

## **Содержание:**

# **Введение**

Актуальность темы заключается в том, что в условиях современных организаций усилился коллективный характер деятельности, и как следствие, увеличилось внимание к проблеме групповой динамики. С каждым годом появляется все больше и больше научных и исследовательских работ, посвященных проблемам эффективности организации и управления людьми, а также урегулированию возникающих между ними отношений с помощью психотерапевтических средств и воспитательных воздействий. Группой считается важная единица социологического анализа при изучении организационного поведения в организации. Групповая динамика занимается изучением взаимосвязи 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.

Объектом данной курсовой работы являются общественные отношения, складывающиеся внутри коллектива в современных организациях.

Предметом исследования данной курсовой работы служат внутригрупповые отношения.

Целью данной курсовой работы является анализ внутригрупповых отношений в организации.

Для реализации данной цели были сформулированы следующие задачи:

- определить понятия «группа», «коллектив»;
- изучить роли сотрудников в неформальных группах;
- раскрыть понятия социометрический статус, назвать его виды;
- раскрыть понятие внутригрупповых отношений;
- проанализировать роль авторитета руководителя в эффективности управления;

-путем решения бизнес - кейса составить программу по выходу из трудной ситуации.

Методологической базой данной курсовой работы послужили научная литература, статьи по данной теме исследования, труды зарубежных и отечественных ученых. При написании данной курсовой работы применялись такие методы исследования, как сравнение, анализ, обобщение. Данная работа структурно состоит из введения, двух глав, заключения, списка источников и литературы.

## **Глава 1. Внутригрупповые отношения в организации**

### **1.1 Определение и соотношение понятий «группа» и «коллектив»**

На данный момент, не существует единого подхода к определению понятия группы, поскольку это достаточно гибкое, постоянно изменяющееся явление. Однако в науке менеджмента принят взгляд на малую группу, как на относительно обособленное объединение небольшого количества людей, которые находятся в взаимодействии и осуществляющие совместные действия в течение продолжительного времени. Внутри группы взаимодействие основывается на каком-либо общем интересе и может быть связано с достижением единой цели.[\[1\]](#)

В то же время, в учебнике «Основы менеджмента» М. Х. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоури предложено следующее определение группы: «...группа- это двое или более лиц, которые взаимодействуют друг с другом таким образом, что каждый участник оказывает влияние на других и в то же время находится под влиянием других лиц».[\[2\]](#)

По истечении определенного времени малые группы могут перерасти в коллективы.

Коллектив – это определенное состояние малой группы, которая достигла высшего уровня социально-психологической зрелости, имея в виду степень развития её социальных и психологических характеристик. В первую очередь, коллектив является объединением людей, сотрудничающих во имя достижения единой,

социально одобряемой цели.

Как правило, в составе групп часто возникают разногласия, из-за чего в группах формируются подгруппы, отстаивающие различные точки зрения. Подгруппы могут быть одинаковыми по численности, но в большинстве случаев они оказываются непропорциональными по количеству членов. И тогда можно говорить о разделении группы на большинство и меньшинство. Причем иногда в роли меньшинства может выступать один-единственный человек.

К факторам, оказывающим непосредственное давление со стороны группы на человека можно отнести:

Неопределенность поставленных задач- если задачи не четко определены, то человек, решающий их, вынужден поддаваться влиянию группы. [3]

Единство в коллективном поведении усиливает степень влияния группы на человека;

Численный состав группы;

Близость начальства и частота контактов с ним;

Неформальные организации имеют много общего с формальными, в состав которых они входят. Неформальные организации также имеют организационную структуру, свою иерархию и лидеров.

В неформальных организациях существуют свои неписанные нормы и правила, которые подкрепляются механизмом поощрений и санкций. Отличие состоит в том, что структура неформальной организации возникает в результате социального взаимодействия, в то время как в формальной организации структура строится по продуманному плану.[4]

Итак, неформальные коллективы - это стихийно образованные группы людей, вступающих в систематическое взаимодействие ради достижения конкретных целей.

Лидерами неформальных организаций, как правило, не являются формальные руководители. Лидеры формальных организаций имеют поддержку в виде определенных властных полномочий и действуют в рамках отведенной им конкретной функциональной области. Опорой неформальных лидеров является признание их коллективом.

Таким образом, группа- это относительно обособленное объединение небольшого количества людей, которые находятся в взаимодействии и осуществляющие совместные действия в течение продолжительного времени, в то время как коллектив является определенным состоянием малой группы, которая достигла высшего уровня социально-психологической зрелости

## **1.2 Структура неформальной группы.**

Каждая группа, даже из двух человек, предполагает наличие в ней, как минимум, две роли – ведущий (лидер) и ведомый. В отношении больших по размеру групп это тем более справедливо. Но вот вопрос - что делает человека лидером?

В своих трудах Э. Мэйо и Ч. Бернардо акцентировали внимание на человеческом социальном факторе в организации. По мнению американских исследователей, в организации роль лидера является ключевой. Эта роль заключается в овладении всеми силами в организации, в управлении её структурными компонентами, формировании различных ценностей и норм.

Стараясь понять феномен лидерства, ученые вплоть до 50-х гг. XX в. сосредоточивались на личных характеристиках людей, на их психологических чертах, поведении. И оно понятно — ведь руководящие позиции во всех случаях занимает конкретный индивид, обладающий определенными качествами. Согласно данным исследованиям, человек должен обладать определенными качествами, чтобы стать лидером.

Тем не менее, это не совсем верно. Дело в том, что никакую черту личности, как впрочем, и их совокупность, нельзя назвать решающей. [5] Кроме того, различные люди могут обладать равными «лидерскими» качествами и, вместе с тем, одни из них действительно становятся эффективными руководителями, а другие — нет. Важно отметить, одним из самых значимых аспектов лидерства теперь рассматривается влияние, оказываемое руководителем. Можно также рассматривать руководителя и лидера с позиций типов власти. Как правило, под властью в организации понимается формальное или неформальное соглашение о том, каковы должны быть отношения между двумя и более лицами, когда поведение одного зависит от поведения другого. Власть всегда относительна. Властные отношения влекут за собой взаимную зависимость.

Личности, стремящейся к лидерству, должны быть присущи:

- четкие этические принципы, порядочность, добросовестность, эрудированность;
- высокие профессиональные и личностные качества;
- настойчивость, корректность, самодисциплина;
- умение работать в команде[6]

Типы лидерства по управленческой практике:

1) лидер – организатор – воспринимает нужды коллектива как свои собственные и активно содействует. Такой лидер оптимистичен и уверен в том, что все проблемы вполне разрешимы, не будет предлагать пустое дело, способен убеждать, склонен поощрять, в исключительных случаях если необходимо выразить свое неодобрение, то делает это тактично, не задевая чужого достоинства, и в результате люди работают лучше;

2) лидер – творец – способен увидеть новое, чем и привлекателен для людей. Берется за решение проблем, которые кажутся неразрешимыми и даже опасными. Склонен действовать не командными методами, а приглашает к обсуждению. Ставит задачу таким образом, что она интересна и привлекательна для людей;

3) лидер – борец – обладает сильной волей, уверен в своих силах, идет первым навстречу неизвестности или опасности, без сомнений вступает в борьбу. Способен отстаивать то, во что верит и бороться до конца. Как правило, действует на свой страх и риск, т. к. ему не хватает времени, чтобы обдумать все свои действия и все пересмотреть;

4) лидер – дипломат – опирается на превосходное знание ситуации и ее тайных деталей. Хорошо информирован обо всех сплетнях и слухах, поэтому хорошо знает, на кого и как можно оказать влияние. Склонен к доверительным встречам в кругу единомышленников. Способен открыто говорить то, что всем известно, чтобы отвлечь внимание от своих скрытых планов;

5) лидер – утешитель – такой лидер, который готов поддержать в сложную минуту, уважает людей, способен к сопереживанию, относится ко всем доброжелательно, вежлив, предупредителен.

Лидерство в коллективе состоит из трех компонентов — делового, эмоционального и информационного. [7] К эмоциональным лидерам коллектив обращается за сочувствием, делится своими личными проблемами и переживаниями. Деловые

лидеры способны организовать дело, наладить необходимые контакты, привести к успеху; с ним легко работается.

Информационные лидеры — это эрудиты, которым многое известно, могут объяснить и помочь найти необходимую информацию.

Наилучшим представляется руководитель, сочетающий в себе все три компонента. Влияние динамики развития внутригрупповых отношений на эмоциональный настрой группы является достаточно сильным. Он проявляется в психологическом климате коллектива.

Сегодня многие стремятся стать лидером в своем коллективе. Но если в организации есть лидеры, то будут и аутсайдеры. Независимо большая это или малая социальная группа для нее присуще расслоение по нишам. Большое количество отстающих личностей в группе понижает ее статус, делая в собственных глазах ее «отсталой».

Кто такие аутсайдеры – в переводе с английского «посторонние». Этим термином определяют индивидов, что внутри социальной группы занимают в ней малозначимое место. Аутсайдер – это отстающий, неспециалист, любитель. Каждый живой организм, который включен в определенную экосистему, занимает определенную нишу в ней. Оптимальный уровень наполнения каждой ниши обеспечивает баланс экосистемы в целом. Когда какая-нибудь ниша оказывается опустошена или перенаселена, это создает угрозу для существования системы в целом, в частности – каждого организма, населяющего ее. Соответственно, система при нарушении баланса стремится восстановить его, восполняя недостачу и избавляясь от избытка. В роли отвергаемого получается человек, который обладает определенными особенностями, которые у других членов группы не находят одобрения. Однако такое толкование не совсем точно. Группа – это сообщество людей, которые мало чем разнятся друг от друга.<sup>[8]</sup> Это основную массу людей не устраивает, поскольку для любого индивида важно ощущать свою значимость и уникальность. Некоторые эмпирические наблюдения дают возможность предположить, что особенности такого рода выступают не столько причиной, сколько поводом для отвержения. Настоящей причиной является наличие «вакансии» изгоя в структуре группы. Когда в группе данная ниша уже заполнена кем-то, то другому, скажем – новичку, необходимо обладать сильно выраженными отрицательными особенностями, чтобы заслужить отвержение. Такие же выраженные особенности, как и у «штатного» аутсайдера, могут отвержения уже и не вызвать. В собственном составе группа может терпеть двух-трех изгоев. Затем наступает перенаселение ниши, которому группа

препятствует: когда в составе группы очень много недостойных членов, это уменьшает ее статус. Некоторые другие ниши, которые, похоже, существуют также в структуре группы и представлены ролями неформального лидера, «первой красавицы», «шута», могут быть заполнены только одним.

Аутсайдер, который обладает выраженными отрицательными чертами, является удобным оправданием для всех, кто этих черт также не лишен. Своей явной или зачастую акцентированной искусственно ущербностью он на себе фокусирует проекцию полного группового «негатива». Такой человек является необходимым элементом баланса полной социально-психологической «экосистемы». Группа в своем составе избирает самые подходящие кандидатуры на определенную социальную роль и насильно фактически загоняет их в необходимые ниши. На роль аутсайдеров избираются сразу дети с выраженными внешними недостатками, глуповатые, неопрятные и так далее.[\[9\]](#) Первые же их неловкости и промахи ложатся на них несмываемым клеймом, с которым они должны жить много лет в дальнейшем, выступая объектом откровенной травли и насмешек (холодное игнорирование в качестве инструмента отвержения в детском сообществе почти не встречается, так как не соответствует задаче поддержки психологического «гомеостаза»). Экспериментально проверить данную гипотезу можно было бы при помощи следующего — увы, сложно выполнимого — опыта: из дюжины классов различных школ по итогам социометрии отобрать аутсайдеров и из них сформировать новый класс. Можно предположить, что в структуре новой группы весьма скоро проявятся собственные «звезды» и собственные изгои. Возможно, аналогичный результат можно получить и при селекции лидеров или гениев.

У всех сотрудников организации и в любом коллективе имеется свой социометрический статус, который может быть определен как сумма предпочтений и отвержений, получаемых от других членов. Социометрический статус может быть более высоким или низким в зависимости от того, какие чувства испытывают другие члены группы по отношению к данному субъекту — положительные или отрицательные. Совокупность всех статусов задает статусную иерархию в группе.

Структура неформальной группы с точки зрения статусных ролей ее участников предполагает следующие группы участников:

- лидер;
- принятые остальными членами группы;

- изолированные члены группы, не состоящие или слабо состоящие в межличностных контактах с остальными членами группы;
- отвергнутые - члены группы, вызывающие отрицательное отношение со стороны остальных участников.

Охарактеризуем каждую из позиций.

Лидер – член группы, который имеет наиболее высокий положительный статус, т.е. пользуется авторитетом у остальных и имеет на них влияние, определяет алгоритм решения стоящих перед группой задач.

Принятые – члены группы, имеющие средний положительный статус и, как правило, поддерживающие лидера в его усилиях решить групповую задачу.

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. Изолированные – члены группы, имеющие нулевой статус и самоустранившиеся от участия в групповом взаимодействии. Причинами такого самоустранения могут быть личностные особенности (например, застенчивость, интроверсия, чувство неполноценности и неуверенности в себе). Отвергнутые — это такие члены группы, которые имеют большое количество отрицательных выборов и малое количество предпочтений. На последней ступени иерархической лестницы социальных предпочтений находятся пренебрегаемые или изгои — члены группы, не имеющие ни одного положительного выбора при наличии отрицательных.

Таким образом, каждый индивид в группе имеет свой социометрический статус. В составе неформальной группы выделяются такие роли как лидер, аутсайдер, отвергнутые, изолированные и принятые.

## **1.3 Понятие внутригрупповых отношений в организации**

В каждом акте взаимодействия людей всегда присутствуют их отношения друг к другу. Это следует рассматривать как социализированную связь внутреннего и внешнего содержания психики человека, результат его взаимодействия с



окружающей действительностью и с другими людьми, ее представляющими. Внутригрупповые процессы специфичны в каждой организации, что обусловлено особенностями жизнедеятельности членов группы и своеобразием их взаимодействия и общения. С началом формирования и развития отношений, многое зависит от различных факторов: это конкретные индивиды, условия окружающей действительности и социального строя, последующая трансформация контактов и результатов совместной деятельности и имеют свою динамику.

Межличностные отношения тесно связаны с другими видами общественных отношений. [10]Существование межличностных отношений внутри разных форм общественных отношений является реализацией общественных отношений в деятельности конкретных людей, в актах их общения и взаимодействия.

Проблему межличностных отношений внутри коллектива можно рассматривать с разных сторон. Исследовать можно форму таких отношений, их влияние на личность, на обстановку в группе. И все эти факторы межличностных отношений важны для современной практики.

Внутригрупповые отношения имеют как формальную, так 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. Чувства определяют особенности восприятия, регулируют поведение. Однако не все межличностные отношения сопровождаются чувствами.

Межличностные отношения бывают случайными или преднамеренными, длительными или краткими, частными или публичными, вербальные или невербальные контакты и связи двух или более человек, вызывающие взаимные изменения их поведения, деятельности, отношений и установок.[11]Главными признаками межличностных отношений являются:

- внешняя по отношению к взаимодействующим индивидам цель, которая достигается при помощи взаимных усилий;
- доступность для наблюдения и контроля со стороны других сотрудников;
- ситуативность - достаточно жесткая регламентация конкретными условиями деятельности, нормами, правилами и интенсивностью отношений, в силу чего отношения становятся достаточно изменчивым феноменом;
- рефлексивная многозначность - зависимость восприятия отношений от условий осуществления и оценок их участников.

Межличностные отношения людей предполагают собой субъективные связи, которые возникают как результат их фактического взаимодействия, сопровождаемые уже различными эмоциональными и иными переживаниями (симпатиями и антипатиями) индивидов, в них участвующих. Они формируются не только в ходе прямого взаимодействия и совместной деятельности людей, влияя на их ход и результаты, но и через личное отношение к труду, другим людям и самому себе.

Межличностные отношения реализуются через проявление оценочных суждений. Оценочный компонент межличностных отношений предполагает определение человеком того, что ему нравится или не нравится во взаимодействии с другими людьми. Эмоциональные переживания порождают определенный настрой психики партнеров по взаимоотношениям. А их поведение отражает или определяет дальнейшие перспективы продолжения или прекращения сотрудничества.

К основным параметрам, характеризующим содержание межличностных отношений, как правило, относят:

- оценку отношений (позитивную, негативную, противоречивую, безразличную);
- позицию субъектов (доминирование, зависимость, равенство);
- степень взаимного знакомства
- дистанцию между партнерами или степень их психологической близости (близкую, далекую);

В регулировании межличностных отношений принимают участие три таких мотивационных фактора: «я хочу», «я могу» и «надо». Личного желания («я хочу») не хватает для создания отношений. Необходимо согласование взаимных мотивов (желаний) и возможностей («я могу») удовлетворить потребность другой личности. Важнейшая составляющая образования и развития или распада отношений («надо») характеризует общественную необходимость в каждом конкретном типе отношений.

Таким образом, межличностные отношения людей – это субъективные связи, которые возникают как результат их фактического взаимодействия и сопровождаемые уже различными эмоциональными и другими переживаниями.

## **Глава 2. Анализ ситуации в организации на материале кейса**

«Мария С., проработала в компании около года в должности менеджера по продажам, была назначена на должность руководителя отдела продаж. Мария С. имела высокие показатели продаж, была коммуникабельной, энергичной и исполнительской. За время работы в компании она очень выросла как специалист, демонстрируя незаурядные способности. Тем не менее, в первый же рабочий день у Марии С. в качестве руководителя не удался. Если остальной коллектив отдела встретил её дружелюбно, то одна из опытных сотрудниц Валентина Григорьевна публично отказалась признать нового руководителя. В ответ на просьбу Марии С., которую она адресовала всем сотрудникам, о предоставлении ей для ознакомления отчетов о работе за минувший месяц, Валентина Григорьевна заявила следующее: "Я работаю в отделе десять лет. Ваш предшественник на посту руководителя отдела, никогда не проверял мою работу. Он всегда был уверен в моей квалификации и исполнительности. За работу, которую я выполняла в эти годы, меня неоднократно поощряли. Недоверие ко мне, как к специалисту, с вашей стороны меня оскорбляет".

В рассматриваемой задаче Марии С. необходимо завоевать авторитет среди коллег. С учетом анализа учебной литературы, в сложившейся ситуации, Марии С. следует настоять на своем и вежливым тоном заставить предоставить Валентину Григорьевну отчеты о работе за месяц. Поскольку одно из важнейших правил руководителя - не подчиняться подчиненному. Очень часто подобные ситуации случаются у новичков в большом коллективе. В случае подчинения возникает риск возникновения зависимости. Проявление слабости на начальном этапе руководства может подвергнуть сомнению авторитет Марии С. в глазах других сотрудников. Чтобы подобных ситуаций больше не случалось, Марии С. нужно добиться авторитета, стать как формальным, так и неформальным лидером.

Эффективность руководства организацией строится на авторитете руководителей. С получением определенного поста, руководитель автоматически не приобретает авторитет.

Авторитет - это личное умение оказывать влияние на коллектив, которое приобретается со временем своим трудом, профессиональными знаниями и умением работать с коллективом.

Прежде всего, руководитель должен стремиться объединить в себе лидерские и руководящие функции, так авторитет должности со временем будет сочетаться с авторитетом его личности.

Поддержка и одобрение со стороны коллектива – это ключ к успешному руководству.<sup>[12]</sup> Быть хорошим руководителем – это, в первую очередь, быть в добрых отношениях с коллективом. Подчиненным известен непосредственный процесс руководства. Персонал прекрасно понимает, разницу в работе с плохим и хорошим руководством. При грамотном руководителе становится интереснее их работа и эффективнее, а достигнутые результаты позволяют сотрудникам гордиться своим трудом.

Для каждого руководителя в его деятельности большое значение имеет умение убеждать. Ряд ученых путем специальных экспериментов выделили те главные факторы, которые оказывают влияние на окончательный выбор сотрудниками своей позиции в какой-либо спорной ситуации.

Одним из таких важнейших качеств является авторитет личности руководителя организации. Марии С. для избегания субъективных суждений о предложениях со стороны коллег, необходимо подкреплять свои доводы ссылками на авторитетный источник, но не стоит забывать обосновать свои собственные предложения.

Психологи утверждают также, что способ передачи влияет на убедительность и восприятие информации. Это может быть письменный способ передачи или устный. Письменные доклады – спасение для тех руководителей, которые недостаточно уверены в себе. Однако лучше преодолеть собственную застенчивость и предубеждения против своих подчиненных и изложить сначала свои предложения в устной форме, а письменный доклад представить позже, когда возникнут неясности и можно будет сосредоточить свое внимание на их рассмотрении. В рассматриваемой нами ситуации Марии С. следует прибегать иногда к письменным приказам, однако нельзя избегать диалога с сотрудниками, чтобы не зарождался скрытый конфликт.

Руководитель – это не только грамотный специалист, но и организатор труда своих подчиненных. Умение распределять между ними определенные задачи это одно из важнейших организаторских качеств руководителя.<sup>[13]</sup> Указанная форма взаимоотношений между руководителем и подчиненным называется делегированием полномочий. Качество работы руководителя и эффективность работы его подразделения будет зависеть от того, как начальник владеет искусством делегирования полномочий. Если Мария С. не будет использовать методы делегирования – она не станет настоящим руководителем. Ей необходимо научиться строить работу, используя труд своих подчиненных. Делегировать можно ответственность и власть, но следует помнить, что если

работа не будет завершена или будет сделана некачественно, то ответственность так или иначе останется на плечах руководителя, как единоначальника.

Марии С. следует выбрать определенную стратегию для завоевания авторитета среди персонала. Один из наиболее полных и релевантных перечней стратегий для современных менеджеров принадлежит Дю Брину, который предложил следующие виды стратегий для завоевания авторитета и приобретения власти в современных организациях:

Поддержание альянсов с влиятельными в организации людьми. Заключение союзов имеет важное значение для приобретения власти в организации. Это может быть коалиция с членами других важных структурных подразделений или с представителями руководства высшего звена.<sup>[14]</sup> Также заключение союза с каким-либо приближенным к руководителю лицом (например, с секретарем) может стать полезным в определенной ситуации. В нашей ситуации Мария С. может пойти на сближение с Валентиной Григорьевной, объяснить ей свою позицию и в дружеской беседе постараться найти компромисс.

Охват или разрушение. В современных организациях во властных играх применим в качестве стратегии указанный принцип Макиавелли. Его следует использовать в первую очередь при объединении организаций, когда неизбежны внутренние организационные перестановки. Руководителей высшего звена, теряющих власть, следует либо переводить в должность консультантов при их лояльности к новому руководству, либо вовсе увольнять. В другом случае они будут оказывать сопротивление и стремиться вернуть потерянную власть. Руководствуясь указанной стратегией, Мария С. будет вынуждена уволить Валентину Григорьевну, если та будет мешать строить эффективную работу коллектива.

Разделяй и властвуй. Данная широко известная военно-политическая стратегия также может быть применима для завоевания авторитета в современных организациях. Основное предположение (не всегда обоснованное) состоит в данном случае в том, что те, кто разделены, не смогут сами образовать коалицию. То есть, если завоевать уважение коллектива в целом, Валентина Григорьевна останется без поддержки коллектива и не сможет подорвать авторитет Марии С.

Манипулирование структурированной информацией. Исследования работы руководителей четко показывают, насколько важно вовремя получать и распространять важную информацию. Политически проницательные члены организаций внимательно изучают информацию, чтобы в дальнейшем приобрести

власть.

Демонстрация своих лучших сторон. Данная стратегия предполагает «показ себя» в лучшем свете в каком-либо проекте или в связи с каким-либо заданием для привлечения всеобщего внимания. Как только положительное внимание получено, работник осуществляет другие, как правило, более сложные и долгосрочные проекты.<sup>[15]</sup> Выбрав данную стратегию, Мария С. может задать достижимую высокую планку и на глазах всего коллектива решить ранее невыполнимые задачи.

Оказание услуги за услугу. Данная стратегия гласит, что добивающийся власти сотрудник должен оказывать различные услуги своим коллегам, но так, чтобы работники, получающие услугу, знали о том, что они тоже обязаны что-либо сделать, когда это от них потребуется. Мария С. может предоставить внеочередной выходной Валентине Григорьевне, помочь в процессе работы, поставить её в положение «должника».

Уклонение от сложных обязательств. Эта стратегия медленная и не требует много усилий; это скорее эволюционный, чем революционный, подход к изменениям. Суть заключается в том, чтобы не привлекать к себе излишнее внимание и верно укреплять свои позиции, а также завоевать расположение и доверие окружающих.

Продвижение шаг за шагом. Данная стратегия предполагает медленное продвижение к цели вместо попыток быстро протолкнуть проект или осуществить реорганизацию. Одно несущественное изменение может стать опорой для тех, кто стремится к власти для достижения более серьезных и масштабных целей. Выбор данной консервативной стратегии позволит медленно, но верно добиваться авторитета среди сотрудников.

Мария С. в данной ситуации не может выбрать тактику «задабривания» оппонента различными премиями, поощрениями, свободным рабочим графиком. Данная стратегия возможна лишь в исключительных случаях, поскольку она не дает долгосрочных результатов, и Валентина Григорьевна будет пользоваться «слабостью» молодого руководителя, постоянно углубляя раскол.

Итак, авторитет – это личное умение оказывать влияние на коллектив, которое приобретается со временем своим трудом. Существуют различные эффективные виды стратегий для завоевания авторитета и приобретения власти в современных организациях.

Важную роль в управлении персоналом имеет культура речи. Особенно в женском коллективе важна форма донесения приказов. Для эффективного управления среди правил приличия, имеющих наибольшее практическое значение, культура речи играет важную роль. Культура общения предполагает собой знание лингвистических умений и навыков, способность подобрать для выражения своих мыслей правильные и нужные слова и построить из них конкретные задачи, использование словесных формул вежливости (благодарю, извините и т.д.), оптимальный темп речи, эмоциональную окраску слов, текстов, мимики, стилистическую и орфоэпическую грамотность, богатый словарный запас. Речь нечеткая, невыразительная, заштампованная не способствует высокой эффективности руководства, не убеждает и не оставляет положительное впечатление у подчиненных.

Непозволительным элементом речи руководителя является сквернословие.

Для эффективного руководства необходимо научиться максимально конкретно ставить задачи и грамотно разговаривать. Для этого следует научиться ясно мыслить, быть эрудированным, грамотным человеком, который способен убеждать, размышлять и анализировать. Нужно владеть техникой речи, постоянно пополнять свой словарный запас и тренироваться в ораторском искусстве.

Для завоевания авторитета Марии С. следует соблюдать ряд правил общения с коллективом:

Необходимо быть внимательным к подчиненным, проявлять интерес не только к их рабочим, но и домашним заботам. Необходимо грамотно и максимально конкретно излагать своим подчиненным поставленные задачи. Необходимо запоминать имена коллег и обращаться к ним легко и непринужденно. В служебных отношениях важно развивать и поддерживать чувство личного достоинства каждого сотрудника. Не позволительно осуждать людей, высмеивать, необходимо уметь ставить себя на место критикуемых. Не ошибается тот, кто не работает. Умение приветствовать людей также способствует авторитету руководителя. С мужчинами предпочтительно приветствие рукопожатием, с девушками устное с улыбкой на лице. Умение слушать является критерием коммуникабельности.

Подводя итог сказанному, в возникшей конфликтной ситуации Мария С. должна настоять на своем требовании в предоставлении отчетов. Также для завоевания авторитета Марии С. необходимо соблюдать ряд определенных правил:

1. Следить за внешним видом. Как бы это ни было странно, это первый фактор, по которому в современном мире составляется впечатление о человеке. Руководитель является примером для подчиненных и должен соблюдать установленный дресс-код.
2. Соблюдение этикета. Вежливость на данном этапе поможет Марии С. установить прочные социальные связи среди коллег.
3. Оказывать помощь подчиненным. Если Мария С. будет помогать своим коллегам, то и они не отвернутся в сложный момент. Помощь может быть как профессиональная (рабочие моменты) так и психологическая (умение выслушать и дать добрый совет).
4. Работать на совесть. Если подчиненные будут видеть расслабленное отношение к работе со стороны руководителя, это будет выступать сильным демотиватором для персонала.
5. Не ставить себя умнее остальных. Даже если на самом деле так, не стоит это проявлять публично и демонстрировать свое превосходство.
6. Активно участвовать в жизни коллектива. Проводить неформальные собрания, выступать с различными инициативами.
7. Быть более позитивной. Негативные люди отталкивают окружение. Приветствовать людей с улыбкой на лице.
8. Целесообразно созвать совещание, где четко обозначить свою позицию в верхушке команды и видение дальнейшей работы отдела под ее началом.

## **Заключение**

Таким образом, группа- это относительно обособленное объединение небольшого количества людей, которые находятся в взаимодействии и осуществляющие совместные действия в течение продолжительного времени, в то время как коллектив является определенным состоянием малой группы, которая достигла высшего уровня социально-психологической зрелости.

У всех сотрудников организации и в любом коллективе имеется свой социометрический статус, который может быть определен как сумма предпочтений



и отвержений, получаемых от других членов. В составе неформальной группы выделяются такие роли как лидер, аутсайдер, отвергнутые, изолированные и принятые.

Межличностные отношения людей – это субъективные связи, которые возникают как результат их фактического взаимодействия и сопровождаемые уже различными эмоциональными и другими переживаниями.

Авторитет – это личное умение оказывать влияние на коллектив, которое приобретается со временем своим трудом. Существуют различные виды стратегий для завоевания авторитета и приобретения власти в современных организациях.

Для эффективного управления культура речи среди правил приличия, имеющих наибольшее практическое значение, играет важную роль.

Благоприятный психологический климат на рабочем месте очень важен. Ведь только, взаимодействуя, и поддерживая друг друга, можно вместе добиться высоких результатов.

## **Список использованных источников и литературы:**

1. Агеев В.С. Психология межгрупповых отношений. М.,1983.
2. Андреева Г.М. Социальная психология. - М., 1988
3. Аникеева Н.П. Психологический климат в коллективе. - М., 1989.
4. Бобнева М.И. Социальные нормы и регуляция социального поведения. М., 1978.
5. Виханский О.В., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – М.: Гардарики, 2001.
6. Донцов А.И. Психология коллектива. - М., 1984.
7. Евтихов О.В., Развитие лидерского потенциала руководителя. М.,2014
8. Занковский А.Н., Психология лидерства. М.,2011.
9. Кричевский Р.Л., Дубровская Е.М. Психология малой группы. - М., 1991.
10. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 2000.
11. Обозов Н.Н. Психология малых групп и коллективов // Социальная психология. Л.,1979
12. Общая психология. - М., 1986. (Коллектив: 157-190.)
13. Петровский А.В. Личность. Деятельность. Коллектив. - М., 1982
14. Робер М.-А., Тильман Ф. Психология индивида и группы. - М., 1988.
15. Семечкин Н.И., Психология малых групп. М.,2005

1. Виханский О.В., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – М.: Гардарики, 2001. [↑](#)
2. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 2000. [↑](#)
3. Андреева Г.М. Социальная психология. - М., 1988 [↑](#)
4. Петровский А.В. Личность. Деятельность. Коллектив. - М., 1982 [↑](#)
5. Бобнева М.И. Социальные нормы и регуляция социального поведения. М., 1978. [↑](#)
6. Робер М.-А., Тильман Ф. Психология индивида и группы. - М., 1988. [↑](#)
7. Донцов А.И. Психология коллектива. - М., 1984. [↑](#)
8. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 2000. [↑](#)
9. Обозов Н.Н. Психология малых групп и коллективов // Социальная психология. Л.,1979 [↑](#)
10. Кричевский Р.Л., Дубровская Е.М. Психология малой группы. - М., 1991. [↑](#)
11. Семечкин Н.И., Психология малых групп. М.,2005 [↑](#)
12. Аникеева Н.П. Психологический климат в коллективе. - М., 1989. [↑](#)
13. Евтихов О.В., Развитие лидерского потенциала руководителя. М.,2014 [↑](#)
14. Агеев В.С. Психология межгрупповых отношений. М.,1983. [↑](#)
15. Занковский А.Н., Психология лидерства. М.,2011. [↑](#)