



# Деловой этикет — Взаимоотношения в коллективе

**Выполнили:** студентки 2-го  
курса ФТД группы Т-083  
Восколович Юля, Панкратова  
Юлия

# Взаимоотношения в коллективе

Успех работы предприятия, организации тесно связан с **этикетом и культурой поведения** руководителя. Для хорошего овладения деловым этикетом, культурой поведения требуется время, желание и настойчивость, постоянные тренировки поведения в различных условиях деятельности, чтобы знания перешли в навыки, привычки.



Американскими исследователями *Блейком и Мутоном* была предложена интересная классификация типов взаимоотношений в рабочей группе. Она основана на комбинации двух главных параметров — **внимании к человеку, степени учета интересов людей и внимании к производству, степени учетов интересов дела.**

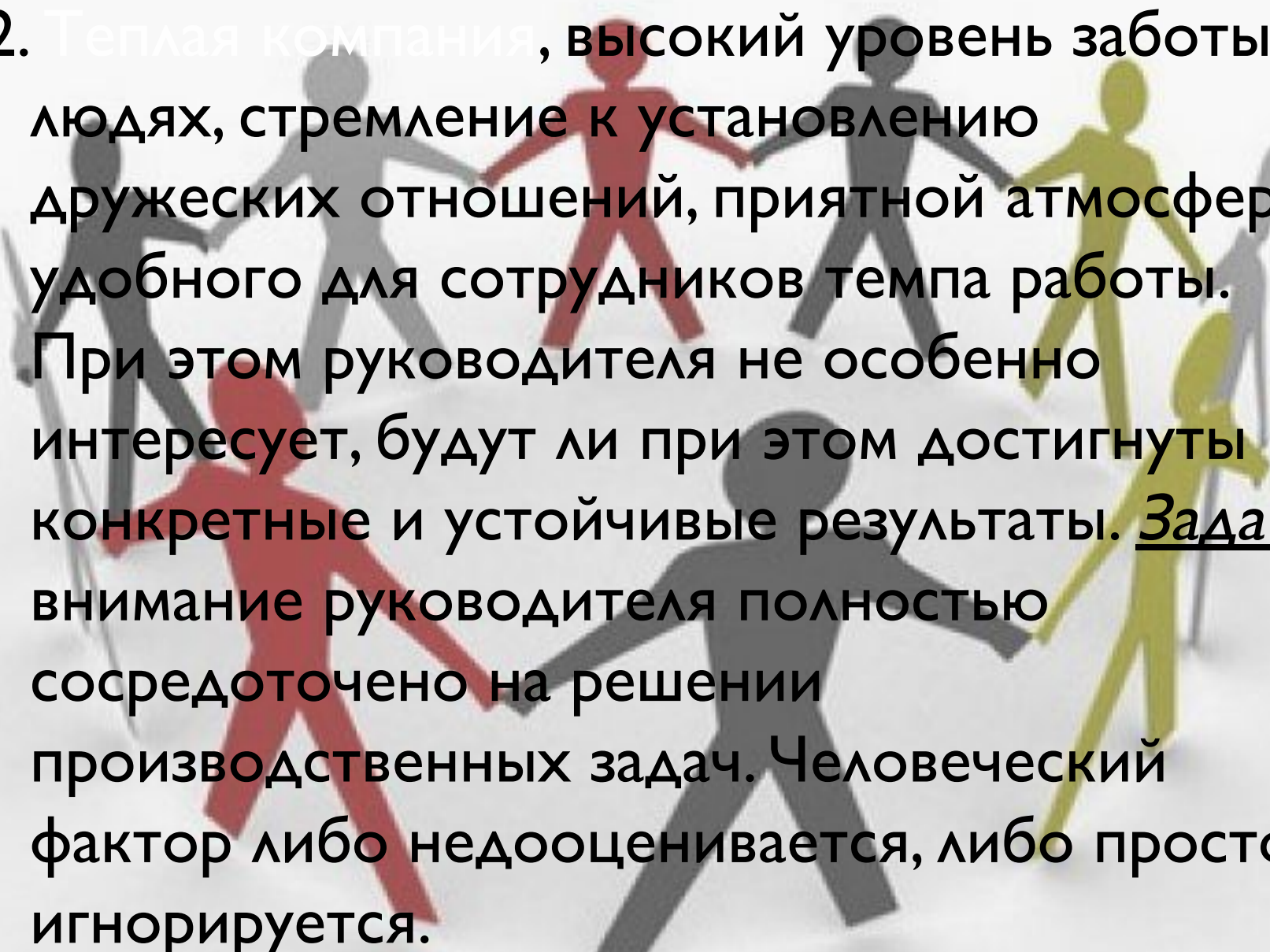




Это пять типов взаимоотношений внутри коллективов, существенно различающихся с точки зрения морально-психологического климата.

I. — низкий уровень заботы руководителя о производстве и о людях. Руководитель много делает сам, не делегирует своих функций, не стремится к серьезным достижениям. Главное для него — сохранить свою должность.



A background illustration of several stylized human figures in various colors (red, grey, yellow) holding hands in a circle, symbolizing teamwork and community.

2. Теплая компания, высокий уровень заботы о людях, стремление к установлению дружеских отношений, приятной атмосферы, удобного для сотрудников темпа работы. При этом руководителя не особенно интересует, будут ли при этом достигнуты конкретные и устойчивые результаты. Задача: внимание руководителя полностью сосредоточено на решении производственных задач. Человеческий фактор либо недооценивается, либо просто игнорируется.

3. : руководитель в своей деятельности стремится оптимально сочетать интересы дела и интересы персонала, он не требует слишком многого от сотрудников, но и не занимается попустительством.



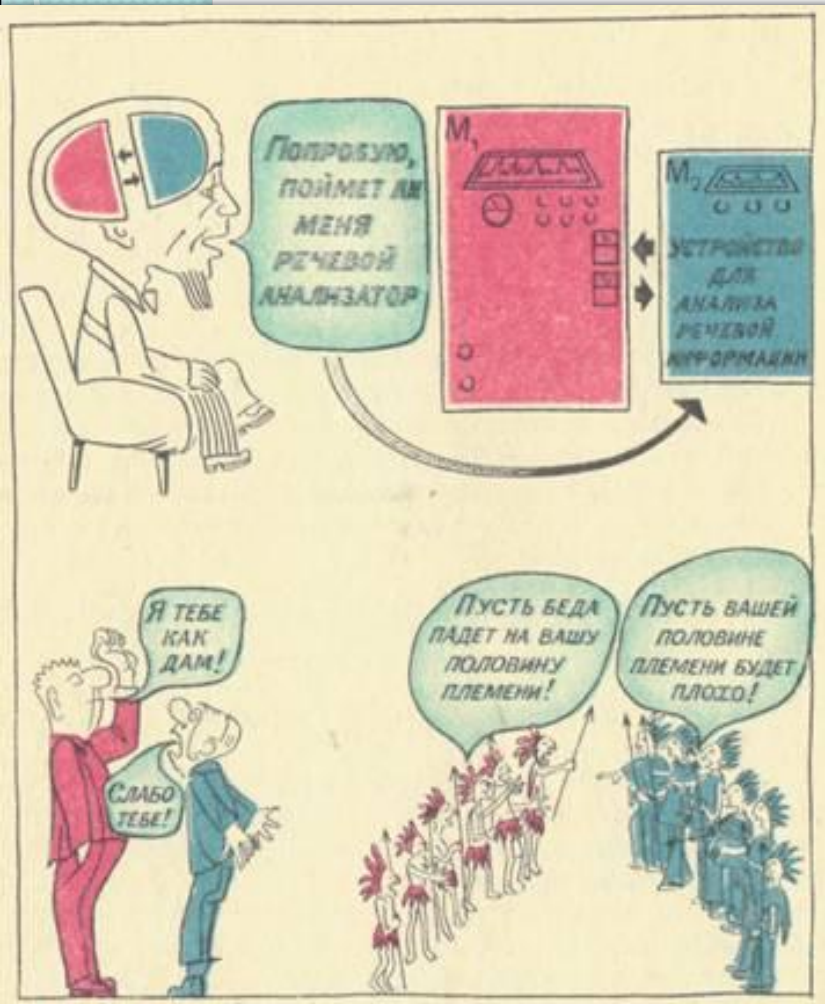
4. : наиболее предпочтительный тип взаимоотношений в рабочей группе. Руководитель стремится максимально учитывать интересы производства и интересы коллектива, объединению деловитости и человечности на всех уровнях отношений.

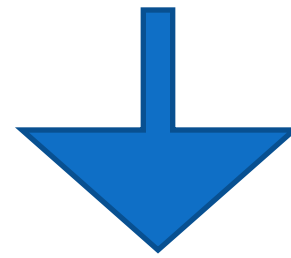
Однако эта модель не является универсальной, так как конкретные ситуации могут существенно отличаться друг от друга.





Не менее интересное исследование динамики межличностных отношений в системе «руководитель — подчиненный», предложенное двумя американцами — *Херси и Бланчардом*. В рамках этого подхода предполагается, что **степень руководства сотрудником и его эмоциональной поддержки самым тесным образом связана с уровнем его профессиональной зрелости,**





т. е. по мере **роста** профессионализма, руководитель все меньше управляет и все больше поддерживает сотрудника, вселяя в него уверенность в своих силах. Вместе с тем с достижением среднего уровня зрелости и выше, руководитель не только меньше руководит, но и меньше эмоционально поддерживает его, поскольку такой подчиненный уже в состоянии сам контролировать себя, и в этой ситуации сокращение опеки расценивается как доверие со стороны шефа.

Такой подход к проблеме позволяет использовать четыре вида отношений в системе «руководитель — подчиненный»: **приказание, внушение, участие и делегирование.**



**Внушение** рекомендуется использовать на уровнях зрелости от сотрудника среднего до высокого: подчиненные еще не способны, но уже готовы взять на себя ответственность. Здесь особенно важны как руководство, так и поддержка, которые помогут добиться выполнения поставленной задачи.





**Участие** наиболее эффективно на уровне зрелости от среднего до высокого. Сотрудник уже способен к самостоятельному выполнению задания и в такой ситуации требуется не столько руководство, сколько психологическая поддержка, совместное обсуждение проблемы и совместное принятие решения.

Высокий уровень профессиональной зрелости предполагает передачу полномочий исполнителю — **делеги́рование**, что означает слабое управление и малую степень эмоциональной поддержки.



Проблема выбора **ОПТИМАЛЬНОГО ПОВЕДЕНИЯ** руководителя не имеет «кабинетного» решения, но можно выделить типичные ситуации, возникающие в случае неадекватности поведения руководителя.



*У подчиненных возникает чувство досады, создается почва для недовольства и сопротивления в тех случаях, когда:*



1. За ошибки одного отвечает другой;
2. Решение принимается без участия сотрудника;
3. Разнос, разборательство устраиваются при третьих лицах или в отсутствие работника;
4. Руководитель не способен признать свою ошибку, пытается найти виновного среди подчиненных;



5. От исполнителя скрывается важная для него информация;
6. Работник, профессионально пригодный занять более высокую должность, не продвигается по службе;
7. Руководитель жалуется на подчиненного вышестоящему начальнику;
8. Поощрения за труд одного работника достаются другому;
9. Уровень требовательности не одинаков для всех сотрудников, в коллективе есть любимчики и отверженные.



Немаловажную роль в формировании коллектива и авторитета руководителя играет **контрольная функция руководителя**. Проблемы с осуществлением этой функции руководства порождены простым противоречием: всем ясно, что бесконтрольность вредна, но мало кто любит, чтобы его контролировали.

