

## **Содержание:**

# **Введение**

Проблема межличностного взаимодействия является весьма актуальной на сегодняшний день. Становление личности индивида нельзя рассматривать в отрыве от общества, в котором он живет, а также от системы отношений, в которые он включается. По словам К. Маркса, общество состоит не только из индивидов. Оно выражает те отношения, в которых находятся между собой эти люди. Таким образом, становление гармоничных межличностных отношений является самоцелью для успешной личности, имеющей приоритеты личностного развития и социальной реализации.

В любом обществе природа межличностных отношений является сложным явлением. В них человек раскрывает свои индивидуальные качества, такие как волевые и эмоциональные свойства, интеллектуальные возможности. Также в системе межличностных отношений проявляются ценности и нормы общества, усвоенные человеком. Активность личности – главное звено в цепи любых межличностных отношений.

В условиях формирования новых механизмов хозяйствования, ориентированных на рыночную экономику, перед предприятиями и организациями встает необходимость работать по-новому, считаясь с законами и требованиями рынка, овладевая новым типом экономического поведения и приспособлявая все стороны производственной деятельности к меняющейся ситуации. В связи с этим возрастает значимость вклада каждого работника в конечные результаты деятельности предприятия. При этом эффективность работы группы на общий результат во многом зависят от психологического климата, от характера межличностных отношений в коллективе.

В социологических исследованиях проблемам распределения социальных ролей, лидерства и аутсайдерства посвящено значительное количество работ. При этом чаще всего проблема лидерства в рабочем коллективе рассматривается с позиций роли руководителя и стиля управления. Однако, исследования Р. Бояцис, Д. Гоулмана, Я. Л. Коломинского, Э. Макки, Ю.П. Платонова и других ученых доказали, что в коллективе нередко формируются неформальные лидеры, имеющие

значительный авторитет, и направляющие деятельность компании в то или иное русло. Между тем, существует и определенный тип сотрудников, играющих дестабилизирующую роль в коллективе и являющихся инициаторами разного рода конфликтов.

Актуальность исследования проблемы неформального лидерства в рабочем коллективе состоит в том, что наличие дестабилизирующих группировок, аутсайдеров, отвергнутых способно значительно снизить успешность деятельности и внести дисгармонию в профессиональное взаимодействие<sup>[1]</sup>.

Осознание проблемы, а также умение определять типы сотрудников и их социальные роли в коллективе имеет важное значение для руководителя, так как позволяет найти индивидуальный подход, предотвратить или разрешить конфликты, нормализовать психологический климат в организации.

Цель данной работы состоит в анализе качественного состава неформальных групп и характере взаимоотношений в коллективе на основе определения социальных ролей сотрудников.

Объект исследования: неформальная структура организации.

Предмет исследования: особенности лидерства и аутсайдерства, роль различных социальных позиций в становлении профессионала и эффективности группы.

В ходе работы над проблемой были поставлены следующие задачи:

1. Описать специфику неформальной структуры организации.
2. Дать характеристику различных социальных ролей сотрудников.
3. Рассмотреть особенности внутригрупповых взаимоотношений.
4. Решить кейс-задание на основе представлений о лидерстве и внутригрупповых взаимоотношениях.

Методы исследования:

1. Теоретический анализ научной литературы.
2. Практическое решение кейс-задания.

Теоретической базой исследования стали исследования в области лидерства и социальных взаимоотношений таких ученых, как: Бакирова Г. Х., Ильин Г.Л., Мерлин В.С., Платонов Ю.П. и др.

Теоретическая значимость исследования состоит в описании специфики социальных ролей и их роли в становлении внутригрупповых взаимоотношений.

Практическая значимость работы обусловлена возможностью использования различных аспектов исследования в работе менеджеров среднего и высшего звена, психологов в организации, а также – сотрудникам отделов по работе с персоналом.

Курсовая работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

Во введении обосновывается актуальность темы данной работы, определены объект и предмет исследования, обозначена цель и задачи, приведен анализ разработанности проблемы, теоретическая и практическая значимость.

В первой главе раскрыты основные теоретические аспекты типологии личностей по социальному статусу, описаны особенности внутригрупповых отношений.

Во второй главе приводится анализ и решение кейс-задания.

В заключении сформулированы выводы по теме.

## **Глава 1. Неформальная структура группы**

- 1.

### **Понятие лидерства**

Эффективность предприятия или организации во многом зависит от коллектива его сотрудников, специфики отношений, сложившихся в компании, наличия единых целей и мотиваций к достижению высоких результатов.

Однако, компания не будет эффективной без грамотно спланированного и реализуемого механизма управления[2].

Управление предприятием или организацией подразумевает управление сложными системами, состоящими из целей и задач компании, обеспечения функционирования оборудования и системы производства, взаимодействия внутри коллектива. Менеджмент предприятия состоит из формальных управленческих методов и процедур. Процесс управления включает в себя процесс планирования,

организации, мотивации и контроля. В зависимости от величины компании и количества объектов управления различают уровни управления, и, соответственно, уровни менеджеров или лидеров. Умелый менеджмент вносит упорядоченность в основные показатели деятельности компании[3].

Однако, не всякий умелый управленец может быть эффективным руководителем коллектива. Данный аспект зависит во многом от лидерских качеств руководителя и способности умело контролировать и направлять деятельность сотрудников компании[4].

Контролирующая функция является одной из главных функций управления. Он означает соотношение фактически достигнутых результатов с запланированными. Различают предварительный контроль, позволяющий видеть несовершенства в запланированных операциях; текущий контроль, помогающий вовремя увидеть неточности и скорректировать дальнейшие действия и заключительный контроль, призванный оценить конечный результат и спланировать способы предотвращения ошибок в будущем.

Лидерство связано, главным образом, с умением достойно справляться с переменами и проблемами. Современный мир отличается высокой конкуренцией и повышенной изменчивостью. И лидерские качества во многом являются критерием успешности как самой личности, так и компании, находящейся под его управлением[5].

Лидерство представляет собой способность формировать коллектив и вести его к намеченным целям на основе личного авторитета. При этом существуют различные модели лидерства, эффективные в разных ситуациях.

1. Авторитарная модель. Данный стиль лидера подразумевает безоговорочное подчинение группы требованиям и правилам, устанавливаемым руководителем.
2. Демократическая модель. В данной модели коллективу предоставляется определенный уровень свободы, сотрудники принимают участие в решении важных вопросов, а руководитель выполняет роль регулятора и координатора идей.
3. Либеральная модель. Предполагает отсутствие контроля со стороны руководителя за выполнением требований, которые, к тому же, не являются четкими и однозначными.

4. Организаторская модель. При данной модели лидер воспринимает нужды коллектива как свои собственные и активно действует в направлении их реализации.
5. Творческая модель. Такой лидер способен во всем видеть новое, браться за решение неразрешимых проблем. Он не отдает распоряжения, а приглашает к обсуждению, заинтересовывает коллектив.
6. Модель лидера-борца. Лидер первым идет навстречу опасности или неизвестности, с готовностью отстаивает свои идеалы и заражает коллектив своим энтузиазмом и решительностью.
7. Дипломатическая модель. Подобный стиль руководства опирается на отличное владение ситуацией, умение оказывать влияние при помощи тонких психологических приемов. Предпочитает доверительные встречи в кругу единомышленников.
8. Модель лидера-утешителя. Такой способ руководства располагает тем, что лидер готов поддержать в трудную минуту, уважительно и доброжелательно относится к людям, всегда вежлив и предупредителен[6].

Исходя из вышеизложенного, можно сделать вывод, что основная задача руководителя – это обеспечение эффективной работы трудового коллектива по достижению общей цели компании. Данная работа координируется при помощи умело сформулированной программы управления персоналом. Однако, наличия программы управления и четких целей производства недостаточно для эффективного руководства. В функции руководителя входят координация и контроль, как фактор определения правильности выполнения поставленных задач. И сотрудники охотно выполняют все указания руководителя только в том случае, если он обладает определенными лидерскими качествами, способен увлечь и повести за собой, вызвать уважение и доверие, показать пример собственной деятельностью[7].

Кроме того, в трудовом коллективе, наряду с формальной иерархической системой, основанной на должностях и профессиональных функциях, существуют группы неформальные, основанные на межличностных отношениях, предпочтениях, симпатиях и антипатиях, общих интересах, увлечениях, стремлениях и т.д. При этом характер влияния такой группы на коллектив и психологическую атмосферу в нем во многом зависит от направленности группы и ее целевых и ценностных установок. В таких группах имеется собственное распределение ролей, некая

иерархия, социальная структура, выделяются лидеры, предпочитаемые, ведомые, аутсайдеры и др. Так, если общая цель, сплотившая участников микрогруппы, состоит в повышении результатов профессиональной деятельности, они будут ревностно отстаивать свои идеалы и вдохновлять других на беспрекословное, идейное исполнение обязанностей[8].

Ведущие в позитивных микрогруппах обычно обладают высокими моральными принципами, организаторскими способностями, образованием. Однако, они не демонстрируют своего превосходства и не считают, что остальные должны подчиняться им только на основании этих показателей. К тому же лидерские позиции делегируются им, как правило, самими участниками группы, сознательно признающими достоинства и авторитет сослуживца. Групповое мнение складывается на основе учета мнений каждого и потому отражает общие интересы. А основным мотивом деятельности и саморазвития выступает достижение определенных профессиональных результатов или достижений в самообразовании, культурном развитии и т.д.[9]

Если же микрогруппа сплотилась на основе недовольства руководством, деятельностью, требованиями и правилами компании, отказа выполнять распоряжения начальства, то влияние такой группировки будет явно деструктивным. В основе образования подобных групп лежит стремление к нарушению порядка, склонность к конфликтам, потребность в удовлетворении личных амбиций. Лидерство определяется в таких структурах путем «самовыдвижения» и авторитарного, приказного подчинения своим целям ведомых членов группы. В таких образованиях отсутствует психологическое и идейное единство, нет равенства позиций. Приоритетным способом управления и подчинения является давление, использование отношений зависимости, запугивание и т.д.[10]

Именно с образования таких микрогрупп, как правило, начинаются дестабилизирующие процессы в коллективе. Наличие подобных группировок способствует учащению и ожесточению конфликтов, что снижает мотивацию сотрудников к совместной деятельности, и оказывает отрицательное воздействие на процесс достижения общих целей, эффективность выполнения служебных обязанностей и профессиональный рост всех членов коллектива[11].

В табл. 1. Приведены основные характеристики и отличия формальной и неформальной групп.

Таблица 1. Сравнительная характеристика формальных и неформальных групп

Характеристика	Формальная группа	Неформальная группа
Цели	Эффективность работы компании, официальные ориентиры	Определяются членами группы
Внутригрупповые взаимоотношения	Официальные	Неофициальные
Характер отношений	Вертикальная иерархия	Равноправие, доверие, взаимное уважение
Организационная основа	Права и обязанности	Власть и политика управления
Центр внимания	Должности	Личность
Лидер	Формальный (руководитель)	Неформальный (признанный лидер, пользующийся авторитетом)
Источник власти лидера	Должностное делегирование	Решение группы
Регулятор поведения	Правила	Нормы
Способы регуляции поведения членов группы	Вознаграждения и штрафы	Психологическое взаимодействие, давление или санкции

Как видно из таблицы, основу функционирования неформальных групп, структуру управления и распределение обязанностей определяет общее мнение группы, авторитет, предпочтения и личные заслуги сотрудника[12].

- 1.

## **Социометрические статусы в группе: Лидеры, Принятые, Изолированные, Отвергнутые.**

Феномен лидерства связан, главным образом, с умением достойно справляться с переменами и проблемами. Современный мир отличается высокой конкуренцией и повышенной изменчивостью. И лидерские качества во многом являются критерием успешности – как самой личности, так и ее отношений в коллективе, степени принятия и доверия сверстников[13].

В социологии существует несколько подходов к пониманию сущности лидерства. Так, лидерство рассматривается как ведущее положение личности в группе, обусловленное высокой результативностью и эффективностью его деятельности, достижением социально значимых успехов. Другие исследователи трактуют феномен лидерства с позиций особенностей внутренней самоорганизации группы обусловленные индивидуальной инициативой ее участников[14].

Данная категория рассматривается также как разновидность власти, специфической особенностью которой является направленность сверху вниз. Существует и понимание лидерства как социального статуса, связанного с принятием решений, руководством коллективом.

Ш. Блондель и некоторые другие ученые описывают лидерство как способность оказывать влияние на других людей при соблюдении определенных условий. Такое влияние относительно постоянно, принимается всей группой, основано на авторитете, а не на силе и принуждении[15].

Многие исследователи выделяют эмоциональное лидерство, как способность человека увлечь остальных своей идеей, вдохновить на действия, или же настоятельно убедить в своей правоте и необходимости следовать определенной линии поведения. Другой разновидностью лидерства ученые считают инструментального лидера, в руках которого сосредоточена власть, функции и



полномочия управленца. Наиболее эффективным является сочетание в одном человеке качеств инструментального и эмоционального лидера [16].

Б.Д. Парыгин определяет лидера как члена группы, который «спонтанно выдвигается на роль неофициального руководителя в условиях определенной, специфической, как правило, достаточно значимой ситуации, чтобы обеспечить организацию совместной коллективной деятельности людей для наиболее быстрого и успешного достижения общей цели» [17].

Между тем, на сегодняшний день существует большое количество исследований, в которых лидерские качества определяются именно как характеристика личности, внутренняя убежденность в собственной сильной позиции, умение отстаивать и доказывать свою точку зрения, открыто обосновывать идеи, организовывать коллектив и руководить его деятельностью. Так, имеется целый ряд ситуаций, в которых лидером становится человек, самостоятельно взявший на себя ответственность за исход общего дела и руководство действиями большинства для достижения цели [18].

Таким образом, лидерство означает способность человека вести за собой, вдохновлять, организовывать коллектив, управлять принятием решений и движением к намеченным целям на основе личного авторитета. При этом важнейшую роль играют эмоциональные качества личности. Эмоциональность является интегративным свойством личности, характеризующим содержание, качество и динамику эмоций и чувств. Она проявляется посредством доминирующих эмоций, в особенностях их возникновения и внешнего выражения, в готовности и умении открыть мир своих переживаний, эмоциональной устойчивости и в характере эмоционального самочувствия и др.

Значительную роль в становлении лидерских позиций играет характер - некий каркас личности, в который входят наиболее выраженные и тесно взаимосвязанные свойства личности, проявляющиеся в различных видах деятельности.

Социальный статус характеризует положение личности в группе сверстников. Различный уровень развития Я-концепции, самосознания, самокритики и других психологических характеристик обуславливает появление в коллективе лидеров, отверженных или принимаемых. При этом особенности личности каждого члена коллектива влияют на стабильность, уровень конфликтности группы [19]. Поскольку не все принятые или отвергаемые готовы смириться со своей социальной ролью и

пытаются противостоять данным тенденциям. Наличие же в коллективе нескольких сотрудников с лидерскими качествами также может спровоцировать «борьбу за власть», которая не всегда будет продуктивной.

Социальный статус является одним из основных факторов положения личности в подсистеме личных отношений, который характеризуется уровнем эмоционального предпочтения данного индивида по отношению к остальным членам группы.

В соответствии с социометрической классификацией Морено, принято выделять следующие категории статусов[20]:

- Лидеры, или «социометрические звезды»,
- Предпочитаемые,
- Пренебрегаемые,
- Отверженные и изолированные.

Данные статусы отличаются числом положительных выборов или отвержений участниками группы и их сочетанием.

**Неформальный лидер (социометрическая звезда)** - наиболее эмоционально привлекательная для других членов коллектива личность, получившая в социометрическом исследовании наибольшее количество положительных выборов.

**Предпочитаемые** имеют значительное число положительных выборов и небольшое число отвержений. Они достаточно популярны в группе, хотя и не занимают лидирующие позиции.

**Пренебрегаемые** - это те сотрудники, которые имеют мало положительных выборов и много отвержений со стороны других членов коллектива. Они непопулярны в группе, к их мнению редко прислушиваются.

**Отверженные** (изгои) вообще не имеют положительных выборов при большом количестве отвержений. Это люди, активно отвергаемые группой, вызывающие у других сотрудников острое неприятие.

**Изолированные - это сотрудники**, не представляющие для группы никакого интереса: у них отсутствуют как положительные выборы, так и отвержения. Их словно не замечают.

Согласн Я. Коломинскому, социометрический статус – величина, стремящаяся к устойчивости. Вместе с тем, смена статусов обеспечивает большую социальную гибкость, обогащает опыт общественного и профессионального поведения личности. Пребывание же постоянно в одной роли провоцирует становление негативных сторон в развитии личности: заниженной самооценки, неуверенности в себе, пессимистического взгляда на отношения с другими людьми, или, наоборот – чрезмерной самоуверенности, пренебрежении мнением других, эгоизма и эгоцентризма.

Установлено, что высокий статус человека в группе определяют в первую очередь следующие факторы:

- внешняя привлекательность, обаяние и коммуникабельность;
- успешность в профессиональной деятельности;
- высокий уровень интеллекта;
- свойства темперамента;
- выраженность качеств личности, наиболее ценимых в данной группе.

Восприятие личностью своего социометрического статуса в большинстве случаев эмоционально окрашено и осуществляется в форме переживания. Например, «звезда» может испытывать неуверенность в собственной значимости и переживать по поводу недостаточного внимания со стороны других членов группы. В то же время, аутсайдер может вовсе не страдать от плохого отношения к себе, будучи уверен в собственной состоятельности[21].

Я. Л. Коломинский в ходе своих исследований пришел к следующим выводам:

- осознание своего статуса со временем становится более полным и многосторонним;
- индивиды, имеющие неудовлетворительный социометрический статус, субъективно его часто переоценивают;
- личности, занимающие высокое положение в системе личных отношений, нередко склонны его недооценивать[22].

Неадекватность в осознании собственного статуса имеет множество психологических объяснений. Главная причина – защита от защита собственного

«эго» от тревожных состояний. При этом не только низкостатусные сотрудники, но и «звезды» часто закрываются от объективной информации, боясь не соответствовать ожиданиям группы.

### **1.3. Внутригрупповые отношения в организации**

Специалисты в области социальной психологии подчеркивают, что внутригрупповые отношения оказывают значительное влияние на эффективность профессиональной деятельности и достижение общих целей. Однако зависимость между характером межличностных отношений и результатами труда во многом неоднозначна. Это обусловлено необходимостью сочетать взаимодействие с построением не только позитивных отношений и психологически благоприятной атмосферы, но и с обеспечением конструктивности профессиональной деятельности[23].

Межличностные отношения не поддаются управлению на основе одного лишь жизненного опыта и здравого смысла. Мало кто в своей жизни умеет выстраивать только гармоничные, идеальные отношения во всех жизненных сферах. Однако коммуникативная некомпетентность, присущая некоторым личностям, часто способствует развитию деструктивных процессов не только в общении с людьми данного человека, но и в коллективе в целом. В данном случае в группе могут возникать не только объективные, ситуационно или социально обусловленные проблемы, но и искусственно созданные. Для того, чтобы не допустить подобных процессов, необходимо знать социальную структуру группы и специфику налаживания межличностного и внутригруппового взаимодействия.

Коммуникативная компетентность руководителя помогает не только регулировать отношения в коллективе, но и целесообразно налаживать собственные отношения с окружающими во всех сферах жизни[24].

Зарубежные и отечественные исследователи с области межличностных отношений делают особый акцент на динамику социально-психологических механизмов, определяющих и регулирующих процесс социального взаимодействия. Существует большое число психологических трудов, посвященных анализу первопричин и источников, способствующих возникновению межличностных конфликтов в социальной группе. К таким причинам можно отнести различия в уровне знаний, убеждениях, мировоззрении, приоритетах и ценностях, потребностях и способах их удовлетворения, конкуренции за положение в обществе, лидерство, стремление к

признанию, различия в восприятии реальной действительности и др. Подобные механизмы получают особое обострение в воинских коллективах, что обусловлено структурой их иерархической организации.

Исследования психологии взаимодействия в трудовом коллективе показывают, что сотрудники часто неверно оценивают отношение к себе сослуживцев, замечая различные аспекты критики и недовольства в свой адрес и расценивая их как причину негативного отношения. Между тем, часто сам работник не может объяснить себе причины негативной реакции на того или иного коллегу.

Основу существования организации составляет достижение важных целей, связанных с обеспечением эффективности производства. Степень реализации данных целей детерминирует степень эффективности использования ее ресурсов.

Одним из важных ресурсов организации являются сами служащие. При этом результативность деятельности всего коллектива складывается из эффективности использования потенциала каждого сотрудника. Эта функция состоит в создании благоприятных условий для вовлечения работников в эффективную общественно полезную деятельность[25].

Позитивные межличностные отношения в коллективе основаны на взаимном доверии и уважении, честности, открытости, порядочности и т.п. В связи с этим, от профессиональных и личностных качеств каждого, от способности руководителя находить подход к кадрам, урегулировать конфликты, мотивировать к совместной деятельности и настраивать на активное взаимодействие зависит эффективность обеспечения успеха в достижении социально значимых целей, уровень сплоченности коллектива и оптимизация всех процессов. Выбрав правильный стиль управления, руководитель может активно воздействовать на динамику развития коллектива. Правильно и целесообразно организуя взаимодействие между сотрудниками, он формирует определенный социально-психологический климат, обеспечивая деятельность каждого по достижению высоких результатов[26].

Между тем, трудовой коллектив – это сложная система, в которой каждый является личностью со своими особенностями характера, потребностями, мировоззрением и ценностными установками, спецификой общения с коллегами и руководством. В этой связи внешние качества, стиль общения, поведения и деятельность каждого оцениваются с позиций того, какую информацию несут они о нравственных, коммуникативных, деловых и других качествах сотрудника. При этом от оценки качеств личности сотрудника у окружающих формируется отношение к нему, от

которого зависит включение его в ту или иную микрогруппу. Первостепенную роль в данном аспекте играют деловые и нравственные качества.

## **Глава 2. Анализ и решение кейса**

***Прочитайте кейс и разработайте план разрешения этой ситуации, обоснуйте каждый шаг данного плана.***

*«Мария С., проработала в компании около года в должности менеджера по продажам, была назначена на должность руководителя отдела продаж. Этому способствовал ряд важных обстоятельств, которые учитывались руководством компании при принятии такого решения.*

*Мария С. имела высокие показатели продаж, была коммуникабельна, энергична, исполнительна. За время работы в компании она очень выросла как специалист, продемонстрировав незаурядные способности. Однако первый же рабочий день Мария С. в качестве руководителя не удался. Если в целом коллектив отдела встретил её доброжелательно, то одна из опытных сотрудниц Валентина Григорьевна демонстративно отказалась признать нового руководителя. В ответ на просьбу Марии С., которую она адресовала всем сотрудникам, о представлении 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".*

### **Решение кейса**

1. Анализ конфликта. В данном случае имеет место конфликт на фоне лидерства, высокой самооценки и личностных отношений. С одной стороны, Валентина Григорьевна, пользуясь доверием прошлого начальства, являлась авторитетом в компании. Тот факт, что руководитель не проверял ее отчеты, подтверждал ее квалификацию и укреплял ее собственную уверенность в своей значимости. При этом не исключено, что она себя видела в роли руководителя и отказывается подчиняться. Требование о предоставлении отчета сотрудница

расценила как личное оскорбление, что ущемило ее самолюбие и профессиональную гордость. Она считает, что подобное поведение нового начальства может подорвать авторитет Валентины Григорьевны в компании. В связи с чем, основная задача руководителя состоит в том, чтобы развеять сомнения и устранить представления сотрудницы о недоверии к ней со стороны начальства.

2. Таким образом, объектом конфликта является компетентность и позиция сотрудника в организации. Предмет конфликта – проявление недоверия со стороны начальства.
3. Оба оппонента характеризуются лидерскими качествами, они имеют высокие заслуги в профессии, показывали значимые результаты работы. При этом Валентина Григорьевна была квалифицированным, исполнительным, ответственным сотрудником, показывавшим стабильно высокие результаты. Тогда как Мария С., помимо этого, обладает незаурядными способностями, активностью, инициативностью и коммуникабельностью. Что позволило выдвинуть ее на руководящую должность. Между тем, заняв лидерские позиции, она стремится подкрепить свой авторитет, объективно оценить ситуацию и установить определенные правила.
4. Данный конфликт относится к группе межличностных и предполагает устранение предмета конфликта в ходе личной беседы. При этом Мария С. должна проявить качества менеджера и психолога, определив психологический тип сотрудницы и ее стиль работы.
5. В данном случае целесообразно использовать сочетание административных и воспитательных межличностных методов решения конфликта.
  1. К административным, организационно-структурным, способам может относиться четкое обозначение должностных обязанностей всех сотрудников и установление правил действий, независимо от квалификации и личных заслуг. Мария С. Должна объявить в ходе общего собрания и официально ознакомить работников с письменным распоряжением о требованиях административного характера: должностными инструкциями, правилами и сроками сдачи отчетов, системой поощрения и наказания (материального и нематериального стимулирования) в отделе.
  2. Далее целесообразно провести беседы с сотрудниками и бывшим начальством по вопросам квалификации Валентины Григорьевны, наличия высоких показателей, заслуг, способностей, а также – возможных ошибок и неточностей в работе. Также при возможности необходимо

проанализировать объективные показатели работы сотрудницы: прошлые отчеты, показатели эффективности продаж, идеи, личный вклад в достижение корпоративных результатов.

3. На следующем этапе важно организовать неформальную беседу с Валентиной Григорьевной, в ходе которой убедить сотрудницу в отсутствии сомнений и предубежденности в ее компетентности. Мария С. Должна показать, что высоко ценит свою сотрудницу, полностью удовлетворена ее достижениями в прошлом (если это так). Однако, в задачи руководителя входит составление анализа, мониторинга результатов работы каждого на основании официальных данных. И, для того, чтобы иметь полную картину положения дел в отделе, Мария С. Решила провести такой анализ. На основании него она будет принимать дальнейшие решения о развитии или изменении стратегии работы, возможных поощрениях наиболее эффективных сотрудников. В этой связи следует убедить Валентину Григорьевну в том, что написание ею отчета – это не проверка ее личных качеств, а еще одно доказательство эффективности работы сотрудницы и всего отдела, на основании которого можно выделить рекомендации для менее эффективных и неопытных коллег в целях повышения общей результативности. Имеет смысл также расположить к себе коллегу, заручившись согласием, что она, в случае необходимости, сможет помочь компетентным советом новому руководителю («поскольку у Вас такой большой опыт и высокие результаты – Вы могли бы помочь конструктивным советом»).
6. В случае, если указанные меры не произведут должного эффекта и не уладят конфликт, а Валентина Григорьевна принципиально откажется признавать требования начальства и идти на конструктивное сотрудничество, могут быть приняты административные меры наказания (лишение премии, вынесение выговора и др.)

## **Заключение**

**Главная цель руководителя предприятия или отдела** – совмещение имеющихся человеческих ресурсов, квалификации и трудового потенциала со стратегией и целями компании. Руководитель осуществляет широкий спектр работ с персоналом: от изучения рынка труда и подбора сотрудников до организации работ по повышению эффективности деятельности предприятия. В его задачи входит разработка стратегии управления персоналом, планирование кадровой



политики и кадровой работы, обеспечение подготовки и переподготовки имеющихся кадров, анализ потенциала сотрудников и самой компании, прогноз направления развития компании, поддержка связи с внешними структурами и др.

В аспекте взаимодействия с сотрудниками, разрешения споров и конфликтов, распределения обязанностей и обеспечения благополучной психологической атмосферы в коллективе, руководитель должен быть в большей степени психологом, способным проанализировать как свойства личности каждого сотрудника, так и специфику взаимоотношений в группе, найти эффективные способы мотивирования их к оптимальному уровню профессиональной деятельности.

В рамках данной работы рассмотрены основные особенности внутригрупповых взаимоотношений, а также – неформальная структура микрогрупп, проанализированы возможности использования индивидуально-личностного подхода к сотрудникам при возникновении межличностных конфликтов и споров. В основе проблематики работы – феномен лидерства и распределения социальных ролей в коллективе. Что, в свою очередь, оказывает существенное влияние на эффективность достижения профессионально значимых целей.

По мере анализа научной литературы были:

- выделены особенности неформальной структуры коллектива сотрудников;
- рассмотрены характеристики лидерства и других социальных статусов, их влияние на самооценку личности и ее профессиональную эффективность;
- описаны особенности межличностных взаимоотношений в группе.

Кроме того, проанализировано и решено кейс-задание на основе представлений о лидерстве и способах разрешения межличностных конфликтов.

Таким образом, была достигнута цель исследования и решены поставленные задачи.

Результаты исследования подтвердили предположение о том, что учет специфики неформальной структуры компании позволит руководителю наладить взаимоотношения с сотрудниками и эффективно разрешать межличностные споры и конфликты.

## Список литературы

1. Адаир Джон Искусство управлять людьми и самим собой / Дж. Адаир. - Эксмо, 2006. - 327 с.
2. Бакирова Г. Х. Психология эффективного стратегического управления персоналом: учебное пособие / Бакирова Г. Х. - Издательство: Юнити-Дана, 2015. 218 с.
3. Белобрыкина О. А. Психологические условия и факторы развития самооценки личности - Автореф. канд. психол. наук / О.А. Белобрыкина. - Н., 2000.- С. 127.
4. Белых Т.В. Психологические закономерности динамики субъектных свойств в структуре индивидуальности: Автореф. дис. ... д-ра психол. наук. / Т.В. Белых. — М.: Изд-во «Илекса», 2003. 64 с.
5. Гоулман Д., Эмоциональное лидерство. Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта / Д. Гоулман, Р. Бояцис, Э. Макки - М.: Альпина-Бизнес-Букс, 2005. 302 с.
6. Захарова Л. Н. Психология управления: Учебное пособие для студентов вузов / Захарова Л. Н. - Издательство: Логос, 2012. 165 с.
7. Ильин Г.Л. Социология и психология управления / Г.Л. Ильин. - М.: Академия, 2013. 280с.
8. Коломинский Я. Л., Реан А. А. Социальная педагогическая психология / Я.Л. Коломинский, А.А. Реан - СПб.: «Прайм-Еврознак», 2008. 163 с.
9. Кошелева Ю. Мотивация персонала / Ю. Кошелева, М. Архипов, М. Токарева // Управление персоналом. - 2012. №16. С.12-34.
10. Кричевский Р.Л. Психология лидерства / Р.Л. Кричевский. - М.: Статут, 2007. 179 с.
11. Лукашевич В. В. Основы управления персоналом: [учеб. пособие] / В.В. Лукашевич. - М.: КноРус, 2007. 228 с.
12. Мерлин В.С. Психология индивидуальности: Избранные психологические труды / под ред. Е.А. Климова. - М.: Издательство Московского психолого-социального института. - 2005. С. 256.
13. Морено Я. Л. Социометрия: Экспериментальный метод и наука об обществе / Пер. с англ. А. Боковинова, под ред. Золотовицкого Р. А. — М.: «Академический проект», 2001. - 132 с.
14. Мударисов А. А. Личностно-профессиональное самоопределение как социально-психологическое понятие // Акмеология. 2016. №3 (59). С. 51-58.
15. Немов, Р.С. Общая психология. В 3-х т. Общая психология. / Р.С. Немов. - М.: Юрайт, 2014. 472 с.

16. Парыгин Б.Д. Социальная психология Истоки и перспективы / Б.Д. Парыгин. – СПб.: СПбГУП, 2010. 273 с.
17. Платонов Ю.П. Структура и условия лидерства // Электронная публикация: Центр гуманитарных технологий. 01.04.2008. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://gtmarket.ru/laboratory/expertize/4930>
18. Психология взаимоотношений в малых группах: (Общение и возрастные особенности) / Я. Л. Коломинский. - Минск : Изд-во БГУ, 1976. 350 с.
19. Робер М.А., Тильман Ф. Психология индивида и группы / М.А.Робер, Ф.Тильман. - М., 2017. 218 с.
20. Сухорукова М., Ценности как ключевой элемент организационной культуры / М. Сухорукова //Управление персоналом. 2000. №11. 47-51 с.
21. Щукина М. А. Саморазвитие как форма жизнетворчества // Вестник Вятского государственного гуманитарного университета / М.А. Щукина. - 2012. № 2(1). С. 29-31.
22. Фетискин Н.П., Козлов В.В., Мануйлов Г.М. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп / Н.П. Фетискин [и др.]. - М. 2002. С. 316-320.
23. Хантер Джеймс. Служение - истинная сущность лидерства / Дж. Хантер. - Попурри, 2014. 160 с.

1. Платонов Ю.П. Структура и условия лидерства // Электронная публикация: Центр гуманитарных технологий. — 01.04.2008.  
URL: <https://gtmarket.ru/laboratory/expertize/4930> ↑
2. Платонов Ю.П. Структура и условия лидерства // Электронная публикация: Центр гуманитарных технологий. — 01.04.2008.  
URL: <https://gtmarket.ru/laboratory/expertize/4930> ↑
3. Бакирова Г. Х. Психология эффективного стратегического управления персоналом: учебное пособие / Бакирова Г. Х. - Издательство: Юнити-Дана, 2015 ↑
4. Парыгин Б.Д. Социальная психология Истоки и перспективы. – СПб.: СПбГУП, 2010. ↑
5. Кричевский Р.Л. Психология лидерства. – М.: Статут, 2007. ↑

6. Лукашевич В. В. Основы управления персоналом: [учеб. пособие] - М.: КноРус, 2007.— 228 с. [↑](#)
7. Робер М.А., Тильман Ф. Психология индивида и группы. М., 2017. [↑](#)
8. Белых Т.В. Психологические закономерности динамики субъектных свойств в структуре индивидуальности: Автореф. дис. ... д-ра психол. наук. — М.: Изд-во «Илекса», 2003. 64 с. [↑](#)
9. Хантер Джеймс. Служение - истинная сущность лидерства. - Попурри, 2014. - 160 с. [↑](#)
10. Щукина М. А. Саморазвитие как форма жизнотворчества // Вестник Вятского государственного гуманитарного университета. - 2012. -№ 2(1). - С. 29-31. [↑](#)
11. Мерлин В.С. Психология индивидуальности: Избранные психологические труды / под ред. Е.А. Климова. - М.: Издательство Московского психолого-социального института. - 2005. - С. 256. [↑](#)
12. Фетискин Н.П., Козлов В.В., Мануйлов Г.М. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. - М. 2002. С. 316-320. [↑](#)
13. Психология взаимоотношений в малых группах [Текст] : (Общение и возрастные особенности) / Я. Л. Коломинский. - Минск : Изд-во БГУ, 1976. - 350 с. [↑](#)
14. Щукина М. А. Саморазвитие как форма жизнотворчества // Вестник Вятского государственного гуманитарного университета. - 2012. -№ 2(1). - С. 29-31. [↑](#)
15. Блондель Ш. Введение в коллективную психологию («Introduction a la psychologie collective»), 1929 [↑](#)
16. Немов, Р.С. Общая психология. В 3-х т.Общая психология: Учебник. - М.: Юрайт, 2014. - 472 с. [↑](#)

17. Парыгин Б.Д. Социальная психология Истоки и перспективы. – СПб.: СПбГУП, 2010. [↑](#)
18. Адаир Джон Искусство управлять людьми и самим собой. - Эксмо, 2006. - 327 с. [↑](#)
19. Немов, Р.С. Общая психология. В 3-х т.Общая психология: Учебник. – М.: Юрайт, 2014. – 472 с. [↑](#)
20. Морено Я. Л. Социометрия: Экспериментальный метод и наука об обществе / Пер. с англ. А. Боковой, под ред. Золотовицкого Р. А. — М.: «Академический проект», 2001. [↑](#)
21. Кошелева Ю. Мотивация персонала / Ю. Кошелева, М. Архипов, М. Токарева // Управление персоналом. – 2012. - №16. – С.12-34. [↑](#)
22. Коломинский Я. Л., Реан А. А. Социальная педагогическая психология. — СПб.: «Прайм-Еврознак», 2008. [↑](#)
23. Мударисов А. А. Личностно-профессиональное самоопределение как социально-психологическое понятие // Акмеология. 2016. №3 (59). – С. 51-58. [↑](#)
24. Захарова Л. Н. Психология управления: Учебное пособие для студентов вузов / Захарова Л. Н. - Издательство: Логос, 2012 [↑](#)
25. Белых Т.В. Психологические закономерности динамики субъектных свойств в структуре индивидуальности: Автореф. дис. ... д-ра психол. наук. — М.: Изд-во «Илекса», 2003. 64 с. [↑](#)
26. Сухорукова М., Ценности как ключевой элемент организационной культуры //Управление персоналом. – 2000. - №11. – 47-51 с. [↑](#)