

Содержание:

Введение

Эффективность деятельности в организации в определённой степени зависят от того, как сложатся личные отношения между работниками в организации. Эти отношения связаны с личными пристрастиями и симпатиями работников друг к другу, основанными на одних и тех же нормах, и ценностях, сходных объектах отождествления и т. п.

На сегодняшний день в организации усилился коллективный характер деятельности, и как следствие, увеличилось внимание к проблеме групповой динамики. Группой считается важная единица социологического анализа при изучении организационного поведения в организации. Она является показателем взаимосвязей и силы, которые действуют между членами группы в рамках социальной ситуации. При изучении групповой динамики, а конкретно управления, большой акцент уделяется формальным и неформальным рабочим группам.

Неформальные отношения, которые таким образом возникают в организации, часто имеют гораздо большее значение для людей, чем формальные деловые отношения. Поведение, которое работники склонны проявлять в таких ситуациях, может явно отличаться от рационального поведения. Для такого поведения характерны спонтанность, непосредственность, открытость, взаимное доверие и личный интерес. Кроме того, возникает желание использовать практически все (одежду, терминологию, символы, поведение и др.) для усиления ощущения общности. Организация может при определенных условиях предоставлять своим работникам такую возможность, формируя соответствующую организационную культуру.

Цель исследования: Изучить отношения работников внутри коллектива, выявив неформальных лидеров и аутсайдеров.

Объект: Рабочая группа отдела кадров.

Предмет: Отношения внутри коллектива

Задачи:

1. Подобрать и проанализировать литературу по теме: «Внутригрупповые отношения: лидеры и аутсайдеры».
2. Выявить аутсайдеров и неформальных лидеров.
3. Определить, как складываются отношения внутри рабочей группы отдела кадров.

База: Организация «Топ компьютер».

Выборка: работы отдела кадров, в составе восьми человек.

Глава I. Теоретическое исследование

1.1 Внутригрупповые отношения в организации

Не существует канонизированного определения группы, так как это достаточно гибкое и подверженное влиянию обстоятельств явление. Однако широко принят достаточно общий, устоявшийся взгляд на малую группу как относительно обособленное объединение небольшого количества людей, находящихся в достаточно устойчивом взаимодействии и осуществляющих совместные действия в течение достаточно долгого промежутка времени. Взаимодействие членов группы базируется на некоем общем интересе и может быть связано с достижением общей цели.

В учебнике "Основы менеджмента" М.Х. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоури дается следующее определение группы: "**группа** - это два лица или более, которые взаимодействуют друг с другом таким образом, что каждое лицо оказывает влияние на других и одновременно находится под влиянием других лиц".[\[1\]](#)

Малая группа – это достаточно устойчивое объединение людей, связанных взаимными контактами. **Малая социальная группа** – немногочисленная группа людей (от 3 до 15 человек), которые объединены общей социальной деятельностью, находятся в непосредственном общении, способствуют возникновению эмоциональных отношений.

Внутригрупповые отношения имеют формальную и неформальную структуру. Они могут определяться как социальным статусом человека, его позицией в системе

формальных отношений, так и чувствами, которые люди испытывают друг к другу в процессе совместной деятельности.

Социально-психологические отношения, механизм организационной и групповой отождествленности, связаны с такими социальными феноменами в организации как неформальная структура управления, групповое давление, групповая сплоченность, неформальный лидер.

Формальные группы обычно выделяются как структурные подразделения в организации. Они имеют формально назначенного руководителя, формально определенную структуру ролей должностей и позиций внутри группы, а также формально закрепленные за ними функции и задачи. В организации существует три основных типа формальных групп:

- командная (соподчиненная) группа руководителя (состоит из руководителя и его непосредственных подчиненных, которые также могут быть руководителями);
- рабочая (целевая) группа или группа на задании. Она обычно создается для решения отдельной задачи и может быть реформирована в другую, в зависимости от характера задачи (например, проектная группа);
- комитеты создаются для заполнения пробелов в организационных структурах таким образом, чтобы решать задачи, не входящие в компетенцию ни одного из отделов, координировать деятельность отделов и выполнять специальные функции.

Эффективное управление каждой формальной группой внутри организации имеет решающее значение. Эти взаимозависимые группы представляют собой блоки, образующие организацию как систему. Организация в целом сможет эффективно выполнить свои глобальные задачи только при условии, что задачи каждого из ее структурных подразделений определены таким образом, чтобы обеспечивать деятельность друг друга.

Таким образом, чем лучше понимает руководитель, что же представляет собой группа и факторы ее эффективности, и чем лучше он владеет искусством эффективного управления группой, тем больше вероятности, что он или она смогут повысить производительность труда этого подразделения и организации в целом.

Неформальные группы создаются не распоряжениями руководства и формальными постановлениями, а членами организации в соответствии с их взаимными симпатиями, общими интересами, одинаковыми увлечениями привычками и т.п.

Данные группы существуют во всех организациях, хотя они не представлены в схемах, отражающих строение организации ее структуру. Неформальные группы обычно имеют свои неписанные правила и нормы поведения люди хорошо знают, кто входит в их неформальную группу, а кто нет. В неформальных группах складывается определенное распределение ролей и позиций. Обычно эти группы имеют явно или неявно выраженного лидера. Во многих случаях неформальные группы могут оказывать на своих членов влияние равное или даже большее чем формальные структуры.

Неформальные группы представляют собой спонтанно (самопроизвольно) сложившуюся систему социальных связей норм действий, являющихся продуктом более или менее длительного межличностного общения. Неформальная группа проявляется в двух разновидностях:

- представляет собой вне формальной организации, в которой неформализованные служебные отношения несут функциональное (производственное) содержание и существуют параллельно с формальной организацией. Например, оптимальная система деловых связей стихийно складывающейся между работниками некоторые формы рационализации и изобретательства способы принятия решения и т.д.;
- представляет социально-психологическую организацию, выступающую в виде межличностных связей возникающих на основе взаимного интереса индивидов друг к другу вне связи с функциональными нуждами, т.е. непосредственная стихийно возникающая общность людей, основанная на личном выборе связей и ассоциаций между ними (товарищеские отношения любительские группы отношения престижа лидерства симпатий и т.д.

1.2 Понятие и значение лидерства и аутсайдера

Слово "**лидер**" многозначно, переводится с английского языка на русский как: ведущий, руководитель; корабль, возглавляющий группу, караван судов; спортсмен или спортивная команда, идущие первыми в соревновании; едущий впереди велосипедиста мотоциклист (гонка за лидером). В менеджменте лидерство является ключевой ситуационной переменной, определяется качествами руководителя, и подчиненных, ситуацией.

Лидерство рассматривается как процесс и как свойство. Лидерство как процесс предполагает наличие влияния. Это неформальное влияние на членов группы с целью управления и координации ее действий для достижения целей.

Исходя из этого, широкое понимание лидерство включает:

- влияние на постановку целей и определение стратегии развития;
- влияние согласованного поведения на достижения целей;
- влияние на групповую поддержку;
- влияние на организационную культуру.

С позиции процесса лидерство считается наиболее приемлемым как понятие к менеджменту.

Как свойство лидерство представляет собой набор характеристик или систему качеств, принадлежащих тем, кто осуществляет не принудительное влияние. К наиболее существенным их них относятся следующие:

- физическая и эмоциональная выносливость. Лидерство - это тяжелая работа, поэтому лидер должен обладать выносливостью значительно выше среднего;
- понимание назначения организации и направления ее деятельности. Лидер должен иметь цели и воодушевлять других на их достижение;
- энтузиазм. Хорошие лидеры часто считаются "одержимыми" Их энтузиазм так или иначе трансформируется в господство и влияние;
- дружелюбие и привязанность. Лидерам необходимо, чтобы им симпатизировали ведомые, если они хотят воздействовать на последних;
- профессионализм. Личная эрудиция, знание и умение разрешать проблемы вызывают расположение к ведомым;
- порядочность. Лидеры должны заслуживать доверие.

Лидерство классифицируют как формальное и неформальное:

- формальные лидеры являются руководителями организаций, которые могут одновременно быть неформальными лидерами или не быть таковыми;
- неформальные лидеры - это люди, которые не связаны с возможностью применения силы, принуждением, давлением, обусловленным положением в организации (должность, статус) или официальными, формальными полномочиями.

Наиболее характерными чертами эффективного лидера являются:

- видение ситуации в целом;
- способность к коммуникациям;
- доверие сотрудников;
- гибкость при принятии решений.

Неформальный лидер в организации способен как принести ей пользу, так и навредить.

Неформальным лидером может появиться если:

- он появляется только благодаря ситуации: любой сотрудник может стать авторитетом, но при подходящих обстоятельствах.
- лидеры иногда меняются, и обычно это происходит при обновлении коллектива или начальства.
- иногда в компании появляется несколько авторитетных сотрудников, которые хорошо взаимодействуют друг с другом. Случается, и так, что каждый из этой группы выполняет функции предводителя какого-то одного направления, и в данном случае процесс работы идет очень эффективно и результативно.

Есть различные типы неформальных лидеров в организации, одни из которых полезны для фирмы, другие лишь вредны. Обратимся к наиболее частым вариантам:

- Эмоциональный лидер. Это во многом полезный для организации сотрудник, который обладает хорошей фантазией, предлагает множество интересных идей и вдохновляет коллектив. Он легко убеждает коллег в достоинствах своих предложений, но быстро сдаётся при первых проявлениях критики в его адрес. У таких людей эффективность рабочего процесса очень сильно зависит от настроения. Они часто проявляют эгоизм, а их мечты и цели не всегда ждут реальное воплощение.
- Организатор. Данный тип лидера умеет хорошо организовывать коллег – составляет планы, знает, кого нужно подключить к работе, кому что доверить, отлично рассчитывает время. Но у него бывают проблемы с харизмой и выразительностью. Если человек не проявляет эмоций, то вызывает отчуждение у остальных сотрудников. Его идеи могут быть на самом деле полезными, но он не умеет «заражать» ими своих коллег.
- Антилидер. Этот сотрудник абсолютно точно подбирает нужные слова и может правильно выражать свои мысли. Он легко вступает в спор, потому что уверен в своей правоте. Если негативный неформальный лидер организации

конфликтует с руководством и увольняется с работы, то за ним может уйти и большая часть отдела. Такой человек способен развалить самый дружный коллектив.

Вне зависимости от окружающих людей неформальный лидер в организации характеризуется рядом отличительных черт, к которым можно причислить следующие:

- Высокая коммуникабельность. Любому неформальному лидеру не составит труда найти общий язык с нужными людьми и завязать с ними беседу.
- Способность одерживать победу в споре и корректировать мнение собеседника таким образом, что оппонент сам этого не замечает.
- Желание быть главным. Такие сотрудники стараются полностью взять ситуацию под контроль и управлять остальными работниками.
- Умение фокусировать внимание окружающих на собственной личности и на своем мнении.
- Харизма. Неформальным лидером в организации может стать привлекательный внешне и внутренне человек. Такой сотрудник притягивает людей и вызывает доверие.
- Отсутствие страха перемен. Этот человек легко ориентируется в непривычной обстановке, способен найти выход из сложной ситуации, с которой столкнулся впервые.
- Положительный настрой. Неформальный лидер в организации излучает позитив даже в тяжелый период, он не сдается перед трудностями, потому что верит в успех и заряжает своей энергетикой остальных сотрудников.

Аутсайдер – это индивид, не имеющий возможность достичь профессионализма и свершений в своей деятельности. Данный термин заимствован из английского языка и означает отстающий.

В любой социальной группе есть такая личность, которая занимает нишу – аутсайдера. В эту нишу добровольно никто попадать не хочет, группа сама назначает аутсайдера по своему усмотрению. Зачастую туда попадает личность, сильно уступающая в чем-то остальным, если такого человека нет, ее занимает вновь прибывший в коллектив человек, если же эта ниша занята, он перемещается в следующую. Аутсайдер ощущает себя неполноценным, а также стесненным в своих правах.

Это личность, которая своим поведением, внешностью или характером вызывает у большинства членов группы неприятие. Однако полностью такое толкование будет не совсем верно. Группа – это сообщество людей, которые мало чем друг от друга разнятся. Это основную массу людей не устраивает, поскольку для любого индивида важно ощущать свою значимость и уникальность. Из-за психологического комфорта индивиду необходима вера, что он уникальная личность. А если ему не присущи выраженные таланты или особенности, то одним из простых способов возвысить себя будет принизить другого. Поэтому присутствие в группе аутсайдера – это выгодный и нужный фон для остальных, поскольку коллектив само-утверждается за счёт отстающего, делая из него «козла отпущения». На фоне такого человека другие ощущают себя комфортно и уверенно. Аутсайдер – это «изгой» необходимый коллективу и если это место свободно, то его автоматически займет тот, кто придет последним в коллектив.

Аутсайдер – значение постоянное, очень сложно такому человеку выбраться из низко-статусной ниши или, например, стать лидером. Для этого придется приложить немалые усилия и проработать свои качества с психологом, который сможет дать конкретные советы, основанные на индивидуальных особенностях человека. Очень редко так бывает, чтобы человек попал в эту низко-статусную нишу незаслуженно, безусловно, он имеет какое-то определенное личностное качество, из-за чего его туда отнесли.

Так же, неформальная структура группы делится на: **принятых, изолированных и отвергнутых.**

Принятые – определяются по числу положительных выборов и не имеющие большого числа отрицательных выборов.

На более низкой ступени межгрупповых отношений находятся **изолированные** – субъекты, у которых отсутствуют любые выборы, как положительные, так и отрицательные. Позиция изолированного человека в группе – одна из наиболее неблагоприятных.

Отверженные – это такие члены группы, которые имеют большое количество отрицательных выборов и малое количество предпочтений.

Вывод по первой главе: группа – это два лица или более, которые объединены общей деятельностью, находятся в непосредственном общении, способствуют возникновению эмоциональных отношений. Группы бывают формальными и неформальными. Формальные группы имеют формально назначенного

руководителя, формальную структуру должностей позиций внутри фирмы, а также уже закрепленные функции и задачи. Такие группы обычно выделяются в структурных подразделениях организации. Неформальные группы не создаются организацией и формальными постановлениями, а членами организации в соответствии с их интересами, симпатией. Эти группы существуют во всех организациях, хотя и не представлены в схемах, отражающих строение организационной структуры. В таких группах складывается определенное распределение ролей. Неформальная структура группы делится на: лидеров, аутсайдеров, принятых, изолированных, отверженных. Лидер – это человек, который может и умеет влиять на членов группы с целью управления и координации ее действий для достижения целей. Лидеры очень харизматичны, за ними следуют, но не всегда это хорошо сказывается на организации. Аутсайдер – это индивид, не имеющий возможность достичь профессионализма и свершений в своей деятельности. Это личность, которая вызывает у большинства членов коллектива неоднозначные чувства, а также непринятие, своими действиями, характером, внешностью. Так же, как и с лидером, нельзя наверняка утверждать, что аутсайдер имеет только плохое влияние.

Глава II. Практическое исследование

1.

Информация о ООО «Топ компьютер»

ООО «Топ Компьютер» - компания розничной и мелкой торговли компьютерной техникой. Компания начала свой путь на отечественном рынке компьютерной техники в 1998 году. Главой компании является генеральный директор. В подчинении у него находятся все линейные и функциональные руководители, в том числе и руководитель отдела кадров.

В отделе кадров, на данный момент, работает 8 человек, не включая руководителя отдела. В обязанности отдела входит:

- обеспечение предприятия кадрами, требующих специальностей;
- прием, размещение и расстановка молодых специалистов и рабочих;
- прием трудящихся по вопросам найма, увольнения и перевода; участвует в организации повышения квалификации специалистов и подготовке их к

- работе, отправляет на тренинги;
- изучает, обобщает итоги работы с кадрами, анализирует причины текучести кадров, прогулов и другие нарушения трудовой дисциплины и др.

1.2 Анализ внутригрупповых отношений в коллективе

Рассматриваемый нами отдел кадров можно назвать малой группой. На основании теста на доброжелательность (Приложение 1) мы можем сказать на сколько работники настроены на участие и совместное решение задач:

Таблица 1. Результаты теста Д. Кэмпбелла

№ участника Результаты теста (баллы)

Участник 1 4 балла

Участник 2 6 баллов

Участник 3 5 баллов

Участник 4 7 баллов

Участник 5 3 балла

Участник 6 6 баллов

Участник 7 4 балла

Участник 8 5 баллов

На основе полученных результатов делаем вывод, что коллектив находится в доброжелательном климате, каждый сотрудник отдела расположен к решению задач совместно с любым из коллег.

Но, в даже маленьком коллективе могут возникать конфликты. Используем одну из самых распространенных методик диагностики поведения личности в конфликтной ситуации Кеннета Томаса: “Определение способов регулирования конфликтов” (Приложение2).

Для описания типов поведения людей в конфликтах (точнее, в конфликте интересов) К. Томас считает применимой двухмерную модель регулирования конфликтов, основополагающими в которой являются кооперация, связанная с вниманием человека к интересам других людей, вовлеченных в ситуацию, и напористость, для которой характерен акцент на собственных интересах.

Выделяется пять способов регулирования конфликтов, обозначенные в соответствии с двумя основополагающими измерениями (кооперация и напористость):

1. Соперничество (конкуренция) – стремление добиться своих интересов в ущерб другому.
2. Приспособление – принесение в жертву собственных интересов ради другого.
3. Компромисс – соглашение на основе взаимных уступок; предложение варианта, снимающего возникшее противоречие.
4. Избегание – отсутствие стремления к кооперации и отсутствие тенденции к достижению собственных целей.
5. Сотрудничество – участники ситуации приходят к альтернативе, полностью удовлетворяющей интересы обеих сторон.

Таблица 2. Результаты опрошенных по Томасу

Участники Соперн. Приспособ. Компромисс Избегание сотрудничество

Сотрудник 1 6 5 7 4 6

Сотрудник 2 5 6 8 3 6

Сотрудник 3 4	4	8	5	8
Сотрудник 4 7	5	7	4	5
Сотрудник 5 6	5	6	5	6
Сотрудник 6 5	5	6	5	7
Сотрудник 7 4	6	8	3	8
Сотрудник 8 6	6	6	4	6

По результатам тестирования, делаем вывод, что коллектив сбалансирован. Присутствует соперничество, но оно «здоровое», то есть не мешает им работать друг с другом, а на оборот подстёгивает желание сотрудников работать усерднее. Такое соперничество выливается в повышение эффективности и креативности. Высокие показатели в столбцах «сотрудничество» и «компромисс» доказывают предыдущие выводы, что испытуемые не являются конфликтными личностями.

Для выявления лидеров в отделе будем использовать тест на уровень проявления лидерства (Приложение 3). Так как ранее было выявлено, что климат в отделе доброжелательный, то тестирование на аутсайдеров не требуется.

Таблица 3. Результаты тестирования на уровень проявления лидерства

Участники	Результаты теста
Сотрудник 1	4
Сотрудник 2	4
Сотрудник 3	6

Сотрудник 4 5

Сотрудник 5 5

Сотрудник 6 4

Сотрудник 7 5

Сотрудник 8
9
(руководитель)

После проведения тестирования было выявлено, что почти все сотрудники имеют средний уровень лидерства, в каждом из них имеются черты лидера и если ситуация будет требовать, то каждый из них сможет справиться с этой ролью. Так же, тест выявил явного лидера, по его поведению и по поведению его подчиненных можно сделать вывод что он является как формальным лидером, так и неформальным. Соответственно, никаких рекомендаций по решению проблем с неформальным лидером не нужно.

Вывод по второй главе: в результате проведенного нами исследования было доказано, что работники кадрового отдела компании ООО «Топ компьютер» являются сплоченным коллективом. Каждый проверенный нами сотрудник расположен к работе с любым из своих коллег. Сплоченному коллективу проще справляться с поставленными задачами. Конфликтов, как таковых выявлено не было. Сотрудники отдела хорошо подобраны. Был выявлен формальный и неформальный лидер, который является одним человеком.

Заключение

Наиболее часто люди объединяются в группы чтобы удовлетворить свои потребности в усилении власти, обеспечении безопасности, общении, самоуважении, получении определенного статуса. Каждая группа людей

уникальна по-своему и имеет собственный путь формирования. Но тем не менее, во всех этих группах можно выявить некоторые общие закономерности. Группы всегда играют важную роль в жизни каждого члена организации. Абсолютно в любой организации человек будет являться членом формальной или неформальной группы. Безусловно, это будет оказывать на него огромное влияние, либо помогая более полно раскрыть его потенциал, либо полностью подавить его способности и желание работать с полной отдачей. Именно поэтому руководители персоналом должны учесть данные факты при выстраивании схемы правления персоналом в той или иной организации, в управлении кадрами.

Теоретический анализ показал, что формальные и неформальные группы имеют свои нюансы, поэтому нужно понимать необходимость изучения вопросов групповой динамики. Большое влияние на динамику оказывают как лидеры, так и аутсайдеры, а если быть точнее все участники группы.

Практический анализ наглядно продемонстрировал отношения сотрудников к своим коллегам, доказал важность тестирования сотрудников, для формирования правильного климата внутри коллектива. А также, показал, что, руководитель выступает и в роле менеджера, и в роле лидера, он выполняет все организационные моменты, связанные с работой, делает коллектив единым, разрешает конфликты, т.е. выполняет функции наставника.

Источники

1. Андреева, Г.М. Социальная психология: Учебник / Г.М. Андреева. - М.: Аспект-Пресс, 2016.
2. Кричевский Р.Л. Психология малой группы / Р. Л. Кричевский, Е. М. Дубовская. М.: Аспект-пресс, 2010.
3. Ладанов И.Д. Лидерство в менеджменте / И.Д. Ладанов // Управление персоналом. 2009. № 8.С. 11-21
4. Мескона М.Х., Альберта М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. М.: Дело, 2009.
5. Потапов С.Ю. Категории управления. Лидерство/ С.Ю. Потапов. М.: Политиздат, 2009.

Интернет источники

1. Тест на доброжелательность Д. Кэмпбелла – <https://psycabi.net/testy/566-test-na-dobrozhelatelnost-diagnostika-po-shkale-d-kempbella>
2. Тест «Стиль поведения в конфликте» Томаса – <https://world-psychology.ru/oprosnik-k-tomasa-stil-povedeniya-v-konflikte-2/>
3. Тест на уровень проявления лидерства – <https://vsetesti.ru/163/>

Приложение 1

Тест на доброжелательность (Диагностика по шкале Д. Кэмпбелла):

Инструкция. Внимательно прочитайте пары вопросов-утверждений опросника. Выберите одно из суждений в паре - то, которое вы считаете верным.

Опросник.

1. **А)** Человек чаще всего может быть уверен в других людях.

В) Доверять другому небезопасно, так как он может использовать это в своих целях.

1. **А)** Люди скорее будут помогать друг другу, чем оскорблять друг друга.

В) В наше время вряд ли найдется такой человек, которому можно было бы полностью довериться.

1. **А)** Ситуация, когда человек работает для других, полна опасности.

В) Друзья и сотрудники выступают лучшим гарантом безопасности.

1. **А)** Вера в других является основой выживания в наше время.

В) Доверять другим равнозначно поиску неприятностей.

1. **А)** Если знакомый просит в займы, лучше найти способ отказать ему.

В) Способность помочь другому составляет одну из лучших сторон нашей жизни.

1. **А)** «Договор дороже денег» - все еще лучшее правило в наше время.

В) В наше время необходимо стремиться угрожать всем независимо от собственных принципов.

1. **А)** Невозможно перепрыгнуть через себя.

В) Там, где есть воля, есть и результат.

1. **А)** В деловых отношениях не место дружбе.

В) Основная функция деловых отношений состоит в возможности помочь другому.

Обработка результатов. При совпадении ответа испытуемого с ключом он оценивается в 1 балл, при несовпадении - в 0 баллов. Баллы суммируются. Выборы, отражающие доброжелательное отношение к другим людям, обозначены звездочкой.

Ключ. № Варианты ответа

1 А*

2 А*

3 В*

4 А*

5 В*

6 А*

7 В*

8 В*

Интерпретация.

2 балла и меньше - низкий показатель доброжелательного отношения к другим;

3 - 5 баллов - средний показатель доброжелательного отношения к другим;

6 баллов и выше - высокий показатель доброжелательного отношения к другим.

Приложение 2

Текст опросника Томаса

Инструкция: Перед вами ряд утверждений, которые помогут определить некоторые особенности вашего поведения. Здесь не может быть ответов «правильных» или «ошибочных». Люди различны, и каждый может высказать свое мнение.

Имеются два варианта, А и В, из которых вы должны выбрать один, в большей степени соответствующий вашим взглядам, вашему мнению о себе. В бланке для ответов поставьте отчетливый крестик соответственно одному из вариантов (А или В) для каждого утверждения. Отвечать надо как можно быстрее.

1.

А. Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

В. Чем обсуждать, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, с чем мы оба согласны.

2.

А. Я стараюсь найти компромиссное решение.

В. Я пытаюсь уладить дело с учетом всех интересов другого и моих собственных.

3.

А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

В. Я стараюсь успокоить другого и сохранить наши отношения.

4.

А. Я стараюсь найти компромиссное решение.

В. Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.

5.

А. Улаживая спорную ситуацию, я все время стараюсь найти поддержку у другого.

В. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

6.

А. Я пытаюсь избежать неприятностей для себя.

В. Я стараюсь добиться своего.

7.

А. Я стараюсь отложить решение спорного вопроса, с тем чтобы со временем решить его окончательно.

В. Я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться другого.

8.

А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

В. Я первым делом стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы.

9.

А. Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.

В. Я прилагаю усилия, чтобы добиться своего.

10.

А. Я твердо стремлюсь достичь своего.

В. Я пытаюсь найти компромиссное решение.

11.

А. Первым делом я стараюсь ясно определить, в чем состоят все затронутые спорные вопросы.

В. Я стараюсь успокоить другого и, главным образом, сохранить наши отношения.

12.

А. Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.

В. Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он тоже идет навстречу мне.

13.

А. Я предлагаю среднюю позицию.

В. Я настаиваю, чтобы было сделано, по-моему.

14.

А. Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах.

В. Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.

15.

А. Я стараюсь успокоить другого и, главным образом, сохранить наши отношения.

В. Я стараюсь сделать так, чтобы избежать напряженности.

16.

А. Я стараюсь не задеть чувств другого.

В. Я пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.

17.

А. Обычно я настойчиво стараюсь добиться своего.

В. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

18.

А. Если это сделает другого счастливым, дам ему возможность настоять на своем.

В. Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.

19.

А. Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые вопросы и интересы.

В. Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.

20.

А. Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия.

В. Я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для обеих сторон.

21.

А. Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.

В. Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы и их совместному решению.

22.

А. Я пытаюсь найти позицию, которая находится посередине между моей позицией и точкой зрения другого человека.

В. Я отстаиваю свои желания.

23.

А. Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.

В. Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

24.

А. Если позиция другого кажется мне очень важной, я постараюсь пойти навстречу его желаниям.

В. Я стараюсь убедить другого прийти к компромиссу.

25.

А. Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.

В. Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.

26.

А. Я предлагаю среднюю позицию.

В. Я почти всегда озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.

27.

А. Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.

В. Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.

28.

А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

В. Улаживая ситуацию, я обычно стараюсь найти поддержку у другого.

29.

А. Я предлагаю среднюю позицию.

В. Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.

30.

А. Я стараюсь не задеть чувств другого.

В. Я всегда занимаю такую позицию в спорном вопросе, чтобы мы совместно с другим человеком могли добиться успеха.

Бланк вопросника

№	A	B	№	A	B	№	A	B
1			11			21		
2			12			22		
3			13			23		
4			14			24		
5			15			25		
6			16			26		
7			17			27		
8			18			28		
9			19			29		
10			20			30		

Ключ в опроснику

№ Соперничество Сотрудничество Компромисс Избегание Приспособление

1 A B

2 B A

3	A				Б
4			A		Б
5		A		Б	
6	Б			A	
7			Б	A	
8	A		Б		
9	Б			A	
10	A		Б		
11	A				Б
12				Б	A
13	Б		A		
14	Б		A		
15				Б	A
16	Б				A
17	A			Б	

18		Б		А
19	А		Б	
20	А	Б		
21	Б			А
22 Б		А		
23	А		Б	
24		Б		А
25 А				Б
26	Б	А		
27			А	Б
28 А	Б			
29		А	Б	
30	Б			А

Обработка результатов

В ключе каждый ответ А или В даёт представление о количественном выражении: соперничества, сотрудничества, компромисса, избегания и приспособления. Если ответ совпадает с указанным в ключе, ему присваивается значение 1, если не совпадает, то присваивается значение 0. Количество баллов, набранных индивидом по каждой шкале, даёт представление о выраженности у него тенденции к проявлению соответствующих форм поведения в конфликтных ситуациях.

Интерпретация результатов.

Количество баллов, набранных индивидом по каждой шкале, даёт представление о выраженности у него тенденции к проявлению соответствующих форм поведения в конфликтных ситуациях. Доминирующим считается тип (типы) набравший максимальное количество баллов.

- **Соперничество:** наименее эффективный, но наиболее часто используемый способ поведения в конфликтах, выражается в стремлении добиться удовлетворения своих интересов в ущерб другому.
- **Приспособление:** означает, в противоположность соперничеству, принесение в жертву собственных интересов ради другого.
- **Компромисс:** компромисс как соглашение между участниками конфликта, достигнутое путем взаимных уступок.
- **Уклонение (избегание):** для которого характерно как отсутствие стремления к кооперации, так и отсутствие тенденции к достижению собственных целей
- **Сотрудничество:** когда участники ситуации приходят к альтернативе, полностью удовлетворяющей интересы обеих сторон.

Приложение 3

Тест на уровень проявления лидерства

Инструкция к тесту

Внимательно прочтите каждое из десяти суждений и выберите наиболее подходящий для вас ответ в буквенной форме. Работая с опросником, помните, что нет ни плохих, ни хороших ответов. Немаловажным фактором является и то, что в своих ответах надо стремиться к объективности и записывать тот ответ, который первым приходит в голову.

Тест

1. Что для вас важнее в игре?

А) Победа.

Б) Развлечение.

2. Что вы предпочитаете в общем разговоре?

А) Проявлять инициативу, предлагать что-либо.

Б) Слушать и критиковать то, что предлагают другие.

3. Способны ли вы выдерживать критику, не ввязываться в частные споры, не оправдываться?

А) Да.

Б) Нет.

4. Нравится ли вам, когда вас хвалят прилюдно?

А) Да.

Б) Нет.

5. Отстаиваете ли вы свое мнение, если обстоятельства (мнение большинства) против вас?

А) Да.

Б) Нет.

6. В компании, в общем деле вы всегда выступаете заводилой, придумываете что-либо такое, что интересно другим?

А) Да.

Б) Нет.

7. Умете ли вы скрывать свое настроение от окружающих?

А) Да.

Б) Нет.

8. Всегда ли вы немедленно и безропотно делаете то, что вам говорят старшие?

А) Да.

Б) Нет.

9. Удается ли вам в разговоре, дискуссии, убедить, привлечь на свою сторону тех, кто раньше был с вами не согласен?

А) Да.

Б) Нет.

10. Нравится ли вам учить (поучать, воспитывать, обучать, давать советы) других?

А) Да.

Б) Нет.

Обработка и интерпретация результатов теста

Подсчитать общее количество «А» и «В» ответов.

Высокий уровень лидерства А = 7-10 баллов.

Средний уровень лидерства А = 4-6 баллов.

Низкий уровень лидерства А = 1-3 балла.

Преобладание ответов «В» свидетельствует об очень низком или деструктивном лидерстве.

1. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. М.: Дело, 2009. 485с [15, с.311]. [↑](#)