

ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

«ДОНЕЦКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

ИНЖЕНЕРНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕСОМ И ПЕРСОНАЛОМ

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ
для самостоятельного изучения дисциплины

«УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННЫМИ ГРУППАМИ»

для студентов направления подготовки

38.03.03 «Управление персоналом»

Профиль «Управление персоналом и экономикой труда»

Рассмотрено на заседании кафедры
управления бизнесом и персоналом
Протокол № 7 от 21.02.17г.

Утверждено на заседании
учебно-издат. совета ДОННТУ
Протокол № 2 от 23.02.17г.

Донецк

2017

Методические рекомендации для самостоятельного изучения дисциплины «Управление производственными группами» для студентов направления подготовки 38.03.03 «Управление персоналом» / сост. В. В. Горощенко. - Донецк: ДОННТУ, 2017.- 30 с.

Методические указания включают объект, цель и задачи изучения дисциплины «Управление производственными группами», тематическое содержание дисциплины, основные понятия по каждой теме, вопросы для самопроверки, список рекомендованной литературы.

Составитель: к.э.н. В. В. Горощенко

Ответственный за выпуск: к.э.н., доц. И. А. Кондаурова

Рецензенты: к.э.н., доц. А. М. Зайцева

к.э.н., доц. С. Н. Крапивницкая

Содержание

Введение	4
Объект, цель и задачи дисциплины	5
Тематическое содержание дисциплины	6
Тема 1. Назначение и основные характеристики групп	6
Тема 2 Классификация групп в организации и условия их эффективного функционирования	8
Тема 3 Общие процессы групповой динамики	11
Тема 4 Организационные аспекты функционирования производственных групп	13
Тема 5 Управление коммуникациями в производственной группе	16
Тема 6 Роль лидера в производственной группе	18
Тема 7 Конфликты в производственной группе	20
Тема 8. Социально-психологический климат. Социометрическое исследование межличностных отношений	23
Вопросы для самопроверки	28
Список рекомендованной литературы	30

ВВЕДЕНИЕ

Самостоятельная работа студентов является одной из важнейших составляющих образовательного процесса. Независимо от полученной профессии и характера работы любой начинающий специалист должен обладать фундаментальными знаниями, профессиональными умениями и навыками деятельности своего профиля, опытом творческой и исследовательской деятельности по решению новых проблем, опытом оценочной деятельности. Все эти составляющие образования формируются именно в процессе самостоятельной работы студентов.

Самостоятельная работа студента является основным средством овладения учебным материалом в свободное от обязательных учебных занятий время, углубления и закрепления знаний, полученных на лекциях и практических занятиях, выработки навыков самостоятельного поиска дополнительных знаний в процессе подготовки и выступает неотъемлемой составляющей процесса изучения учебной дисциплины.

Успешное усвоение материала требует основательной теоретической подготовки, связанной с изучением дополнительной литературы соответствующих тем курса.

Самостоятельная работа помогает студентам овладеть знаниями:
чтения текста (учебника, первоисточника, дополнительной литературы);
работы со справочной литературой;
ознакомления с нормативно-правовыми документами;
научно-исследовательской работы;

закреплять и систематизировать знания по работе:
с конспектом лекции;
над материалом учебника, первоисточника, дополнительной литературы;
над подготовкой ответов на контрольные вопросы;
проведения анализа данных;
над подготовкой докладов;
формировать умения:
решения ситуационных задач;
выполнения расчетов;
подготовки к тестированию;
моделирования разных видов и компонентов профессиональной деятельности и пр.

1. ОБЪЕКТ, ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

Дисциплина «Управление производственными группами» рассматривает вопросы управления производственными группами, их влияния на трудовое поведение коллектива работников и отдельных исполнителей с целью эффективной деятельности организации и удовлетворения результатами труда каждого работника.

Целью дисциплины является формирование у студентов системы теоретических и прикладных знаний в области эффективного управления производственными группами предприятий.

Задачами дисциплины выступают: понимание сущности производственных групп на предприятии и их влияния; овладение технологией планирования и организации развития производственной группы; приобретение навыков определения стадии развития производственной группы с целью управления групповой динамикой, осуществления коммуникационного общения и пр.

В результате освоения дисциплины студент должен

знать:

- содержание, задачи, принципы и направления реализации стратегии и политики управления производственными группами;

- ресурсное обеспечение управления производственными группами: научно-методическое, кадровое, материально-техническое и финансовое;

- психологическую сущность производственной группы;

- механизмы управления межличностными отношениями в группе;

- методы принятия решений в производственной группе;

- механизмы обеспечения эффективной работы производственной группы, контроля и учета результатов деятельности;

- сущность, цели, задачи, принципы и методы оценки персонала производственных групп;

- теоретические основы мотивации трудовой деятельности производственных групп;

уметь:

- эффективно управлять изменениями в производственных группах;

- оценивать факторы, влияющие на эффективность деятельности производственных групп и социально-психологический климат в коллективе с целью разработки предложений по его улучшению;

- применять различные методы управления конфликтными ситуациями в производственных группах;

- определять потребность группы в персонале различной квалификации;

- выявлять целесообразность и эффективность тех или иных форм и методов профессионального обучения и повышения квалификации работников;

- применять материальные и нематериальные мотивы трудовой деятельности к производственным группам.

2. ТЕМАТИЧЕСКОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Тема 1. Назначение и основные характеристики групп

Вопросы для самоконтроля:

1. Понятие, характерные особенности и факторы функционирования группы
2. Причины и базовые условия образования групп
3. Сущность, структура и функции трудовых коллективов
4. Трудовой коллектив как социальная организация и социальная общность
5. Психологические установки эффективного сотрудничества в организации
6. Стадии развития группы и динамика производительности труда
7. Влияние группы на поведение индивидов

Литература: [1,2,4]

Основные понятия по теме:

Группа - это два человека или более, которые взаимодействуют друг с другом таким образом, что каждое лицо оказывает влияние на других и одновременно находится под влиянием других лиц.

Характерные особенности группы: члены группы идентифицируют себя и свои действия с группой в целом; взаимодействие между членами группы носит характер непосредственных контактов; в группе наряду с формальным распределением ролей обязательно формируется неформальное.

Причины возникновения групп:

- экономические (люди считают, что, объединившись в группу, они смогут получить большую выгоду, чем в одиночку).
- физические (люди, которые имеют общие интересы, одинаковые симпатии или антипатии, или работают над общей задачей, невольно образуют группу).
- социально-психологические (потребность в безопасности, потребность принадлежности, потребность в уважении и самовыражении).

Коллектив - социальная общность людей, объединенных совместной деятельностью на основе действующих социально-экономических отношений, единством целей и интересов, взаимной ответственностью, отношениями товарищества и взаимопомощи, организованных и обеспеченных органами управления и самоуправления.

Типы структур в коллективе:

- социально-демографическая структура - совокупность связей, основанных на половозрастных признаках, семейном состоянии, уровне образования;
- социально-психологическая структура - структура межличностных отношений, ценностей, установок, мотивов трудовой деятельности и непроизводственного поведения.
- функциональная структура - это связи между людьми, группами по обмену деятельностью, обусловленные технологией производства, системой рабочих мест, должностными инструкциями работников;
- профессионально-квалификационная структура - совокупность связей между группами работников, которые различаются по признакам профессии и квалификации;
- социальная структура - совокупность связей между рабочими, инженерно-технической интеллигенцией, служащими и младшим обслуживающим персоналом (различия между этими группами связаны с содержанием труда и ролью в организации и осуществлении процесса производства).

Основными функциями трудового коллектива выступают:

- производственно-экономическая, которая заключается в создании материальных и духовных благ, производстве товаров, услуг и других общественно полезных ценностей;

- воспитательная заключается в формировании у работников высокой ответственности к труду, чувство коллективизма и сознательного отношения к предприятию, готовности выполнять нормы трудовой морали;
- организационно-управленческая предполагает привлечение трудящихся к системе общественного самоуправления, привитие навыков, опыта и интереса к организаторской работе;
- функция социального контроля реализуется путем оценки поведения членов коллектива, исходя из социальных норм, поощрения нормативного поведения и наказания за ненормативное;
- функция удовлетворения потребностей работников как в производственной, так и в внепроизводственной сфере;
- функция создания условий для самореализации и развития личности работников;
- функция осуществления и воспроизведения коллективного, демократического образа жизни.

Трудовой коллектив представляет собой сложную социальную систему, в которой через функциональное взаимодействие различных структур и отдельных работников реализуются две взаимосвязанные подсистемы: социальная организация и социальная общность.

Социальная организация предприятия представляет собой организационно оформленную общность людей, объединившихся для производства определенной продукции с помощью материальных средств и предметов труда.

Основные признаки социальной организации: 1) наличие единой цели, которая заключается в производстве продукции или оказании услуг; 2) существование систем власти, управления, что приводит отношения руководства - подчинения в процессе труда; 3) распределение функций (полномочий и обязанностей) между группами работников,

Под **социальной общностью** понимают реальный набор лиц, который фиксируется эмпирически, относительной целостности и выступает в качестве самостоятельного субъекта исторических и социальных действий, поведения.

Признаком социальной общности является совместное участие лиц в различных социальных процессах и видах социальной активности.

Любая организация представляет собой единство формализованных и персонализированных отношений. Первые - как трансформация личных отношений в служебные, отражая основное требование - обеспечение общей цели усилиями всех и каждого. Вторые развиваются как трансформация служебных отношений в личные.

Выделяю шесть психологических установок индивидуального сознания:

- ригористическая проявляется как требование действовать в соответствии со своими обязанностями, записанных в должностной инструкции или зафиксированных в другом специфическом инструктивном документе;
- конвенциалистская проявляется как результат взаимных договоренностей участников, оформленных в определенный документ (контракт о найме, договор аренды и т.п.);
- функциональная формируется как необходимость сотрудничества работников друг с другом в выполнении служебных обязанностей;
- прагматическая проявляется прежде всего как выгода от контактов с другими работниками, особенно в рыночной внутрифирменной среде;
- альтруистическая характеризуется желанием работника оказать помощь сотрудникам искренне, а иногда даже в ущерб себе;
- новаторская возникает в инициативных работников как потребность в творческом осмыслении происходящего.

Каждая группа в своем развитии проходит через ряд этапов, которые формируют пятиуровневую модель развития группы: начальная стадия формирования; внутригрупповой конфликт; обеспечение сплоченности группы; стадия наивысшей производительности и заключительная стадия.

Взаимодействие человека с группой может носить характер кооперации, слияния или конфликта.

В случае кооперации между членом группы и группой устанавливаются доверительные отношения.

В случае конфликта наблюдается противопоставление интересов человека и группы и борьба между ними за решение этого противоречия в свою пользу.

В случае слияния человека с группой наблюдается установление таких отношений между человеком и остальной группой, когда каждая из сторон рассматривает другую как органически единую с ней составляющую целого (группы).

Тема 2. Классификация групп в организации и условия их эффективного функционирования

Вопросы для самоконтроля:

- 1 Общая типология трудовых коллективов
- 2 Понятие формальной и неформальной социальной организации
- 3 Формальные и неформальные группы
- 4 Понятие референтной группы
- 5 Команда как особый вид группы
- 6 Специфика функционирования креативных коллективов на современных предприятиях
- 7 Возможности членов группы
- 8 Структура группы. Групповые роли. Групповые нормы поведения
- 9 Социальной групповой контроль и групповые санкции. Статусы членов группы
- 10 Связь между размером группы и ее эффективностью. Состав группы и ее эффективность

Литература: [3,5,7]

Основные понятия по теме:

Трудовой коллектив – группа людей, объединенных одной трудовой и профессиональной деятельностью, местом работы или принадлежностью к одному предприятию, учреждению, организации.

Трудовой коллектив выполняет две основные взаимосвязанные между собой функции:

экономическую (заключается в том, что коллектив осуществляет совместную трудовую деятельность в организации, в результате которой создаются ценности);

социальную (направлена на то, чтобы удовлетворить социальные потребности всех членов трудового коллектива, которые выражаются в возможности трудиться, получать материальное благо, признании себя среди коллег, самореализации и пр.).

Типологизация трудовых коллективов бывает по:

уровню развития: коллектив, который формируется; сформированный; коллектив, который находится на стадии реорганизации;

форме собственности: коллектив, основанный на государственной собственности; на кооперативной собственности; на коллективной (выкупленной у государства) собственности; на собственности, арендованной у государства или кооператива; коллективы частных предприятий;

видам общественного труда: коллективы, действующие в сфере материального производства, и коллективы, действующие в других сферах - обслуживание, духовного производства и др.

размерам: большой, средний, небольшой;

организационным связями: основной (объединяет всех работников предприятия); промежуточный (работники цеха, отдела); первичный коллектив (бригада);

времени существования: долгосрочный (более 10 лет); временный (от 1 до 10 лет); кратковременный (от 2 месяцев до 1 года);

стабильности состава: постоянный; смешанный.

Формальная (официальная) организация строится на основе формализации (регламентации) связей, статусов работников и норм трудового поведения и включает системы: распределения функций между целевыми группами и отдельными работниками; социальных

позиций индивидов-должностей, которые определяют объем и степень ответственности в принятии решений на различных уровнях управления; коммуникаций, образующие каналы организационных связей.

Неформальная организация возникает спонтанно как проявление дерегламентации служебных отношений и деятельности.

Формальные группы - это группы, предусмотренные в структуре организации для выполнения конкретных задач.

Разновидностями формальных групп выступают:

- командная группа - состоит из руководителя и его непосредственных подчиненных, которые, в свою очередь, также могут быть руководителями (пример - президент компании и старшие вице-президенты);

- рабочая (целевая) группа - обычно состоит из лиц, которые вместе работают над одним и тем же заданием;

- комитет - это группа внутри организации, которой делегируются полномочия для выполнения какого-либо задания или комплекса заданий.

Неформальные группы - группы, которые образуются на основе индивидуальных симпатий или сходства интересов, образования или личностных характеристик.

Референтная группа - это любая группа, которую человек использует как источник личностных ценностей, представлений или установок и / или как некий стандарт оценки своего поведения.

Под командной формой организации работ понимают объединение определенной группы профессиональных работников в автономный самоуправляемый коллектив с целью решения поставленной задачи более оперативно, эффективно и качественно, чем при традиционной организации труда.

Ключевыми характеристиками, которые определяют командную форму работы выступают: команды существуют для того, чтобы достичь общей цели; члены команд взаимосвязаны по отношению к некоторой общей цели; команды имеют границы и остаются относительно стабильными в течение определенного времени; члены команды обладают полномочиями для руководства работой и внутренними процессами.

Команда - это автономный самоуправляемый коллектив профессионалов, который разделяет цели, ценности и общие подходы к реализации совместной деятельности, имеет взаимодополняющие навыки, берет на себя ответственность за конечные результаты, способен изменять функционально-ролевую соотношенность, имеет принадлежность к данному социуму.

В самоуправляемой команде менеджер определяет общую цель команды, но команда пользуется свободой выбора методов для достижения этой цели.

Целенаправленные команды принимают решение, кто какую работу выполняет; они составляют график повышения квалификации, отпусков, сверхурочных работ и следят за производственными моментами.

Самоорганизующиеся команды отвечают за выполнение задания, управляя своей деятельностью, создавая группу или организационный комитет и берут на себя максимальную степень контроля и ответственности.

В производственных командах постановка задачи всегда отличается высоким уровнем конкретизации конечного результата, условий и сроков выполнения работ, характера обеспечения и формы оплаты.

Для интеллектуальных команд постановка задач, таких как разработка стратегии развития фирмы, поиск рациональных проектных решений, разработка обоснований нового законопроекта и т.п., время может быть обозначено лишь в общих чертах, с указанием необходимых качеств и параметров.

Креативный коллектив - это совокупность лиц, объединившихся с целью разработки предложений, механизмов, мер по инновационному развитию предпр. Конфронтация предусматривает, что одна из сторон желает удовлетворить свои интересы, не считаясь при этом с тем, как это повлияет на интересы другой стороны.

Сотрудничество имеет место тогда, когда предпринимаются активные попытки наиболее полно удовлетворить интересы всех участников конфликта.

По направлению креативные коллективы делятся на:

инновационные (направленные на обеспечение инновационного развития предприятия, использование потенциала, шансов среды функционирования);

антикризисные (направленные на ликвидацию проблем, выход из кризисных ситуаций, предотвращение банкротства и ликвидации).

По уровню дислокации различают:

коллективы, которые формируются на соответствующих уровнях управления (формируются только из представителей институционального, управленческого, технического уровней управления или управляемой системы организации);

межуровневые коллективы (создаются путем подбора персонала с различных уровней управления и управляемой системы).

В зависимости от принадлежности участников различают:

внутриорганизационные коллективы (формируются путем привлечения только работников предприятия);

внешние (сформированные за счет привлечения внешних специалистов и экспертов);

смешанные (насчитывают как работников предприятия, так и привлеченных извне специалистов и экспертов).

По структуре различают:

однородные коллективы (состоят из специалистов аналогичного профиля);

неоднородные (насчитывают специалистов различного профессионального направления).

В зависимости от связей со структурой управления различают:

интегрированные коллективы (являются составными организационных структур управления);

неинтегрированные (функционируют независимо и обособленно и не фигурируют в пределах организационных структур управления предприятия).

Венчурные команды обладают свободой творчества, не обязаны подчиняться графикам, нормам, правилам и процедурам предприятия в целом, а их деятельность оценивается на основании результативности разработанных инновационных предложений.

К компонентам эффективной работы группы относятся: четкое представление о целях; способности членов группы; четкое распределение ответственности; эффективная система вознаграждений; конструктивные взаимоотношения с другими группами.

Под *структурой группы* понимаются такие ее компоненты: формальное лидерство; роли; нормы; статус; размер; состав.

Роль - нормативно принятая модель поведения.

Нормы поведения - это принятые образцы поведения внутри группы, которые должны выполняться всеми ее членами.

Специфическими видами норм выступают нормы:

недостижимого идеала - допускают тем больше одобрения, чем больше желаемых действий;

достижимого идеала - допускают рост одобрений за совершение желаемых поступков, но только до определенной степени;

преимущественного значения (показателя) - все равно не одобряют слишком много или слишком мало желаемых поступков, допустимо только определенный диапазон.

Социальный групповой контроль - является формой и способом действий, которые применяются группами для регулирования и саморегулирования поведения их членов.

Санкции - реакции субъектов социального контроля на трудовое поведение работника в целях поощрения желательного поведения и наказания нежелательного, которое отклоняется от общепринятых норм группового поведения.

Статус в группе - положение или ранг, который присваивается тому или иному члену группы другими ее членами.

Основные функции статуса:

регуляторная обеспечивает процесс коммуникации и институционального взаимодействия индивидов на любом уровне производственной системы с целью выработки лично и общественно целесообразных линий общего поведения;

стратификационная осуществляет распределение индивидов по уровням социальной дифференциации социальных групп и производственных организаций;

нормативная обеспечивает конкретный набор росписей и установок функционально-ролевого поведения, или алгоритмы поведенческой матрицы, задается средой;

атрибутивная фиксирует социально-профессиональную принадлежность индивида, его место и роль в системе функциональных отношений;

ориентационная позволяет индивиду выделяться в системе социального поведения, отличать себя от других и в соответствии с этим определять устойчивые формы своего поведения в организации;

инструментальная дает индивиду возможность использовать свое социальное положение для решения жизненных и профессиональных задач в рамках закрепленных за данным статусом возможностей, преимуществ и привилегий;

идентифицирующая обеспечивает отождествление индивида с определенной совокупностью норм и росписей, общественно заданных образцов поведения и через них - с соответствующей социальной группой.

Компоненты эффективной работы группы:

четкое представление о целях (распределение задач, понимание групповых ценностей и преимуществ);

способности членов группы (все набор компетенции, знаний, опыта, талантов, используемых в ходе групповой работы);

четкое распределение ответственности (лидер и каждый член группы должны осознавать важность и значение своего вклада в общее дело)

конструктивные взаимоотношения (система мер защиты группы, урегулирования конфликтов, поддержания и компенсации)

эффективная система вознаграждений (система вознаграждений для группы в целом и для каждого члена в отдельности)

конструктивные взаимоотношения с другими группами.

Тема 3. Общие процессы групповой динамики

Вопросы для самоконтроля:

- 1 Понятие и базовые принципы групповой динамики
- 2 Понятие интегрированности трудового коллектива
- 3 Истощение как феномен групповой интеграции
- 4 Сплоченность и организованность группы
- 5 Совместимость членов группы как фактор ее интеграции
- 6 Понятие "группового мышления" и девианты

Литература: [1,6,13]

Основные понятия по теме:

Термин "**групповая динамика**" в конце 30-х гг. XX в. ввел нем. социолог Курт Левин для обозначения направления, который охватывает ряд концепций, объясняющих функционирование малых социальных групп, законы формирования и развития их структур, взаимоотношений между индивидами, которые образуют, а также с другими группами и социальными институтами.

Теория социометрии Джозефа Морено сводила сущность явлений к чувствам влечения или отвращения, на основе которых люди объединяются или разделяются на группы. Социальные

конфликты возникают из-за того, что в одной и той же группе находятся люди, которые антипатичны друг другу.

Социометрия - системы методов выявления и количественного измерения межличностных отношений людей в малых группах

Интегрированность коллектива - это своеобразный результат трансформации в сознании и поведении работников различных детерминант и оценок общей деятельности. Критерий ее эффективности - сплоченность трудового коллектива, которая проявляется, прежде всего, в единстве реального поведения его членов, норм и ожиданий.

В рамках первичного трудового коллектива происходят такие интегрирующие процессы: как: руководство, включение индивида в группу, решение или предупреждения конфликтов, создание благоприятного социально-психологического климата, инновационная деятельность.

Явление дифференциации возникает, когда в трудовом коллективе можно четко выделить наиболее инициативную его часть и менее активноиндифферентную.

Формальные характеристики группы описывают структуру, средства организации совместной деятельности и общения людей, непосредственно отражают взаимоотношения в этой группе, ее психологию (размер группы, ее композицию, каналы коммуникаций, особенности группового задания, связанные с распределением обязанностей между членами группы); **содержательные** - описывают межличностные отношения, нормы, ценностные ориентации, роли, статусы, внутренние установки, лидерство.

Сплоченность - это упорядоченность, устойчивость внутригрупповых межличностных взаимосвязей, обеспечивает стабильность жизнедеятельности группы.

Факторы профессионального износа и морально-психологической сплоченности составляют **ядро профессиональной группы**.

Среди факторов, определяющих сплоченность группы, следует назвать такие: время, проведенное вместе; трудности вступления в группы; размер и состав группы; внешние условия (под угрозой неблагоприятных внешних факторов сплоченность людей в группах обычно увеличивается); предыдущие успехи или неудачи.

Процесс сплочения проходит ряд стадий:

на уровне межличностных эмоциональных взаимосвязей;

на уровне совпадения (согласованности, сходства) представлений, ориентаций, позиций, мнений членов группы относительно объектов (такими объектами могут выступать цели, ценности, явления, другие лица), которые являются наиболее значимыми для жизнедеятельности группы;

на уровне оптимального сочетания индивидуальных действий и усилий в рамках конкретной совместной деятельности.

Совместимость означает, что имеющийся состав группы может обеспечить выполнение поставленных целей.

"Групповое мышление" снижение эффективности мышления из-за недостаточной оценки реальности и размывание моральных принципов, возникает из-за давления большинства членов группы на меньшинство.

«командное мышление» нацелено на выявление различных, даже конфликтующих между собой мнений.

Поведение, которое воспринимается членами группы как столь угрожающая или раздражающая, что они принимают специальные санкции к лицам, которые демонстрируют такое поведение называется **"девиант"**.

Девиант выполняет следующие функции: 1) выражает основные ценности группы; 2) четко выражает пределы группы; 3) выдвигает на передний план власть и авторитет группы.

Двухфакторная модель группового поведения Б. Такмена предполагает, что каждая группа формируется и развивается по своим собственным, только ей характерным законам и существуют две сферы групповой активности – межличностная и деловая.

В каждой из указанных сфер группа проходит четыре последовательных этапа: в сфере межличностной активности:

1) стадию «проверки и зависимости» - предполагает ориентацию членов группы в характере действий друг на друга и поиск взаимоприемлемого поведения в группе;

2) стадию «внутреннего конфликта» - основная ее особенность заключается в нарушении взаимодействия и отсутствия единства между членами группы;

3) стадию «развития групповой сплоченности» - достигается путем постепенной гармонизации отношений и исчезновением межличностных конфликтов;

4) стадию «функционально-ролевой соответствия» связана с образованием ролевой структуры группы, что, как правило, соответствует требованиям группового задания.

в сфере деловой активности группа проходит следующие стадии:

1) стадию «ориентации в задании» - поиск членами группы оптимального способа решения задачи;

2) стадию «эмоционального ответа на требования задачи», смысл которой заключается в противодействии членов группы требованиям, предъявляемым к ним содержанием задачи, вследствие несоответствия намерений индивидов и характеристик последнего;

3) стадию «открытого обмена релевантными интерпретациями» - этап максимального информационного обмена, что позволяет партнерам глубже проникнуть в намерения друг друга и предложить альтернативную трактовку информации;

4) стадию «принятия решений» - этап, который характеризуется конструктивными способами успешного решения задачи.

Концепция внутренней структуры рабочих групп Дж. Хоманса предполагает, что согласованная совместная деятельность производственной группы невозможна до тех пор, пока ее участники не осознают необходимость коллективных усилий, а также не научатся отчитываться друг перед другом за достигнутые результаты. Только совместная практическая работа стимулирует доверие членов группы друг к другу и собственно высокую степень их включенности в трудовых процессах.

При анализе рабочей группы как социальной системы основное внимание следует уделять определенным элементам, которыми являются:

- виды деятельности - выполняемые членами группы задачи, требующие определенных физических или интеллектуальных усилий;

- взаимодействия - все виды коммуникаций, осуществляемых между членами группы;

- чувства (сантименты) - сиюминутные эмоции (раздражение или энтузиазм) и более глубокие чувства (доверие, враждебность) членов группы по отношению друг к другу;

- нормы - неформальные правила, которые делятся и поддерживаются членами группы, а также определяют их поведение;

Тема 4. Организационные аспекты функционирования производственных групп

Вопросы для самоконтроля:

- 1 Специфика организации группового процесса
- 2 Групповые взаимосвязи и типы совместной деятельности
- 3 Особенности группового обсуждения и принятия решений: методы «мозгового штурма», «мозгового письма» и балинтийских групп
- 4 Специфика проведения групповых дискуссий
- 5 Организация группового обсуждения проблемы на основе метода синектики
- 6 Применение деловых игр в деятельности производственных групп
- 7 Преимущества и недостатки группового принятия решений
- 8 Власть и влияние в группах
- 9 Ответственность в группе

Литература: [2,6,8]

Основные понятия по теме:

Фактором, определяющим характер работы группы и организации межличностных взаимодействий - является специфика тех задач, которые стоят перед ней и их сложность.

Задача может задавать индивидуальное выполнение работы, с другой - предполагает координацию и кооперацию усилий.

В качестве основных критериев производственной кооперации выделяют: единство производственного пространства и времени для членов группы; объединение процесса деятельности, для которого характерно общность средств, предметов и продуктов труда; психологическое единство участников трудового процесса.

Успех работы группы зависит от формы организации ее деятельности:

коллективно-кооперативной, организованной на основе тесного взаимодействия и взаимозависимости участников группы в работе;

индивидуальной, основанной на самостоятельной работе каждого;

скоординированной, при которой каждый работает самостоятельно, но соотносит процесс и результаты своей работы с деятельностью других участников группы.

Выбор той или иной формы организации совместной работы определяется двумя факторами: задачей, стоящей перед группой и уровнем ее социально-психологической зрелости.

Групповые виды деятельности могут быть разделены на три уровня:

- первый уровень взаимосвязи по типу «молчаливого соприсутствия» других людей при выполнении лицом любой индивидуальной деятельности;

- второй уровень взаимосвязи называется «влияния и взаимовлияния». Здесь взаимосвязь участников группового процесса обусловлена обменом информацией, оценками, мнениями;

- третий уровень - это уровень «активного или действенного взаимосвязи», который предусматривает максимальную взаимозависимость участников группового процесса, когда действия участника невозможны без согласования и координации с действиями других.

С учетом пространственных связей в психологии выделяют три модели групповой деятельности:

- организационно-правовая взаимозависимость детерминирована нормативными документами, должностными инструкциями, распоряжениями;

- социально-экономическая взаимозависимость связывает участников группового процесса результатом деятельности - оценкой и оплатой труда после ее завершения;

- социально-психологическая взаимозависимость обеспечивает взаимосвязь участников группового процесса путем межличностных взаимодействий на уровне согласования действий, коллективного решения задачи распределения функций и ролей, социального контроля.

Выделяют пять основных типов совместной деятельности:

- технологический тип базируется на технико-технологических взаимосвязях участников группы и определяется особенностями технологического цикла;

- функциональный тип характеризуется более гибкими производственными взаимосвязями при отсутствии жестко заданной технологии производства;

- экономический тип объединяет людей не столько процессом деятельности, сколько распределением коллективного заработка;

- формально-организационный тип формируется на основе организационно-правовых взаимосвязей, которые заранее определяют формальное объединение работников в пределах одной группы или подразделения;

- социально-психологический тип формируется на основе психологических межличностных взаимоотношений.

Эффективным методом активизации творческой мысли, предложенным в конце 30-х гг. амер. психологом Алексом Осборном, является «мозговой штурм» - это интенсивная структурированная деятельность малой группы, направленная на генерацию как можно большего количества идей или предложений.

Бизнесмен-психолог Хесмин рекомендует использовать разновидность мозгового штурма - «мозговой письмо» - участники, которые рассматривают проблему, после предварительного обдумывания друг за другом (по кругу) записывают на бумаге свои предложения. Эти записи в случае необходимости обсуждаются и дополняются.

Метод балинтийских групп, предложенный венгерским психологом Микаэла Балинта предполагает, что группа создается как временное объединение специалистов для рассмотрения негативных ситуаций и обмена опытом. Работа проводится в несколько этапов: рассматривается негативная ситуация и определяется тот результат, которого хотели бы достичь, изменяя эту ситуацию; формируются вопросы для обсуждения проблемы; ситуация анализируется сквозь призму вопроса «Как оптимально действовать в подобной ситуации?».

Дискуссия - методом, который помогает менеджерам выяснить истину благодаря сопоставлению различных точек зрения, дискуссия. Если под влиянием дискуссии у части участников изменились установки, то это означает, что подействовал «эффект убеждения», который будет эффективным, даже если в некоторых только зародились сомнения в правильности своих взглядов. «Нулевой эффект» дискуссии бывает, когда взгляды и мнения большинства людей не изменились. Если во время дискуссии у некоторых сформируются взгляды, противоположные тем, которые хотели сформировать ее организаторы, то это - «эффект бумеранга», то есть отрицательный результат дискуссии.

Метод групповой дискуссии особенно полезен при обсуждении вопросов, по которым нет и не может быть единственно правильной точки зрения. Цель коллективного обсуждения таких вопросов заключается не в том, чтобы непременно их решить, а в том, чтобы понять суть вопроса и возможные пути ее решения, оценить и взвесить их..

Синектика объединяют представителей разных сфер деятельности в группы постановки-решений с целью разработки как можно большего числа предложений, имеющих взаимоисключающего или противоположное понимание проблемы.

Метод поиска нестандартных идей – «*деловые игры*» заключается в моделировании деятельности специалистов по определенной проблеме и использовании коллективных знаний и опыта.

Метод «инновационные игры», разработанный по методике В. С. Дудченко, направлен на раскрытие творческого потенциала, когда приходится принимать решения в ситуациях неопределенности, в определенное время, с ограниченными объемами информации.

Под *властью* понимают форму социальных отношений, которая проявляется в способности влиять на характер и направления деятельности людей с помощью экономических, идеологических, психологических и социально-правовых механизмов, а также использование традиций, обычаев и т.п.

В зависимости от того, какие ресурсы власти являются наиболее эффективными в различных ситуациях, определяют *восемь способов властного воздействия*:

власть принуждения определяется ожиданием управляемого объекта применения власти (назовем его В) в той мере, в которой управляющий субъект власти (А) способен наказать В за нежелательное поведение путем физического воздействия, ограничения свободы передвижения и действий в определенном социальном пространстве, а также путем блокирования удовлетворения той или иной потребности;

власть связей, или коммуникативная власть основана на связях субъекта А, который применяет власть с влиятельной (или обладающей большим ресурсом власти) лицом С, из-за которой субъект А может повлиять на поведение объекта применения власти В;

экспертная власть - ресурс власти, позволяет субъекту А изменять в нужную ему сторону поведение объекта власти В;

референтная или харизматическая власть зависит от желания объекта власти В походить или поступить так же, как субъект применения власти А - носитель харизмы власти, основанной на силе личностных черт и способностей руководителя (лидера);

нормативная или законная власть непосредственно использует механизм воздействия нормативных культурных связей на поведение членов организации;

информационная власть основана на том, что субъект власти А владеет такой информацией, которая является достаточно ценной для объекта властного воздействия В, а так В нуждается в этой информации, то за ее предоставление субъект власти А может требовать определенного поведения от объекта власти В;

власть вознаграждения сводится к воздействию на ожиданиях объекта власти В того, насколько субъект применения власти А способен удовлетворить одну из его (В) потребностей и насколько А поставит удовлетворения этой потребности в зависимости от желаемой для него.

Влияние - любое поведение одного индивида, которое вносит изменения в поведение, отношения, ощущения другого индивида.

Различают влияние через убеждение и участием. *Убеждение* - это эффективная передача своей точки зрения другим. *Влияние* означает: привлечение подчиненных к формированию целей; направление усилий на достижение этой цели; содействие свободному обмену информацией

Ответственность проявляется в виде склонности работника добровольно придерживаться в своей трудовой поведении общепринятых социальных норм, выполнять возложенные на него обязанности и в готовности отвечать за свои решения и действия.

Групповая ответственность - ответственность (в том числе и материальная) за какое-либо организационно-трудовое нарушение полагается не на конкретное лицо - непосредственного виновника, а на всю трудовую группу.

Ответственность непосредственно связана с **полномочиями** - почасовыми (служебными) правами и возможностями менеджера принимать решения, которые влияют на действия подчиненных.

Тема 5. Управление коммуникациями в производственной группе

Вопросы для самоконтроля:

- 1 Роль коммуникаций в работе групп
- 2 Основные типы коммуникативных структур. Коммуникативные роли индивида
- 3 Коммуникативная роль. Поведение
- 4 Взаимопонимание в группах и коммуникативные барьеры
- 5 Коммуникативное пространство руководителя
- 6 Проблемы межгрупповой координации
- 7 Специфика поведения работников в проектно-целевых группах

Литература: [3,11,12]

Основные понятия по теме:

Коммуникация - это процесс передачи и интерпретации вербальных и невербальных сообщений.

Коммуникативный процесс - это обмен информацией между людьми, целью которого является обеспечение понимания информации, передаваемой и получаемой.

Формальные (официальные) каналы коммуникации устанавливаются административно соответствии с должностной структуры распределения полномочий и власти внутри организации. К неформальным (неофициальным) каналов коммуникации относят все те, которые не совпадают с официально установленными.

Выделяют две основные причины, побуждающие работников использовать неформальные каналы коммуникации: потребность в социальных контактах; низкая эффективность отдельных элементов официальной системы.

Основными функциями коммуникации в организации являются: информация, распоряжения и инструкции, влияние и убеждение, интеграция и поддержка.

Основные типы коммуникативных структур (сетей):

структура типа «Штурвал» характерна для групп, работающих в условиях единого руководства, концентрации в одних руках управленческих функций. низкий уровень централизации или относительная автономность участников группы в структурах типа «Круг» способствует большей удовлетворенности индивидов;

в случае решения сложных задач, особенно в условиях дискуссии, более эффективна полная сеть коммуникации «Паутина»;

структура типа «Цепь» применяется при конвейерной организации труда;

«Лучевая структура» имеет место в случае совместно-индивидуальной работы, когда каждый участник индивидуально работает над своей задачей в рамках группы и под одним руководством.

Коммуникативные роли:

"Сторож" контролирует движение информации к другому человеку в пределах одной коммуникационной сети (эту роль выполняют секретари, диспетчеры)

"Лидер мнений" может влиять на установки и поведение других людей (влияние неформальный)

"Связной" - связующее звено между группами в коммуникационной сети

"Пограничник" - человек в коммуникационной сети, имеет высокую степень связи с организационным окружением.

Взаимопонимание в процессе коммуникации и адекватная поведенческая реакция возникают в условиях, когда адресант сумеет донести до адресата идею, которую он сформулировал в своем воображении, а адресат способен расшифровать сообщение.

Выделяют три уровня взаимопонимания: согласие, осмысления и сопереживания.

Барьеры, которые мешают правильному восприятию другого человека и взаимопониманию с ним:

- психологические являются следствием проявления индивидуальных характеристик личности, в том числе темперамента, характера, установки, мотивации, памяти;

- конфликтные возникают в результате столкновения противоположных интересов и взглядов;

- эмоциональные - если человек относится к кому-то неприязненно, то и понимает его плохо;

- моральные - на понимание другого человека влияют собственные ценности;

- интеллектуальные - зависят от особенностей в восприятии, мышлении, знаниях;

- социальные - возникают между людьми, принадлежащими к различным социальным группам, в частности возрасту, полу, национальности;

- речевые - возникают, когда человек не умеет или не может высказать свое мнение, а также вследствие плохой произношения, интонации;

- профессиональные - возникают вследствие различного профессионального опыта, отношение к работе, статуса и т.п.

Коммуникативное пространство человека - это уровень его коммуникативной компетенции: знания и представления о том, как принято общаться в той или иной ситуации.

Причины, вызывающие коммуникативные психологические барьеры руководителя с подчиненными:

индивидуально-психологическое восприятие информации, что затрудняет ее усвоение;

организационно-психологическое расстройство каналов передачи информации (эффект "испорченного телефона");

вербально-психологическая форма обращения, при которой блокируется понимание информации или провоцируется ее искажения;

социально-психологическая корректировка информации, особенно в подразделениях и между ними, когда там складывается неблагоприятная для работы обстановка.

Все эти барьеры образуют зону неуправляемости в коммуникативном пространстве группы.

Коммуникативные акты в поведении руководителя могут быть реализованы через устные и письменные формы общения, непосредственно в живом общении или опосредованно, в официальных или неофициальных способах контакта.

Причины разбалансированности координационного поведения: индивидуалистическая культура; плохая организация управления информационными потоками "сверху вниз"; хаотичность информационного обмена между подразделениями; различные статусы руководителей; разная управленческая подготовка руководителей; стрессовые состояния

руководителя; сложности фирменной структуры, что затрудняет организационное управление в целом.

Целевые группы организуются в форме матричных структур управления, которые имеют свои особенности в координации поведения работников:

в случае параллельной координации руководитель каждого функционального подразделения отвечает за свою часть проекта, а совещания по разработке проекта проводятся всеми ними по очереди;

в случае постадийной координации каждый из руководителей "своей" части проекта несет ответственность за выполнение работ на определенной стадии, то есть когда технологический цикл предусматривает последовательность разработок сначала одним подразделением, потом другим и т. д.;

в случае почасовой координации устанавливается жесткий контроль за общим ходом выполнения работ по проекту, который осуществляет выделенный для этой цели один из топ-менеджеров компании.

Целевые группы бывают трех типов:

1) проблемно-целевые (работают над решением накопившихся проблем, помогая "развязать узлы" на "стыках" подразделений);

2) проектно-целевые (работают над открытием нового бизнес-направления, в который в итоге подбираются кадры, или же разрабатывают новое техническое изделие)

3) программно-целевые (создают и помогают внедрять новые комплексные программы развития всей организации).

Тема 6. Роль лидера в производственной группе

Вопросы для самоконтроля:

- 1 Понятие и функции лидерства в производственных группах
- 2 Лидерство и управление: общее и отличное.
- 3 Причины, обуславливающие необходимость в лидерстве, и факторы, которые уменьшают потребность в лидерстве
- 4 Классификация подходов к исследованию лидерства
- 5 Поведенческие теории лидерства
- 6 Теории лидерства, основанные на ситуационном (вероятностной) подходе
- 7 Теории взаимодействия лидера и других членов группы
- 8 Новые подходы к изучению лидерства

Литература: [9,11,13,15]

Основные понятия по теме:

Лидерство - это управленческие взаимоотношения между руководителем группы и последователями, основанные на эффективном для данной ситуации сочетании различных источников власти и направленные на побуждение людей к достижению общих целей.

Формальное лидерство - это влияние на подчиненных, которое оказывается с позиций занимаемой должности. Влияние через личные способности, умения и другие ресурсы получил название неформального лидерства.

Лидер - это человек, который мыслит глобальными категориями, предусматривает потенциальные возможности, создает общее видение будущего, способствует развитию способностей людей, развивает командный подход к делу, чувство партнерства, инициирует проведение изменений, демонстрирует личные достижения, высокий уровень компетенций, нравственные ценности, веру в достижения поставленных целей.

Согласно теории проф. Стокгольмской школы бизнеса Ларри Стаута лидерский капитал состоит из шести элементов: видения, ценностей, мудрости, мужества, доверия, коммуникационных способностей.

Функции лидера:

- конструктивная - выражение интересов группы в конкретных задачах;
- организационная - формальный лидер осуществляет подбор кадров и выработки системы управления группой;
- координационная - согласование действий отдельных членов группы и направлений их деятельности для выполнения задач, которые имеют значение для группы;
- интегративная - сплочение единомышленников, окружения лидера для выполнения главных задач группы.

Неформальный лидер, сам будучи членом малой группы, руководит ею изнутри, он чаще формального руководителя взаимодействует с группой, лучше знает каждого ее члена.

Формальный руководитель отдает распоряжение рядовым членам группы в одностороннем порядке, и только с лидером у него устанавливается двусторонняя связь.

В структуре первичной группы можно выделить три элемента: лидера, ядро и периферийную часть.

Ядро - это группа членов первичной группы, которые давно и хорошо знают друг друга, связаны крепкими взаимными симпатиями и в определенной степени дружескими отношениями.

Причины, которые обуславливают потребность группы в лидерстве: незавершенность организационной структуры; лидерство является "пограничной" функцией; меняющиеся условия среды; изменчивость членского состава организации.

Теория лидерства с позиций личностных черт. В рамках данного подхода была сформулирована "модель идеального лидера», где рассматриваются три ключевые характеристики, с помощью которых можно описать идеального лидера и его стиль лидерства:

- лидер, который активно руководит (приемы: внимательность за счет четкости представлений; значимость за счет распространения своих представлений; доверие за счет проведения своей линии; самоутверждение за счет позитивного мышления);
- трансформационный лидер (достижение высоких результатов путем трансформации основных убеждений, ценностей и потребностей подчиненных);
- реформаторское лидерство (появление у последователей большей удовлетворенности; повышение эмоционального состояния; появление чувства соучастия и вовлеченности; повышение сплоченности группы);
- харизматичный лидер (достигает высоких результатов за счет сильного и экстраординарного влияния своей личности на подчиненных).

Система, предложенная группой ученых университета Огайо во главе с Дж. Хемфилом: поведение руководителя классифицируется по двум параметрам: структуре и вниманием к подчиненным, поэтому руководители могут оказывать влияние на людей своим поведением.

Вероятностная теория Ф. Фидлера предполагает, что эффективный лидер должен поочередно демонстрировать то тот, то другой стиль управления - в зависимости от того, что именно требует конкретная ситуация. В одних случаях приоритеты должны быть отданы непосредственно решению производственных задач, тогда как в других наибольшего внимания руководителя требуют вопросы взаимоотношений в коллективе, мотивации его членов, группового принятия решений.

Теория когнитивного ресурса Ф. Фидлера делает акцент на связи между интеллектуальными способностями лидера и успехом лидерства. Такая связь опосредуется умением направлять других и стрессом (интеллект больше влияет на успех в условиях низкого стресса).

Концепция Ж. Грайена базируется на дифференцированном подходе руководителя к подчиненным, которые разделены на две группы. В первую группу входят подчиненные, которые пользуются особыми привилегиями и вниманием руководителя, во вторую - те, которым руководитель уделяет гораздо меньше времени и внимания, ограничиваясь главным образом установленными формальными отношениями.

Нормативная модель Врума, Йеттона и Яго базируется на вероятностном подходе. В ее основе лежат три критерия эффективности: рационализм (решение должно быть оптимальным с

объективной точки зрения); утверждение (если решение должно быть внедрено в жизнь с помощью подчиненных, лидеру следует приложить усилия к тому, чтобы они его приняли); время.

Теория путей и целей Хауса базируется на том, что "мотивационные функции лидера заключаются в увеличении числа и разновидностей персональных вознаграждений подчиненным за достижения в работе и облегчении путей к получению этих наград за счет разъяснения маршрутов движения, уменьшения числа препятствий и увеличение возможности получения личного удовольствия".

На этой основе выделено четыре основных типа поведения лидера, соответствующие различным комбинациям релевантных переменных:

директивное лидерство характеризуется уведомлением подчиненных о том, чего им следует ожидать и обеспечением конкретного руководства о том, что им следует делать и как;

лидерство, ориентированное на поддержку характеризуется дружеским отношением, доступностью лидера и усиленной заботой о благополучии и потребности подчиненных;

лидерство, ориентированное на совместное участие характеризуется стремлением повысить вклад подчиненных к общему делу и внимательным рассмотрением предложений;

лидерство, ориентированное на результат включает в себя постановку стимулирующих целей, ожидания от подчиненных выполнения работы на самом высоком уровне и демонстрацию уверенности в том, что подчиненные достигнут целей.

Концепция атрибутивного лидерства исходит из того, что выводы лидера, так же как и поведение последователей, обусловлены реакцией лидера на поведение последних. Определение лидером причин поведения подчиненного базируется на трех составляющих: личность, работа, организационное окружение (или обстоятельства).

Модель множественных связей Юкла предусматривает, что эффективность группы зависит от шести элементов: Уровень усилий, преданности и ответственности, проявляющихся подчиненными при выполнении задания; степень понимания подчиненными того, что им предстоит сделать, и владение навыками для осуществления этого; использование эффективных приемов работы и соответствующей организации труда; степень готовности членов группы к сотрудничеству и коллективного труда; ресурсы и поддержка, имеющиеся в распоряжении группы; степень согласованности усилий группы с действиями других подразделений. Задача лидера - выяснить, какие из перечисленных элементов наиболее важные для конкретной группы и имеются ли они в достаточном количестве, а затем помочь группе заполнить существующие пробелы.

Концепция Манца и Симса предполагает введение понятие "суперлидера", под которым понимают того, кто превращает подавляющее большинство людей, которые следуют за ним, у лидеров для самих себя. Основное положение, раскрывающее суть суперлидерства, заключается в том, что человек должен сначала стать лидером для самого себя, а затем передать эти навыки подчиненным.

Теория «мотивационного лидерства» Гарсиа исходит из того, что некоторые лидеры прибегают к способам воздействия, основанных на личностных характеристиках, связанных с мотивационной сферой человека. Среди девяти тактик влияния лидеров на подчиненных наиболее часто используются рациональное убеждение, побудительное влияние и консультация. Давление, правовая и коалиционная тактика менее действенны для мотивационного лидера. Дружеское расположение, обмен и персональное обращение умеренно эффективны.

Тема 7. Конфликты в производственной группе

Вопросы для самоконтроля:

- 1 Понятие социального конфликта
- 2 Положительные функции и негативные последствия трудового конфликта
- 3 Понятие "общественной целесообразности конфликта"
- 4 Стадии развития конфликта

- 5 Классификация конфликтов
 - 6 Основные причины возникновения конфликтов в производственных в группах
 - 7 Противоречия, которые обуславливают конфликты в производственных группах
 - 8 Основные способы, методы и формы регулирования конфликтов
 - 9 Принципы профилактики группового конфликта
- Литература: [5,7,10]*

Основные понятия по теме:

Конфликт - это процесс, в котором наблюдается отсутствие согласия между двумя или несколькими сторонами, это борьба, противостояние, столкновение сторон, обусловленное несогласованностью интересов, целей, идей, мотивов.

В основе *социального конфликта* лежат любые виды борьбы между индивидами, цель которых - достижение (или сохранения) средств производства, экономической позиции, власти или других ценностей, имеющих общественное признание, а также подчинение, нейтрализация или устранение действительного (или мнимого) противника.

Конфликт надо отличать от других форм *конфронтации*, которые могут быть следствием: отсутствия согласия (например, между участниками дискуссии); противоречий между интересами (различных групп или индивидов); коллизий (моральных или правовых норм); соперничества (например, в сфере экономики); соревнования (например, за звание лучшего по профессии).

Основные теоретические концепции, объясняющие природу конфликта:

социально-психологическая концепция акцентирует внимание на аномальном характере чувств, установок и отношений между враждующими сторонами;

праксиологическая теория борьбы описывает феномен конфликта с помощью трех типов переменных: конфликтогенные противоречия, осознание ситуации взаимодействия как конфликтной, накопления элементов негативной кооперации;

поведенческая концепция понимает конфликт как осознанное противоборство индивидов или групп с противоречивыми интересами.

Социальную структуру конфликта образуют субъекты конфликта - индивиды и группы, прямо или косвенно причастны к конфликту.

Субъектами конфликта могут выступать как индивиды, так и группы.

Мотивы присоединения к конфликту новых участников могут быть разными: определенный интерес, поддержка правой стороны, миротворческие усилия, простое желание принять участие в событиях.

К положительным функциям конфликта относятся:

- интеграционная, которая заключается в усилении сплоченности групп в ходе конфликта, объединении их на основе осознания общности интересов и целей;

- сигнализационная, которая реализуется в выявлении невыносимых условий труда, административного произвола, злоупотреблений служебным положением;

- инновационная, благодаря которой в ходе конфликта обновляются структура, цели, задачи трудового коллектива, внедряются новые социальные технологии управления;

- информационная, которая заключается в необходимости для обеих сторон обеспечить полную и достоверную информацию, на основании которой можно сделать вывод о наиболее вероятных стратегии и тактике, которые противник может использовать в ходе борьбы;

- трансформационная, которая реализуется благодаря решению конфликта путем улучшения социально-психологического климата коллектива и интенсификации социальной активности работников;

- стабилизационная, которая заключается в урегулировании незначительного конфликта (иногда искусственно созданного руководством), чем предотвращается более серьезный конфликт, грозящий развалом организации;

- социализационная, которая заключается в познании и изучении конфликта обеими сторонами.

К негативным последствиям (функциям) трудового конфликта относятся:

- усиление враждебности, увеличение количества недоброжелательных высказываний и взаимных оценок, ухудшение социального самосознания людей в трудовой среде;
- сворачивание деловых контактов вопреки функциональной необходимости;
- падение мотивации к труду и фактических показателей трудовой деятельности вследствие негативного настроения, недоверия, отсутствия гарантий;
- умышленное целенаправленное деструктивное поведение, то есть установка на разрушение и подрыв определенных общих связей, организации, культуры и традиций;
- разрушение положительной социальной идентификации;
- фактические потери времени, отвлечение от работы;
- умышленное запутывание (а не решения) каких-либо проблем.

В развитии конфликта различают три стадии - перед конфликтную, конфликтную и послеконфликтную ситуации.

Закрытый конфликт характеризуется значительным социальным дискомфортом, деструктивным влиянием на организацию и организационно-трудовые отношения; возможность его решения очень мала.

Открытый конфликт - это конфликт, в котором разногласия относятся к производственной сфере и выражают, например, различные пути, ведущие к одной цели, относительно безобиден.

Исходя из причин возникновения противоречий выделяют конфликты:

- ресурсов, причина которых заключается в объективной ограниченности любых ресурсов на всех уровнях;
- целей - типичный вид позиционных конфликтов, происходящих из различных целей подразделений, организаций и т.п. в ходе решения общих задач;
- ценностей, которые происходят из субъективных стремлений разных сторон, которые считают, что они могут более эффективно использовать ресурсы и др.
- коммуникаций, которые возникают из-за нехватки информации в процессе трудовой деятельности, конкуренции и др.

К основным типам конфликта в зависимости от субъектов относятся:

внутриличностный конфликт возникает, когда от непосредственного руководителя поступают противоречивые указания или нарушается принцип единоначалия;

межличностный конфликт - конфликт между непосредственным руководителем и подчиненным, между сотрудниками подразделения, между руководителями одного уровня или на иерархическом уровне;

межгрупповой конфликт – конфликт между функциональными подразделениями внутри организации;

между отдельной личностью и группой может возникнуть конфликт, если личность займет позицию, отличающуюся от позиции группы.

Причины возникновения конфликтов:

объективные причины сочетают условия в виде объективных ошибок, слабостей, ошибок в организации труда; именно они сталкивают людей, делают конфронтацию между индивидами и группами неизбежной;

субъективные причины, обусловлены особенностями и состояниями индивидов и групп;

объективно-субъективные конфликты возникают из-за того, что отдельные работники или целые производственные группы недостаточно адаптировались к новым принципам организации труда, недостаточно точно поняли их содержание.

Под решением конфликта понимают процесс управленческого воздействия (в виде совокупности способов, методов, форм и т.п.) на ход конфликта с целью снятия (устранения) причин его возникновения и негативных последствий.

Основные стратегии разрешения конфликта:

конфронтация предусматривает, что одна из сторон желает удовлетворить свои интересы, не считаясь при этом с тем, как это повлияет на интересы другой стороны;

сотрудничество имеет место тогда, когда предпринимаются активные попытки наиболее полно удовлетворить интересы всех участников конфликта;

интеграция, при котором разрабатываются и внедряются новые способы и модели поведения конфликтующих, в той сфере, которая вызвала конфликт.

Формы разрешения трудового конфликта:

компромисс представляет собой такой способ решения проблемы, когда оппоненты реализуют свои интересы путем взаимных уступок: или уступок более слабой стороне, или той, которая сумела доказать обоснованность своих требований тому, кто добровольно отказался от части своих притязаний;

переговоры - специфический тип регулирования конфликта между социальными субъектами, основанный на одновременном существовании взаимозависимости и расхождения интересов;

реорганизация, то есть изменение организационно-трудового порядка, вызвавшего конфликт;

информирование, то есть социально-психологическая регуляция, направленная на перестройку образа ситуации в сознании сторон, достижение правильного взгляда на конфликт, пропаганда примирения и выгоды от него;

трансформация, то есть перевод конфликта из состояния бесполезной вражды в состояние переговоров;

отвлечение - это перенос внимания конфликтующих сторон на другие проблемы или позитивные аспекты их отношений; ориентация внимания сторон на что-нибудь общее, что способствует объединению;

дистанцирование - изъятие сторон конфликтующих из общих организационно-трудовых отношений путем, например, перехода на другие рабочие места, в другие подразделения;

игнорирование - умышленное пренебрежение конфликтом для того, чтобы он разрешился сам по себе или чтобы акцентирование внимания на конфликте не способствовало его обострению;

подавление - это ситуация, при которой причины конфликта не устраняются, но всякая конфликтная поведение запрещается под угрозой административных санкций для одной или обеих сторон;

комфортное преимущество - это решение в пользу большинства, удовлетворение интересов более сильной в социальном смысле стороны.

Принципы профилактики группового конфликта: изучение ценностей и норм групп; учет «групповой морали»; активный обмен информацией; установление атмосферы доверия и пр.

Тема 8. Социально-психологический климат. Социометрическое исследование межличностных отношений

Вопросы для самоконтроля:

- 1 Понятие и структурные элементы психологического климата
- 2 Факторы формирования и измерения психологического климата
- 3 Основные критерии здорового психологического климата в группе
- 4 Основные критерии нездорового психологического климата в группе
- 5 Методы диагностики психологического климата
- 6 Методика анализа взаимоотношений в группе

Литература: [9,12,14]

Основные понятия по теме:

Социально-психологический климат - это качественный аспект межличностных отношений, проявляющийся в виде совокупности психологических условий, способствующих

или препятствующих продуктивной совместной деятельности и всестороннему развитию личности в группе.

В общем психологический климат включает:

- систему межличностных отношений, психологических по своей природе (симпатия, антипатия, дружба);

- психологические механизмы взаимодействия между людьми (сопереживание, сочувствие);

- систему взаимных требований, общее настроение, общий стиль совместной трудовой деятельности, интеллектуальную, эмоциональную и волевою единство коллектива.

Выделяют четыре структурных элемента психологического климата, которые отражают отношение членов группы: к общему делу, друг к другу, миру в целом, самим себя.

Психологический аспект климата находит отражение в интеллектуальных, эмоциональных и волевых состояниях и свойствах коллективов.

Социальный аспект климата отражает степень представленности в климате социальных требований, которые выдвигает общество в конкретный период его развития.

Социально-психологический аспект климата находит отражение в интегративных показателях групповой психологии, значимых для сохранения целостности коллектива и его функционирования как относительно самостоятельного объединения людей.

Формирование психологического климата в группе находится под влиянием двух основных групп факторов - макро- и микросреды.

Факторы макросреды - это факторы, связанные с особенностями развития того социума, в котором функционирует данный коллектив. К ним относят:

общественно-политическую ситуацию в стране - ясность и четкость политических и экономических программ, доверие к правительству и тому подобное;

экономическую ситуацию в обществе - баланс между уровнями технического и социального развития;

уровень жизни населения - баланс между заработной платой и уровнем цен, потребительская способность населения;

организацию жизни населения - система бытового и медицинского обслуживания;

социально-демографические факторы - удовлетворение потребностей общества и производства в трудовых ресурсах;

региональные факторы - уровень экономического и технического развития региона;

этнические факторы - наличие или отсутствие межэтнических конфликтов.

Факторы микросреды касаются материальных и психологических процессов, происходящих в конкретной группе, коллективе. К ним относят:

особенности условий труда, их технико-технологические, санитарно-гигиенические, социально-экономические, организационно-управленческие, эстетические аспекты;

стиль руководства подразделением;

соотношение формальной и неформальной структур в коллективе;

особенности распределения производственных функций и межличностных ролей;

мотивацию к труду;

наличие или отсутствие проявлений конфликтности и пр.

Критериями здорового психологического климата в группе выступают высокий командный дух и осознание своих убеждений.

Необходимые коммуникативные особенности: способность поддерживать взаимоотношения с теми, кто не согласен; беспристрастность, но сохранение контакта с окружающими; присутствие, не доставляет хлопот; отсутствие привычки просить других работать за себя, самому работать за других.

Приемы и методы укрепления командного духа согласно М. Армстронгу:

подбирать людей, которые «вписываются» в корпоративную культуру организации и могут работать в одной команде, поддерживая при этом стремление к самостоятельным решениям и действиям;

поддерживать курс на то, что конструктивная работа является одной из ключевых ценностей организации;

ставить перед людьми, которые работают в одной команде, взаимосвязанные задачи, которые можно решить только совместными усилиями;

оценивать труд людей не только по результатам, но и по вкладу в поддержание командной работы;

предотвращать деструктивным конфликтам, бороться с интригами и слухами;

развивать каналы коммуникаций в организации, создавать условия для эффективного межличностного общения;

устраивать для членов команды «свободное время» с целью формирования корпоративной идентичности работников с организацией;

способствовать развитию и самореализации работников, поддерживать таланты, способствовать внедрению инноваций.

Критерии нездорового психологического климата в группе: среди сотрудников доминирует ограниченная, схематичная воображение; царит слабая открытость и нетерпимость к различиям между сотрудниками; при выполнении заданий большинство сотрудников подвержены срочности; в отношениях доминируют проекция, обвинения, критика; поддерживаются таинственность и секреты в группе; нежелание идти на сотрудничество; нарушения дисциплины; низкая производительность труда; высокая текучесть кадров.

Позиции лидера при руководстве группой с нездоровым психологическим климатом:

- позиция усиленного функционирования. Руководитель пытается давать советы своим подчиненным, чтобы реализовать чувство ответственности и заботы об окружающих. При этом он говорит больше, чем слушает. Сотрудники начинают приспосабливаться к реальности, устранившись от принятия решений, проявляют пассивность, покорность и скрытый саботаж.

- позиция преследования. Руководитель слишком погружается в дела других. Он начинает указывать подчиненным не только, что им следует делать, но и как им следует думать, чувствовать, действовать. В группе имеет место напряженная, нервная обстановка, так как предусмотреть эмоции и действия руководителя сотрудники практически не могут.

- позиция обратной связи. Руководитель в основном занят тем, что защищает, объясняет и оправдывает свое поведение. Для него важна не собственная точка зрения, а мнения других о его точке зрения. Сотрудники выбирают позицию молчания и избегают обсуждения состояния дел. Руководитель при этом больше занят подкреплением собственной значимости, чем достижениями целей группы.

Диагностика психологического климата важна для понимания процессов, происходящих в коллективе, профилактики деловых конфликтов, которые могут привести к снижению экономических показателей организации.

Различают два основных варианта диагностики психологического климата коллектива:

- в рамках фундаментального исследования диагностика коллектива является частью более широкой программы, предусматривающей исследование всей совокупности социально-психологических условий жизнедеятельности коллектива;

- в режиме оперативного обследования идет применение имеющихся знаний и методов к конкретной практической задаче - улучшение психологического климата определенного коллектива.

Методы, используемые для диагностики определенных показателей психологического климата:

-методы, направленные на получение информации о "внешних" показателях психологического климата:

наблюдение, направленно на выяснения особенностей общения (частота, направленность, модальность);

эксперимент, обеспечивает исследования особенностей интерактивной и перцептивной функции общения, совместной деятельности (может сочетаться с наблюдением).

-методы, обеспечивающих получение информации о "внутренних" показателях климата:

интервью, с помощью которого можно выяснить субъективную оценку каждым сотрудником социально-психологического климата организации;

анкетирование членов коллектива об их отношении к основным параметрам социально-психологического климата (степень удовлетворенности содержанием труда, ее условиями, отношениями с коллегами, отношениями с руководителями и т.п.);

социометрия - предназначена для оценки межличностных отношений неформального типа: симпатий и антипатий, привлекательности и преимущества;

референтометрия - способ выявления референтности членов группы для каждого, кто входит в нее.;

методики, направленные на выявление степени конфликтности в коллективе;

методики, направленные на определение уровня ситуативной и личностной тревожности.

- методы, которые опосредованно, через количественные (статистические) показатели предоставляют информацию о психологическом климате:

анализ документов, по которым можно получить косвенную информацию об уровне социально-психологического климата;

анализ продуктов деятельности, который дает возможность через анализ содержания и качества продуктов деятельности исследовать мотивацию сотрудников, их отношение к труду как косвенные показатели климата;

экспертная оценка климата руководителями организации.

Социометрический метод опроса - одна из разновидностей опроса, который используют для изучения внутриколлективных связей выяснением отношений между членами коллектива. Его применяют для исследования межличностных и межгрупповых отношений в целях их улучшения.

Результаты социометрического опроса в количественной форме можно выразить с помощью вычисления *социометрических индексов* (количество выборов определенного вида, деленное на общее количество возможных выборов этого же вида).

Существуют персональные (отражают индивидуальные социально-психологические свойства личности, которые проявляются в отношении членов группы) и групповые (характеризуют группу в целом) социометрические индексы.

Основными персональными социометрическими индексами являются:

Индекс социометрического статуса i-члена группы определяется по формуле:

$$C_i = \frac{\sum_{i=1}^N (R_i^+ + R_i^-)}{N - 1}$$

где C_i - социометрический статус i-члена

R^+ и R^- - полученные i-членом выборы

Z - знак алгебраического суммирования числа полученных выборов i-члена

N - число членов группы.

Социометрический статус - это свойство личности как элемента социометрической структуры занимать определенную пространственную позицию (локус) в ней, т.е. определенным образом соотноситься с другими элементами. Такое свойство развито у элементов групповой структуры неравномерно и для сравнительных целей может быть измерено числом - индексом социометрического статуса. Элементы социометрической структуры - это члены группы.

Индекс эмоциональной экспансивности j-члена группы рассчитывается по формуле:

$$E_j = \frac{\sum_{j=1}^N (R_j^+ + R_j^-)}{N - 1}$$

где E_j - эмоциональная экспансивность j-члена

R_j - сделанные /членом выборы (+, -).

С психологической точки зрения показатель экспансивности характеризует потребность личности в общении.

Основными групповыми социометрическими индексами являются:

Индекс эмоциональной экспансивности группы рассчитывается по формуле:

$$Ag = \frac{\sum_{j=1}^N \left(\sum_{j=1}^N R_j^{(+,-)} \right)}{N},$$

где Ag - экспансивность группы

N - число членов группы

R_j(+,-) - сделанные j-членом выборы.

Индекс показывает среднюю активность группы при решении задачи социометрического теста (в расчете на каждого члена группы).

Индекс психологической взаимности («сплоченности группы») в группе рассчитывается по формуле:

$$G_g = \frac{\sum_{ij=1}^N \left(\sum_{ij=1}^N A_{ij}^+ \right)}{1/2 \cdot N \cdot (N - 1)},$$

где G_g - взаимность в группе по результатам положительных выборов

A_{ij}⁺ - число положительных взаимных связей в группе

N - число членов группы.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ:

1. Дайте понятие группы и назовите характерные особенности и причины возникновения групп.
2. Раскройте типы структур в коллективе.
3. Назовите основные функции трудового коллектива.
4. Опишите шесть психологических установок индивидуального сознания.
5. Социальной групповой контроль и групповые санкции.
6. Раскройте связь между размером группы и ее эффективностью. Приведите типологизацию трудовых коллективов
7. Раскройте отличия формальной и неформальной группы.
8. Раскройте специфику функционирования креативных коллективов на современных предприятиях.
9. Дайте понятие статуса в группе и назовите его основные функции.
10. Опишите компоненты эффективной работы группы.
11. Раскройте суть теории социометрии Джекоба Морено.
12. Сплоченность и организованность группы в чем их значение.
13. Понятие и важность интегрированности трудового коллектива.
14. Раскройте понятие "группового мышления" и девианты.
15. Опишите суть концепции внутренней структуры рабочих групп Дж. Хоманса.
16. В чем специфика организации группового процесса?
17. Раскройте групповые взаимосвязи и типы совместной деятельности.
18. Опишите методы «мозгового штурма», «мозгового письма» и балинтийских групп.
19. Обоснуйте специфику проведения групповых дискуссий.
20. Опишите организацию группового обсуждения проблемы на основе метода синектики.
21. Опишите применение деловых игр в деятельности производственных групп.
22. Раскройте преимущества и недостатки группового принятия решений.
23. Назовите способы властного воздействия.
24. Суть групповой ответственности. Каково ее назначение?
25. Власть в группе. Опишите ее виды.
26. Опишите роль коммуникаций в работе групп.
27. Назовите основные типы коммуникативных структур.
28. Раскройте коммуникативные роли индивида.
29. Назовите барьеры, которые мешают правильному восприятию другого человека и взаимопониманию с ним.
30. Раскройте суть коммуникативного пространства человека.
31. Опишите причины, вызывающие коммуникативные психологические барьеры руководителя с подчиненными.
32. Раскройте причины разбалансированности координационного поведения.
33. Понятие и функции лидерства в производственных группах
34. Назовите причины, обуславливающие необходимость в лидерстве, и факторы, которые уменьшают потребность в лидерстве.
35. Приведите классификацию подходов к исследованию лидерства.
36. Раскройте теорию лидерства с позиций личностных черт.
37. Опишите систему, предложенную группой ученых университета Огайо во главе с Дж. Хемфилом
38. Раскройте вероятностную теория Ф. Фидлера
39. В чем суть теории когнитивного ресурса Ф. Фидлера?
40. Опишите концепцию Ж. Грайена
41. Опишите нормативную модель Врума, Йеттона и Яго.
42. В чем суть теории путей и целей Хауса?
43. Раскройте концепцию атрибутивного лидерства
44. В чем суть модели множественных связей Юкла?
45. Опишите концепцию Манца и Симса.

46. Теория «мотивационного лидерства» Гарсиа. В чем ее суть?
47. Дайте понятие и назовите структурные элементы психологического климата.
48. Раскройте факторы формирования и измерения психологического климата.
49. Назовите основные критерии здорового психологического климата в группе.
50. Опишите основные критерии нездорового психологического климата в группе.
51. Методы диагностики психологического климата.
52. Раскройте суть социометрического метода опроса.
53. Раскройте стадии развития конфликта в группе.
54. Назовите причины возникновения конфликтов.
55. Опишите основные стратегии разрешения конфликта.
56. Обоснуйте формы разрешения трудового конфликта.
57. Назовите варианты диагностики психологического климата коллектива.
58. Назовите методы, направленные на получение информации о "внешних" показателях психологического климата.
59. Назовите методы, которые опосредованно, через количественные (статистические) показатели предоставляют информацию о психологическом климате.
60. Назовите методы, обеспечивающих получение информации о "внутренних" показателях климата.
61. Раскройте основные теоретические концепции, объясняющие природу конфликта.
62. Назовите, что относится к положительным функциям конфликта .
63. Назовите, что относится к негативным последствиям (функциям) трудового конфликта.
64. Какие формы разрешения трудового конфликта вы знаете?
65. Дайте определение социометрическому статусу. В чем его назначение?

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Никифорова, В. Г. Управление персоналом : навч. посіб. / В. Г. Никифорова. - Одеса : Атлант, 2013. - 275 с.
2. Савченко, В. А. Управление развитием персонала : навч. посіб./ В. А. Савченко. – Київ : КНЕУ, 2002. -351 с.
3. Галкина, Т. П. Социология управления: от группы к команде : учеб. пособие / Т. П. Галкина. – Москва : Финансы и статистика, 2003. - 224 с.
4. Авдеев, В. В. Управление персоналом: технология формирования команды / В. В. Авдеев.- Москва : Финансы и статистика, 2002. – 544 с.
5. Исаев, В. В. Организация работы команды проекта / В. В. Исаев. - Санкт-Петербург: Бизнес-пресса, 2006. - 359 с.
6. Командный менеджмент : навч. посіб. / за ред. Р. А. Аблязова. – Київ : Професіонал, 2008. - 352 с.
7. Назайкин, А. Н. Команда, которую создал я / А. Н. Назайкин. – Москва : Вершина, 2006. - 345 с.
8. Томпсон, Л. Создание команды : пер. с англ. / Л. Томпсон. – Москва : Вершина, 2006. - 544 с.
9. Управление группами у схемах, таблицях і коментарях : навч.-заоч. посіб. для студентів вищих навч. закл. / Н. І. Редіна [та ін.]; Дніпропетр. держ. фін. акад. - Дніпропетровськ : ДДФА, 2008. - 189 с.
10. Хитра, О. В. Організаційна поведінка : курс лекцій / О. В. Хитра. – Хмельницький: ХНУ, 2008. - 247 с.
11. Техника работы менеджера : учеб. пособие / Н. П. Беляцкий [и др.]. – Минск : Новое знание, 2009. - 372 с.
12. Вендров, Е. Е. Психологические проблемы управления / Е. Е. Вендров. - Москва : Экономика, 2011. - 257 с.
13. Громова, О. Н. Организация управленческого труда / О. Н. Громова, В. И. Свистунов, В. М. Мишин. – Москва : Экономика, 2011. - 542 с.
14. Дворсков, К. П. О стиле и культуре руководства / К. П. Дворсков, С. А. Ширяев. – Новосибирск : Экономист, 2010. - 214 с.
15. Жариков, Е. С. Психология управления : книга для руководителя и менеджера по персоналу / Е. С. Жариков. – Москва : МЦФЭР, 2009. - 512 с.
16. Журавлев, А. Л. Индивидуальный стиль руководства производственным коллективом / А. Л. Журавлев, В. Ф. Рубахин, В. Г. Шорин.– Москва : Экономика, 2010. - 458 с.
17. Карпов, А. В. Психология менеджмента : учеб. пособие / А. В. Карпов. – Москва : Гардарики, 2011. - 584 с.
18. Гительмахер, Р. Б. Восприятие руководителя подчиненными / Р. Б. Гительмахер. – Иваново : Феникс, 2010. - 290 с.
19. Гура, О. І. Психологія управління соціальною організацією : навч. посіб. / О. І. Гура, Т. Є. Гура. – Запоріжжя : КПУ, 2013. – 168 с.
20. Третьяченко, В. В. Колективні суб'єкти управління : формування, розвиток та психологічна підготовка / В. В. Третьяченко. – Київ : Стило, 2008, -585 с.
21. Котлова, Л. О. Психологія конфлікту : курс лекцій : навч. посіб. / Л. О. Котлова. – Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2013. – 112 с.
22. Ходаківський, Є. І. Психологія управління : підруч./ Є. І. Ходаківський, Ю. В. Богоявленська, Т. П. Грабар.- Київ: Центр учб. літ., 2011.- 664 с.
23. Власова, О. І., Никоненко, Ю. В. Соціальна психологія організацій та управління : підруч. / О. І. Власова, Ю. В. Никоненко. - Харків, 2010.-398 с.
24. Иванова, В. С. Психология управления: учеб. пособие / В. С. Иванова.- Томск : Изд-во Томс. политехн. ун-та, 2011. - 88 с.
25. Хасанова, Г. Б. Психология управления трудовым коллективом : учеб. пособие / Г. Б. Хасанова, Р. Р. Исхакова.- Казань : Издательство КНИТУ, 2012.- 260 с.