню новітніх технологій, поширенню нової інформації та ін. Внутрігрупові конфлікти можуть мати такі наслідки:

- зміни мікроструктур групи (зміна складу і чисельності неформальних груп);
- формування нових лідерів і зниження впливу попередніх;

- звільнення групи від небажаних індивідів;
- пошук і “встановлення” зовнішнього ворога (часто — з метою згуртування групи);
- значні організаційні зміни в групі (корективи планів діяльності, розроблення нових засобів досягнення цілей та ін.);
- психологічні зміни, формулювання нових цілей, цінностей, мотивів;
- заміна керівника групи;
- припинення існування групи.

Конкретні способи й методи подолання внутрігрупових конфліктів залежать від об’єктивної ситуації, психічного стану сторін, що конфліктують (під час конфлікту характеризуються негативними психічними станами — високою психічною напруженістю, стресом, фрустрацією, високим рівнем тривожності, очікуванням можливих невдач, що позначається на формуванні мотивів, механізмах порівняння тощо).

## **Висновки**

**Групова згуртованість** — утворення, розвиток і формування зв’язків у групі, які забезпечують перетворення зовні заданої структури на психологічну спільність людей, психологічний організм, який живе за своїми нормами і законами відповідно до своїх цілей і цінностей.

**Групова сумісність** — соціально-психологічний показник згуртованості групи, що виражає можливість безконфліктного спілкування і погодження дій індивідів в умовах спільної діяльності.

**Соціально-психологічний клімат групи** — якісний аспект міжособистісних відносин, що виявляється у сукупності внутрішніх (психологічних) умов, які сприяють або перешкоджають продуктивній спільній діяльності і всебічному розвитку особистості у групі.

## **Питання та завдання до контролю знань студентів**

- 1 Надайте означення групової згуртованості.
- 2 Надайте означення групової сумісності.
- 3 Розкрийте поняття соціально – психологічного клімату групи.
- 4 Розкрийте поняття організаційного підходу.
- 5 Розкрийте поняття когнітивного підходу.

## План самостійного вивчення теми №4

з навчальної дисципліни Групова динаміка та комунікації

**Тема** Принципи розробки програмної документації

**Мета** Ознайомити студентів з принципами розробки програмної документації

*знати:* принцип програмної документації

*вміти:* взаємодіяти в організації

Час – 2 години

### Навчальні питання:

- 1 Принципи програмної документації.
- 2 Вимоги до створення програмної документації.

Методичні рекомендації

Самостійно вивчаючи запропоновану тему, студент повинен засвоїти такі основні положення:

|                 |                                                                                                                                                                                |
|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>По-перше</i> | Вимоги до програмної системи поділяються на: користувальницькі, системні, проєктні системні специфікації.                                                                      |
| <i>По-друге</i> | Корпоративний стандарт - обов'язкове для співробітників фірми вимога, яка необхідна до опису окремих елементів програмного продукту, структурування тексту, оформлення і тощо. |
| <i>По-третє</i> | До складу технічної документації входять дві частини: керівництво і довідник користувача (User's Guide і User's Reference).                                                    |

### Література

1Виноградова, О.В. Групова динаміка та комунікації [Електронний ресурс] / О.В. Виноградова. – Київ.: ДУТ, 2018. – 223с.

## Навчальні матеріали до самостійного вивчення теми

### ВСТУП

Проектування в інженерній практиці припускає розробку і випуск проєктної документації.

Учасникам великих проєктів по реконструкції програмного забезпечення, не дістає *інформації* в погано документованих (але не завжди погано написаних) вихідних текстів програм. Приступність вихідних текстів не вирішує проблему, коли відсутній доступ до ключових розроблювачів. Якщо програма написана на порівняно низькорівневій мові типу Сі і погано документована, то всі основні проєктні рішення звичайно розчиняються в деталях кодування і вимагають реконструкції. У таких ситуаціях цінність документації більш високого рівня, такий як специфікація інтерфейсів і опис архітектури, може перевищувати цінність самого вихідного тексту.

### 1 Принцип програмної документації

Застосування документації не залежить від серійності. Питання про якість документації на програмне забезпечення здобуває усе більше соціальне значення.

Програмне забезпечення з докладною відкритою проєктною документацією, у якій програмна документація є лише складовою частиною, може розглядатися як новий різновид паттернів проектування, що дозволяють досить просто оцінити як переваги, так і недоліки виконаних проєктів. Рефакторинг (зміна структури програми без зміни її функціональності) або перепроєктування програми в цьому випадку може бути виконане значно простіше, ніж при наявності тільки вихідних текстів. Проєктна документація повинна містити: формальну специфікацію логіки програми, „протоколи” (історії обчислень), що є конструкціями, які розкривають механізм роботи програми.

Для систем керування об'єктами характерно, що проєктну документацію на програмне забезпечення можна розділити на два класи: *основну* і *додаткову*. Інші комерційні проєкти документуються, в основному, за вимогою замовника.

"Відкритість" проєктної документації означає, що вона повинна бути і бути доступною для подальшого використання і, можливо, модифікації.

Опис функціональних можливостей і обмежень, що накладаються на програмну систему, називається вимогами до цієї системи, а сам процес формування, аналізу, документування і перевірки цих функціональних можливостей і обмежень - *розробкою вимог* (*requirements engineering*).

## 2 Вимоги до програмної документації

Вимоги до програмної системи поділяються на: *користувальницькі, системні, проєктні системні специфікації*.

Вимоги до програмної системи часто класифікуються як: *функціональні вимоги, не функціональні вимоги та вимоги предметної галузі*.

Усі не функціональні вимоги поділяються на три великі групи: *вимоги до продукту, організаційні вимоги, зовнішні вимоги*.

*Структурована мова специфікацій* - це скорочена форма природної мови, призначена для написання специфікацій. Такий підхід зберігає виразність і зрозумілість природної мови і разом з тим формалізує опис вимог.

Документ, що містить вимоги, також називаний *специфікацією системних вимог*, - це офіційне розпорядження для розроблювачів програмної системи.

*Розробка вимог* - це процес, що включає заходи, необхідні для створення і затвердження документа, що містить специфікацію системних вимог. *Розрізняють чотири основних етапи процесу розробки вимог*: аналіз технічного здійснення, створення системи; формування й аналіз вимог; специфічні вимоги і створення відповідної документації; атестація цих вимог.

*Керування вимогами* - це процес керування змінами системних вимог. Процес керування вимогами виконується разом з іншими процесами розробки вимог.

З погляду розробки, вимоги можна поділити на два класи: *постійні і змінювані вимоги*.

*Процес керування змінами складається з трьох основних етапів*: аналіз проблем зміни специфікації, аналіз здійснення і розрахунок їхньої вартості, реалізація змін.

*Технічна документація* – набір документів, використовуваних при проєктуванні (конструюванні), створенні (виготовленні) і використанні (експлуатації) яких-небудь технічних об'єктів: будинків, споруджень, промислових товарів, програмного й апаратного забезпечення.

Розробка технічної документації базується на *стандартах і вимогах*.

Для створення і ведення технічної документації існує набір прийнятих на державному рівні стандартів (ДСТ).

*Корпоративний стандарт* - обов'язкове для співробітників фірми вимога, яка необхідна до опису окремих елементів програмного продукту, структурування тексту, оформлення і тощо.

*Критерій якості* - норма, на підставі якої сам автор і інші особи оцінюють документацію або її частину як більш вдалу або менш вдалу в перспективі їхнього наступного сприйняття і використання в роботі.

*Критерій якості* виконує іншу роль, ніж стандарт. Він не нав'язується ніякою, самою авторитетною інстанцією, але впливає з об'єктивних законів побудови словесного тексту, природи людського сприйняття і практики використання технічної документації в роботі користувача.

Два види вимог - стандарти і критерії якості - є опорними пунктами в роботі над документацією.

Однак стандарти і критерії якості самі по собі недостатні для організації роботи над документацією. Стандарти описують лише частину ситуацій; критерії якості взагалі не містять розпоряджень, як саме варто писати. Необхідний значний масив методичних вказівок, які б дозволяли систематизувати й оптимізувати робочий процес - це методичні вказівки або *рекомендації*.

*Рекомендація* - методичне розпорядження, що може допомогти систематизувати й оптимізувати процес створення документації, що відповідає стандартним вимогам.

Під *програмним забезпеченням* звичайно розуміється сукупність програмних засобів, призначених для вирішення тих або інших задач. На відміну від програмного забезпечення, *програмний продукт* - це конкретна програма (або частіше, програмний комплекс), що має назву, торговельну марку і тощо.

До складу технічної документації входять дві частини: *керівництво* і *довідник користувача* (*User's Guide* і *User's Reference*).

Поняття „*керівництва*” має на увазі опис програмного продукту в перспективі користувальницьких можливостей. У керівництві докладно розглядаються основні, найбільш типові користувальницькі задачі, що можуть бути вирішені користувачем за допомогою продукту. Цей підхід орієнтований на тих користувачів, що тільки починають користуватися системою і ще недостатньо добре знайомі з її можливостями.

Поняття „*довідника*”, навпроти, припускає повний і всебічний опис функціональної структури програмного продукту.

Розроблювач документації для написання технічної документації має засоби комунікації, а саме: *засоби мови, графічні засоби, змішані форми*.

Логіка викладу документації:

*Зовнішня галузь*: описується зовнішня галузь, яку обслуговує програмний продукт.

*Типові зовнішні задачі*: перелічуються найбільш актуальні для користувача зовнішні задачі, що можуть вирішуватися з використанням програмного продукту. Коротко описуються

основні об'єкти зовнішньої галузі а також ті дії, що можуть вироблятися з цими об'єктами і які дозволяють вирішити ті або інші зовнішні задачі.

*Відповідність між зовнішніми і внутрішніми об'єктами:* установлюється відповідність між зовнішніми об'єктами й об'єктами, який оперує програмний продукт; наприклад, між документами, кресленнями, слайдами, з одного боку, і файлами того або іншого формату - з іншої. Визначається, які дії з внутрішніми об'єктами необхідно виконати, щоб вирішити того або іншого актуальні для користувача зовнішні задачі.

*Конкретні процедури:* даються вичерпні інструкції з виконання конкретних процедур.

*Пояснення до процедур:* деякі процедури вимагають пояснень, що включають визначення, приклади і тощо. Зміст подібних пояснень такий, що не має ніякого відношення до викладу в цілому, але тільки лише до даної процедури або до її конкретного кроку. У цьому випадку ці пояснення до процедур виділяються як окремий рівень опису продукту.

*Логіка опису продукту повинна ґрунтуватися на двох базових принципах:* від поставленої мети - до способу її досягнення; від більш загального рівня опису - до більш приватному і деталізованому.

*Загальна логіка викладу і складання технічної документації* нав'язує багаторівневу рубрикацію зі стандартною структурою.

*Типи технічної документації для системного адміністратора:* схема мережі, опис схеми доступу в Інтернет і Інтернет мережі; опис серверів; опис системи резервного копіювання; опис схеми антивірусного захисту компанії; опис стандартів використовуваного користувачами програмного забезпечення.

## **Висновки**

*Корпоративний стандарт* - обов'язкове для співробітників фірми вимога, яка необхідна до опису окремих елементів програмного продукту, структурування тексту, оформлення і тощо.

*Критерій якості* - норма, на підставі якої сам автор і інші особи оцінюють документацію або її частину як більш вдалу або менш вдалу в перспективі їхнього наступного сприйняття і використання в роботі.

*Керування вимогами* - це процес керування змінами системних вимог. Процес керування вимогами виконується разом з іншими процесами розробки вимог.

З погляду розробки, вимоги можна поділити на два класи: *постійні і змінювані вимоги.*

*Процес керування змінами складається з трьох основних етапів:* аналіз проблем зміни специфікації, аналіз здійснення і розрахунок їхньої вартості, реалізація змін.

*Технічна документація* – набір документів, використовуваних при проєктуванні (конструюванні), створенні (виготовленні) і використанні (експлуатації) яких-небудь технічних об'єктів: будинків, споруджень, промислових товарів, програмного й апаратного забезпечення.

### **Питання та завдання до контролю знань студентів**

- 1 Надайте означення технічної документації.
- 2 Назвіть види технічної документації.
- 3 Назвіть вимоги до технічної документації.
- 4 Надайте означення рекомендації.
- 5 Надайте означення корпоративного стандарту.
- 6 Надайте означення критерію якості.

### План самостійного вивчення теми №5

з навчальної дисципліни Групова динаміка та комунікації

**Тема** Стандарти та призначення ділового письма. Презентаційні навички.

**Мета** Ознайомити студентів з стандартами ділового письма

*знати:* стандарти ділового письма

*вміти:* написати доцільний проєкт

Час – 2 години

#### Навчальні питання:

- 1 Правила написання проєкту
- 2 Правила усної презентації проєкту.

#### Методичні рекомендації

Самостійно вивчаючи запропоновану тему, студент повинен засвоїти такі основні положення:

|                 |                                                                                                                    |
|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>По-перше</i> | У ділових документах звичайно вказується тип документа, а також заголовок, що відображує зміст документа.          |
| <i>По-друге</i> | Документи, що регламентують діяльність підприємства: наказ, протокол, лист, доповідна і пояснювальна записка, акт  |
| <i>По-третє</i> | Основна маса псевдопитань поділяється на три категорії: питання – судження; питання – критика; питання – прохання. |

#### Література

6Пентелюк, М. Ділове спілкування та культура мовлення [Електронний ресурс]/М. Пентелюк-К.: Центр навчальної літератури, 2019.-244 с.

## Навчальні матеріали до самостійного вивчення теми

### ВСТУП

У ділових документах звичайно вказується тип документа, а також заголовок, що відображує зміст документа.

#### 1 Стандарти ділового письма

Тип документа визначається жанром ситуації і мовною ситуацією:

- організація й організація (ділові листи, рекламації);
- усередині організації (протокол, акт, наказ);
- людина й організація (заява, резюме);
- організація і людина (наказ, посадова інструкція, доручення).

*Документи, що регламентують діяльність підприємства:*

*Наказ* – нормативний документ, виданий керівником підприємства для рішення будь-яких задач.

*Протокол* – документ, що фіксує хід обговорення питань і прийняття рішень на зборах, нарадах, засіданнях. Протоколи можуть бути короткими і повними.

*Акт* – документ, що підтверджує факти, події.

*Доповідна і пояснювальна записки* – документ, адресований керівникові підприємства, що містить виклад будь-якого питання з висновками і пропозиціями або пояснюючу причину невиконання яких-небудь доручень.

*Лист* – це узагальнена назва різних за змістом документів, що пересилаються поштою. Ділові листи вирішують організаційні питання, правові проблеми, а також питання економічних відносин кореспондентів. Інформація в діловому листі носить протокольний характер.

*По тематичній ознаці* ділові листи поділяються на комерційні листи, листи–запити, пропозиції (оферта), листи-рекламації і відповіді на ці види листів.

*По функціональній ознаці* ділові листи поділяються на ініціативні листи і листи-відповіді.

*Листи, що вимагають відповіді:* комерційні ініціативні листи, лист-запит, лист–пропозиція, лист рекламація, листи-прохання, листи-звертання.

*Листи, що не вимагають відповіді:* підтвердження, нагадування, попередження, повідомлення, заяви – ці листи констатують факт і не вимагають відповіді.

*По ознаці адресата* листи поділяються на звичайні і циркулярні.

*За формою:* звичайні й електронні.

*За структурними стандартами:* регламентовані і нерегламентовані.

### **Правила написання доцільного проєкту**

- 1 Опис загального задуму проєкту.
- 2 Залучення колег у проєкт.
- 3 Розподіл дослідницької і соціальної проблем.
- 4 Формулювання проблеми дослідження.
- 5 Визначення значимості предмета дослідження.
- 6 Обмеження на об'єкт дослідження.
- 7 Вписування поставленої проблеми в існуючі концептуальні контексти.
- 8 Концентрація пояснення на реалізацію задачі проєкту.
- 9 Розробка детального плану дослідження, з урахуванням часу виконання.
- 10 Розробка докладного, конкретного, повного, правдоподібного й акуратного кошторису.
- 11 Перевірка відповідності формальним умовам конкурсу і викладених вимог у заявці на проєкт.

Програма написана, вона перетворилася в складну заявку, тепер необхідно одержати рекомендації.

Будь-яка рекомендація включає чотири обов'язкових пункти:

- 1 Професійний зв'язок рекомендуючих і заявника.
- 2 Характеристика професійних і особистих якостей заявника.
- 3 Характеристика представленого проєкту.
- 4.Адреса рекомендації.

### **2 Правила усної презентації проєкту**

1 Установлення первісного контакту з аудиторією. Найкраще зробити це при постановці проблеми.

2 Опис основних параметрів дослідницької програми (мети і задачі, межі об'єкта, основні гіпотези і тощо), тобто те, що складає вступну частину всякого письмового тексту.

3 Наведення постулатів – основних тез.

4 Аргументація. Аргументи у свою чергу ілюструються проаналізованими даними.

5 Оцінка власної позиції.

6 Заключні висновки.

В цілому, усний виступ відтворює логіку письмового тексту, але при цьому надає додаткові можливості для впливу на аудиторію.

Виступ повинний бути зрозумілим для аудиторії, лаконічним, грамотним, закінченим і укладатися в регламент.

Потрібно мати як можна більш докладний текст виступу, але не читати його.

У ході всього виступу необхідно бачити всіх і кожного.

Головний спосіб контролювати увагу аудиторії (крім змісту виступу) – варіювання формами подачі матеріалу, при цьому виступ не повинний перетворюватися в розважальне шоу.

90% питань, що задаються професійною аудиторією, ніякими питаннями не є. *Основна маса псевдопитань поділяється на три категорії*: питання – судження; питання – критика; питання – прохання. Тому не потрібно витрачати час на питання. Краще відразу переводити них у форму твердження. У будь-яких дебатах не можна починати міркування зі слова "ні".

### **Висновки**

*Наказ* – нормативний документ, виданий керівником підприємства для рішення будь-яких задач.

*Протокол* – документ, що фіксує хід обговорення питань і прийняття рішень на зборах, нарадах, засіданнях. Протоколи можуть бути короткими і повними.

*Акт* – документ, що підтверджує факти, події.

*Доповідна і пояснювальна записки* – документ, адресований керівникові підприємства, що містить виклад будь-якого питання з висновками і пропозиціями або пояснюючу причину невиконання яких-небудь доручень.

*Лист* – це узагальнена назва різних за змістом документів, що пересилаються поштою. Ділові листи вирішують організаційні питання, правові проблеми, а також питання економічних відносин кореспондентів. Інформація в діловому листі носить протокольний характер.

### **Питання та завдання до контролю знань студентів**

- 1 Надайте означення наказу.
- 2 Назвіть види протоколу.
- 3 Назвіть вимоги до акту.
- 4 Надайте означення доповідної записки.
- 5 Надайте означення листа.

### План самостійного вивчення теми №6

з навчальної дисципліни Групова динаміка та комунікації

**Тема** Організація. Комунікації і стратегія в організації. Взаємодії і повноваження в організації

**Мета** Ознайомити студентів з поняттям організації, комунікації та їх стратегією.

*знати:* аспекти процесу комунікації

*вміти:* самостійно адаптуватися в новому середовищі

Час – 2 години

#### Навчальні питання:

- 1 Поняття організації
- 2 Комунікації і стратегія в організації.
- 3 Взаємодії і повноваження в організації

#### Методичні рекомендації

Самостійно вивчаючи запропоновану тему, студент повинен засвоїти такі основні положення:

|                 |                                                                                                                                                                    |
|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>По-перше</i> | Організація – це група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальних цілей або цілей.                                                      |
| <i>По-друге</i> | Неформальна організація – це група, виникаюча спонтанно, але де люди вступають у взаємодію один з одним досить регулярно.                                          |
| <i>По-третє</i> | Загальні характеристики організацій: ресурси; залежність від зовнішньої сфери; горизонтальний розподіл праці; підрозділи; вертикальний розподіл праці; управління. |

#### Література

1Виноградова, О.В. Групова динаміка та комунікації [Електронний ресурс] / О.В. Виноградова. – Київ.: ДУТ, 2018. – 223с.

## **Навчальні матеріали до самостійного вивчення теми**

### **ВСТУП**

Загальні характеристики організацій: ресурси; залежність від зовнішньої сфери; горизонтальний розподіл праці; підрозділи; вертикальний розподіл праці; управління.

### **1 Поняття організації**

Організація – це група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальних цілей або цілей.

Неформальна організація – це група, виникаюча спонтанно, але де люди вступають у взаємодію один з одним досить регулярно. Неформальні організації існують у всіх формальних організаціях за винятком дуже маленьких. Надалі, в ході згадки терміну "організація" ми матиме на увазі формальну організацію.

. Концепція рівнів управління за Парсонсом, яка класифікує керівників:

- керівник нижчої ланки (молодші начальники або операційні керівники – майстер, зав. відділом, зав. кафедрою);

- керівник середньої ланки (координують роботу керівників середньої ланки – декан, начальник департаменту регіону, директор філії);

- керівник вищої ланки (відповідають за прийняття важливих рішень для організації загалом або для основної частини організації – президент, директор, ректор).

Внутрішні змінні – це ситуаційні чинники всередині організації. Характеристиками внутрішніх змінних організації є: цілі, структура, завдання, технологія і люди.

Зовнішня сфера організації включає в себе споживачів, конкурентів, урядові установи, постачальників, фінансові організації і джерела трудових ресурсів, релевантні по відношенню до операцій організації.

Характеристики зовнішньої сфери: складність зовнішньої сфери, рухливість сфери, невизначеність зовнішньої сфери.

При розгляді впливу зовнішнього оточення на організацію важливо розуміти, що характеристики сфери відмінні, але одночасно пов'язані з її чинниками. Перелічені характеристики описують чинники, як прямого так і непрямого впливу. Чинники, що впливають на організацію із зовні діляться на прямі і непрямі.

Сфера (чинники) прямого впливу – це постачальники, матеріали, капітал, трудові ресурси, закони і державні органи, споживачі, конкуренти.

Сфера (чинники) непрямого впливу – це технологія, стан економіки, соціокультурні чинники, політичні чинники, стосунки з місцевим населенням.

У той час, як чинники зовнішньої сфери, описані вище в тією чи іншою мірою, впливають на всі організації, сфера організацій, діючих на міжнародному рівні, відрізняються підвищеною складністю. Коли організація починає вести свої справи за межами внутрішнього ринку, відповідні процедури підлягають модифікації під ті або інші конкретні чинники оточення.

Чинники міжнародного оточення. Розвиток управління міжнародним бізнесом. Різновиди міжнародного бізнесу (експорт, ліцензування, спільні підприємства, прямі капіталовкладення, багатонаціональні корпорації). А також чинники міжнародної сфери (культура, економіка, закони і державне регулювання, політична обстановка).

## **2 Комунікація та стратегії**

Комунікації – це обмін інформацією між людьми.

Комунікація здійснюється між рівнями і підрозділами організації. Існують наступні види комунікацій. Комунікації по висхідній. Комунікації між різними відділами або підрозділами. Комунікації керівник-підлеглий. Комунікації керівник – робоча група. Неформальні комунікації.

У процесі обміну інформацією можна виділити чотири базових елемента: відправник, повідомлення, канал, одержувач.

При обміні інформацією відправник і одержувач проходять декілька взаємопов'язаних етапів: зародження ідеї, кодування і вибір каналу, передача, декодування.

За наявності зворотного зв'язку, відправник і одержувач міняються комуникативними ролями. Зворотний зв'язок сприяє значному підвищенню ефективності обміну управлінською інформацією.

Шум –це те, що спотворює інформацію. Джерела шуму, які можуть створювати перешкоди на шляху обміну інформацією, варіюються від мови до відмінностей у сприйнятті; через які може змінюватися значення в процесах кодування і декодування, і до відмінностей в організаційному статусі між керівником і підлеглим, які можуть ускладнювати точну передачу інформації.

Існують перешкоди на шляху міжособистих комунікацій: семантичні бар'єри, невербальні перешкоди, невміння слухати.

Перешкоди в організаційних комунікаціях: спотворення повідомлень; інформаційні переважання каналів; незадовільна структура організацій; невміння слухати.

Рішення – це вибір альтернативи. Прийняття рішення відбивається на всіх аспектах управління.

Організаційне рішення – це вибір, який повинен зробити керівник, щоб виконати обов'язки, зумовлені його посадою. Мета організаційного рішення – це забезпечення руху до поставлених перед організацією завдань. Організаційні рішення можна кваліфікувати як запрограмовані (результат реалізації певної послідовності кроків або дій) і незапрограмовані (потрібно в ситуаціях, які певною мірою нові, внутрішньо не структуровані або пов'язані з невідомими чинниками).

Будь-яке конкретне рішення стосується до однієї з трьох категорій:

інтуїтивні рішення – вибір, зроблений на основі того, що він правильний; особа, приймаючи рішення, не займається зважуванням всіх "за" і "проти";

рішення, засновані на думках – це вибір, зумовлений знаннями або накопиченим досвідом; людина використовує знання про те, що було в схожих ситуаціях, для прогнозування результату альтернативних варіантів вибору в даній ситуації;

раціональне рішення – влаштовується об'єктивним аналітичним процесом.

Відмінність раціонального рішення і рішення, заснованого на думках в тому, що раціональне рішення не залежить від накопиченого досвіду.

Стратегічне планування являє собою набір дій, зроблених керівництвом, які ведуть до розробки специфічних стратегій, призначених для того, щоб допомогти організації досягнути своїх цілей. Процес стратегічного планування є інструментом, що допомагає в прийнятті управлінських рішень таких як: розподіл ресурсів; адаптація до зовнішньої сфери; внутрішня координація; усвідомлення організаційних стратегій.

Завдання стратегічного планування – це забезпечення нововведення і зміни в організації достатньою мірою.

Стратегія – це детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей.

Стратегія формулюється і розробляється вищим керівництвом, але її реалізація передбачає участь всіх рівнів управління.

Стратегічний план має розроблятися з точки зору перспективи всієї корпорації, а не конкретного індивіда. Він повинен влаштовуватися різноманітними дослідженнями і фактичними даними.

Процес стратегічного планування включає наступний логічний ланцюжок дій: місію організації; цілі організації; оцінку і аналіз зовнішньої сфери; дослідження слабких і сильних сторін; аналіз стратегічних альтернатив; вибір стратегії; реалізацію стратегії; оцінку стратегії.

Є два аспекти організаційного процесу. Одним з них є розподіл організації на підрозділи відповідно до цілей і стратегій - структура організації; а іншим – засіб, за допомогою якого керівництво встановлює відносини між рівнями повноваження –

делегування. Делегування – це засіб, за допомогою якого керівники розподіляють серед співробітників незліченні завдання. Якщо істотне завдання не делеговане іншій людині, то керівник вимушений виконувати його сам.

Відповідальність, в контексті делегування, являє собою зобов'язання виконувати наявні завдання, і відповідати за їх задовільний дозвіл.

Повноваження являють собою обмежене право використати ресурси організації і направляти зусилля деяких її співробітників на виконання певних завдань.

Повноваження визначаються як делеговані, обмежені, властиве даній посаді право використати ресурси організації. На відміну від цього, влада являє собою реальну здатність діяти або можливість впливати на ситуацію. Можна мати владу, не маючи повноважень.

Лінійні повноваження – це повноваження, які передаються безпосередньо від начальника до підлеглого і далі іншим підлеглим. Делегування лінійних повноважень створює ієрархію рівнів управління організації.

Штабні повноваження – це повноваження консультативного, обслуговуючого і особистого апарату.

Класифікації консультативного, обслуговуючого і особистого апарату описують штабний апарат відповідно до напрямів його використання.

Координація і лінійні повноваження засновуються на принципі єдиноначальності і на обмеженні норми керованості.

### **3 Взаємодії і повноваження в організації**

Будь-яка організація являє собою структуру. Завдання керівників – організувати структуру таким чином, щоб організація найбільш ефективним способом досягала своїх цілей і завдань.

Варіанти організаційних структур, що успішно зарекомендували себе до даного моменту.

Бюрократична організаційна структура (або традиційна класична) характеризується високою мірою розподілу праці, розвиненою ієрархією управління, рядом команд, наявністю численних правил і норм поведінки персоналу, і підбором кадрів за їх діловими і професійними якостями.

Функціональна департаменталізація – це процес розподілу організації на окремі елементи, кожний з яких має своє певне конкретне завдання і обов'язки. Створення функціональної структури зводиться до угруповання персоналу за тими завданнями, які вони

виконують. Конкретні характеристики і риси діяльності того або іншого підрозділу відповідають найбільш важливим напрямам діяльності всієї організації.

Дивізіональна структура – розподіл організації на елементи і блоки відбувається за видами товарів і послуг, групами покупців або географічними регіонами.

Адаптивні структури або органічні – гнучкий тип організації, пристосовані до швидкої зміни зовнішніх умов і появи наукоємних технологій. З'явилася тоді, коли стрімко розвивалася технологія, швидко мінялися проекти, мінялася і зовнішня сфера. Дану структуру можна швидко модифікувати відповідно до змін навколишнього середовища і потреб самої організації.

При департаменталізації особливу значущість набуває питання про те, як розділити діяльність співробітників організації по горизонталі, тобто визначити, які завдання має вирішувати кожна структурна одиниця. А також питання про те, в якому ієрархічному елементі потрібно приймати найважливіші рішення. Ці два питання визначають форму організаційної структури і ефективність управлінських рішень.

Централізовані організації – керівництво вищої ланки залишають за собою велику частину повноважень, необхідних для прийняття найважливіших рішень.

Децентралізовані організації – повноваження розподілені по нижчестоящих рівнях управління. У сильно децентралізованих організаціях керівники середньої ланки мають дуже великі повноваження в конкретних сферах діяльності.

Мотивація – це процес спонукання себе і інших до діяльності для досягнення особистих цілей або цілей організації.

Змістовні теорії мотивації засновуються на ідентифікації тих внутрішніх спонук (званих потребами), які примушують людей чинити так, а не інакше. До таких теорій відносяться теорія Абрахама Маслоу, Девіда Мак Клеланда і Фредеріка Герцберга.

Процесуальні теорії мотивації засновуються, насамперед, на тому, як поведуться люди з урахуванням їх сприйняття і пізнання. До процесуальних теорій відносяться: теорія очікування, теорія справедливості і модель мотивації Портера - Лоулера.

## **Висновки**

Організація – це група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальних цілей або цілей.

Стратегія – це детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей.

Комунікації – це обмін інформацією між людьми.

Комунікація здійснюється між рівнями і підрозділами організації. Існують наступні види комунікацій. Комунікації по висхідній. Комунікації між різними відділами або підрозділами. Комунікації керівник-підлеглий. Комунікації керівник – робоча група. Неформальні комунікації.

Делегування – це засіб, за допомогою якого керівники розподіляють серед співробітників незліченні завдання.

.

#### **Питання для самоконтролю знань студентів**

- 1 Надайте означення організації.
- 2 Надайте означення стратегії.
- 3 Надайте означення комунікації.
- 4 Надайте означення делегування.

## КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ НАВЧАЛЬНИХ ДОСЯГНЕНЬ СТУДЕНТІВ ПРИ ВИКОНАННІ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

У наведеній нижче таблиці вказано критерії, за якими визначається рівень навчальних досягнень студента та відповідний бал. Слід вважати, що знання, уміння та навички студента відповідають певному рівню навчальних досягнень, якщо вони відповідають критерію, вказаному для цього рівня.

| Оцінка         | Загальні критерії оцінювання навчальних досягнень студентів                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| «Відмінно»     | <p>Студент/студентка:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>володіє міцними знаннями, самостійно визначає проміжні етапи власної навчальної діяльності, аналізує нові факти, явища;</li> <li>вміє самостійно знаходити додаткові відомості та використовує їх для реалізації поставлених перед ним навчальних завдань, судження його логічні і достатньо обґрунтовані;</li> <li>володіє узагальненими знаннями з дисципліни;</li> </ul> <p>вміє планувати особисту навчальну діяльність, оцінювати результати власної практичної роботи при створенні презентацій з вибраної теми.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| «Добре»        | <p>Студент/студентка вміє:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>вміє застосовувати вивчений матеріал у стандартних ситуаціях;</li> <li>може пояснити основні процеси, що відбуваються під час роботи інформаційної системи, та наводити власні приклади на підтвердження деяких тверджень;</li> </ul> <p>вміє виконувати навчальні завдання передбачені програмою</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>аналізувати навчальний матеріал, в цілому самостійно застосовувати його на практиці;</li> <li>контролювати власну діяльність;</li> <li>самостійно виправляти вказані викладачем помилки;</li> <li>самостійно визначати спосіб розв’язування навчальної задачі;</li> <li>вільно володіє навчальним матеріалом, застосовує знання на практиці;</li> <li>вміє систематизувати і узагальнювати отримані відомості;</li> <li>самостійно знаходить і виправляє допущені помилки;</li> <li>може аргументовано обрати раціональний спосіб виконання навчального завдання;</li> </ul> <p>використовує електронні засоби для пошуку потрібної інформації.</p> |
| «Задовільно»   | <p>Студент/студентка:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>має початковий рівень знань, значну (більше половини) частину навчального матеріалу може відтворити;</li> <li>виконує елементарне навчальне завдання із допомогою викладача;</li> <li>може відтворити значну (більше половини) частину навчального матеріалу;</li> <li>може з допомогою викладача відтворити значну частину навчального матеріалу;</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| «Незадовільно» | <p>Студент /студентка:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>розпізнає окремі об’єкти, явища і факти предметної галузі;</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

|  |                                                                                                                                                                                                                                                 |
|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <ul style="list-style-type: none"><li>• знає і виконує правила техніки безпеки під час роботи з комп'ютерною технікою</li></ul> <p>розпізнає окремі об'єкти, явища і факти предметної галузі та може фрагментарно відтворити знання про них</p> |
|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|