

ВКР - Яшагиной

**Тема: Влияние стиля управления руководителя на межличностные отношения
сотрудников (на примере АНО «ЦСОН «Сызранский»
отдел по социальным вопросам по г.Октябрьск»)**

Содержание

Введение.....	3
Глава 1 Теоретический анализ проблемы взаимосвязи особенностей руководства и межличностных отношений работников на производстве.....	6
1.1 Понятие конфликта и особенности протекания производственных конфликтов...6	
1.2 Типы и характеристики конфликтных личностей.....	14
1.3 Стилиевые особенности управления конфликтного руководителя.....	23
Глава 2 Результаты эмпирического исследования влияния стиля руководства с межличностными взаимоотношениями в коллективе работников.....	31
2.1 Организация эмпирического исследования, описание выборки и диагностических методик.....	31
2.2 Результаты эмпирического исследования.....	34
2.3 Статистический анализ результатов исследования.....	38
Заключение.....	43
Глоссарий.....	46
Список использованных источников.....	50
Приложение А.....	55
Результаты эмпирического исследования конфликтности руководителей.....	55
Приложение Б.....	56
Результаты всех этапов эмпирического исследования.....	56
Приложение В.....	61
Таблица для попарного сравнения выбора стратегий и объективности самооценки и экспертной оценки конфликтности руководителей.....	61
Приложение Г.....	62
Таблица для попарного сравнения межличностных взаимоотношений и эмпатийности сотрудников с коллегиальным стилем руководства.....	62
Приложение Д.....	64
- Таблица для попарного сравнения взаимоотношений и эмпатийности работников с другими стилями руководства.....	64

Введение

Актуальность темы данного исследования заключается в том, что в настоящее время существенно изменились во многих сферах производства требования к квалификации рабочих, которая характеризуется такими признаками, как глубокие общеобразовательные, технические и профессиональные знания, мастерство и профессиональная подвижность. Все большее значение в автоматизированном производстве приобретают более сложные функции с повышенными затратами умственной энергии (расчет, контроль, управление, техническое обслуживание машин и наблюдение за их работой). Все это приводит не только к изменению профессионально-квалификационного состава работников, к необходимости периодического повышения квалификации работников – специалистов в той или иной сфере производств, но и сохранению профессионального здоровья и оптимизм.

Следует отметить, что в настоящее время, с изменением социально – экономических условий деятельности организаций, в качестве общего для всех требования выступает требование ориентации организации при формировании трудовых ресурсов не только на текущие потребности, но и на длительную перспективу. Сейчас уже нет такой возможности, т.к. спрос на квалифицированный персонал превышает предложение. Грамотных сотрудников приходится «выращивать» внутри организации. Так как на поиск, подбор, адаптацию и обучение нового сотрудника может уйти много ресурсов организации, в том числе и необратимого – времени.

Поэтому, важным фактором успешности предприятия являются благоприятные межличностные отношения сотрудников в организации. Влияние профессиональной среды, стиля управления, способов урегулирования конфликтных ситуаций в коллективе приводят зачастую к тому, что работники, обладающие необходимым квалификацией, объемом знаний, умений и навыков, обеспечивающие более высокое качество труда, при неблагоприятных условиях покидают свое рабочее место, снижая и производительность труда предприятия. и успешность организации в целом.

Таким образом, поскольку успешность предприятия и его конкурентоспособность на рынке в настоящее время определяется человеческими ресурсами и квалифицированными кадрами, то и тема сохранения благоприятных межличностных отношений в коллективе работников, как условия успешной деятельности предприятия, является весьма актуальной. Проблема исследования заключается в том, что наиболее важным фактором, снижающим и трудовую мотивацию сотрудников, и психологическое здоровье и зачастую деформирующим взаимоотношения сотрудников в организации, является стиль и качество руководства человеческими ресурсами в организации.

Цель исследования – выявить влияние стилей управления руководителей среднего звена с особенностями межличностных взаимоотношений работников в профессиональных группах организации.

Объект исследования – межличностные отношения работников в организации.

Предмет исследования – влияние стиля управления руководителя на межличностные отношения сотрудников подразделений в организации.

Гипотеза исследования. Согласно нашей гипотезе мы предполагаем, что:

- личностная конфликтность руководителей имеет различия в самооценке и экспертной оценке и проявляется в различных стилях управления;
- конфликтность руководителя и особенности стиля управления профессиональной группой влияют на качество взаимоотношений (авторитарность, эгоистичность, агрессивность, подозрительность, подчинение, зависимость, дружелюбие, альтруистичность, эмпатийность) работников различных подразделений предприятия.

Задачи исследования:

1. Провести теоретический анализ основных понятий конфликтологии, личностной конфликтности, типологии, причин возникновения и особенностей проявлений конфликта, стилей руководства и особенностей межличностных взаимоотношений работников производственной сферы.
2. Подобрать диагностический инструментарий и провести эмпирическое

исследование личностной конфликтности, стилей управления и качества взаимоотношений работников на производстве.

3. Выявить взаимосвязь неблагоприятных или благоприятных межличностных взаимоотношений работников с личностной конфликтностью и особенностями управления руководителей на производстве.

Методы и методики исследования.

Теоретические методы. Применялся теоретический анализ.

Психодиагностические методы: опрос, тестирование с применением диагностических методик: методики диагностики самооценки и экспертной оценки степени конфликтности личности Ладанова И.Д., методики диагностики предрасположенности личности к конфликтному поведению К. Томаса; методики диагностики стиля управления разработанной А.Л. Журавлевым, методики диагностики межличностных отношений, разработанную Т. Лири, методики диагностики эмпатических способностей В.В.Бойко.

Для статистической обработки данных использовался критерий U (Манна – Уитни).

Общая выборка исследования составила – 70 человек, 15 руководителей среднего звена и 55 сотрудников организации. Исследование проводилось на базе АНО «ЦСОН «Сызранский» - отдел по социальным вопросам по г.Октябрьск»)

Практическая значимость. Практическая значимость исследования заключается в возможности использования полученных нами данных при адаптации молодых руководителей к взаимодействию с профессиональным коллективом и группами и формированию в них позитивных отношений.

Глава 1 Теоретический анализ проблемы взаимосвязи особенностей руководства и межличностных отношений работников на производстве

1.1 Понятие конфликта и особенности протекания производственных конфликтов

В словаре конфликт (от лат. «conflictus» - столкновение) трактуется как форма выражения противоречия. В конфликтологии принято описывать конфликт как борьбу с целью нейтрализации противника, нанесения ему ущерба, как психическое напряжение и антагоническую враждебность, как достижение своих целей за счет подавления противоположных им.¹

Анализируется конфликт с точки зрения несоответствия ценностей, целей и интересов, явного или скрытого соперничества. В конфликте принято выделять, по меньшей мере, двух участников, действия которых считаются взаимоисключающими. Субъектами конфликта могут быть индивиды или группы индивидов, объединенные некоторой общей целью. На этой основе можно различать персональные (индивидуальные) и коллективные субъекты конфликтов.

Причины, вызывающие конфликты, так же разнообразны, как и сами конфликты. Следует различать объективные и субъективные причины и их восприятие индивидами.

Объективные причины в достаточной степени условно можно представить в виде нескольких укрепленных групп. Это и ограниченность ресурсов, подлежащих распределению; различие в целях, ценностях, методах поведения, уровне квалификации, образования; это и неправильное распределение ответственности; а также и плохие коммуникации в организации и др.²

Вместе с тем объективные причины только тогда становятся причинами конфликта, когда потребности личности становятся не реализуемыми и невозможным в группе, они могут задеть личные и/или групповые интересы.

Проявление конфликта в обычной жизни рассматривается как показатель неблагополучия отношений. В этом случае силы заинтересованных участников направляются на быстрее его разрешение. Однако часто это происходит без

¹ Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология.- СПб.: Питер, 2007.-С.196.

² Дмитриев А.В. Конфликтология: учебное пособие – М.: Гардарики, 2002.С.74.

серьезного предварительного анализа причин, возникших. Продолжается такая ситуация до определенного инцидента.

В данном случае конфликт совершенно неизбежен в той или иной форме. Как правило, это связано как с объективной трудностью организации такого управления, которое позволяло бы решать объективные конфликтные ситуации еще на стадии их возникновения. Трудно также предвидеть и субъективные причины, когда в группе функционируют живые люди, для которых почти естественно решать многие противоречия через конфликт.

Однако наряду с разрушающими функциями (совместной деятельности, ухудшение или распад отношений, ухудшение самочувствия участников и др.), конфликт все-таки выполняет значительную конструктивную задачу, т.к. он отражает объективные процессы, происходящие в различных межличностных взаимодействиях.

В целом, положительными конструктивными функциями являются следующие; конфликт является важным источником развития личности, группы, межличностных отношений, позволяет им подняться на новую высоту, расширить и изменить сферу и способы взаимодействия; через открытое противостояние сторон, конфликт освобождает группу от провоцирующих ее факторов, тем самым снижается вероятность застоя и упадка группы; ну и кроме всего - конфликт способствует развитию взаимопонимания между участниками взаимодействия.

Для работы с конфликтом и конфликтной ситуацией необходимо провести анализ условий, лежащих в основе конфликта. Следует определить его параметры и основные черты. Основная цель при этом – установить те характеристики, которые влияют на конфликтное поведение.

Индивидуально-психологический уровень конфликтов связан с личностными особенностями противодействующих сторон. Эти индивидуальные особенности оказывают влияние и позволяют понять причины конфликта, возможных форм его проявления, предполагаемую динамику развития, предусмотреть тактику поведения его участников и исход противоборства. Становится возможным выбор приемов и

методов разрешения конфликтов³.

Несомненно, возникают трудности осознания причин, поводов и форм проявления острых противоречий между людьми. Они связаны с проявляющимися в поведении участников конфликтов неосознанных или мало осознаваемых ими самими явлений своего внутреннего мира.

Психологические трудности возникают всегда, когда появляется необходимость подчинения одних людей воле других. Корпоративная практика показывает, что конфликтные и психологически-напряженные ситуации в организациях между руководителем и подчиненными встречаются довольно часто и имеют существенные различия в разных по содержанию деятельности организациях.

Наиболее компетентные руководители знают, что конфликтная ситуация в организации может существовать достаточно долго. Они понимают, что серьезный конфликт может возникнуть в результате даже незначительного инцидента.

Конфликт – это процесс, иногда долгий по времени. Это может быть борьба за лидерство, за достижение какой-либо значительной цели. В динамике этого процесса и развития конфликта можно выделить несколько фаз:

Первая фаза – это возникновение предконфликтной ситуации; вторая фаза – дальнейшее усиление взаимной напряженности или возникновение конфликтной ситуации; далее уже появляется повод для конфликтного столкновения (внутреннее побуждение и внешнее побуждение).

Наиболее значимыми предпосылками возникновения производственных конфликтов, по мнению М.И.Леонова, являются:

- грубость начальника с подчиненными и отсутствие у него навыков служебного дипломатического общения;
- причиной является также и желание демонстрации силы, зазнайство;
- причиной может являться эгоизм, нетерпимость к критике и возражению;
- является частой причиной конфликта желание завоевания руководителем «дешевого» авторитета;

³ Коузер Л. Основы конфликтологии. – СПб, 1999. С.45-46.

- причинами являются также нечестность, лень и даже бесхарактерность⁴.

На начальной стадии возникновения конфликта, руководителю, прежде всего, необходимо правильно сделать анализ сложившейся ситуации. При этом считается весьма целесообразным придерживаться следующей логической последовательности:

- знать основы социально-служебной психологии, чтобы понимать суть требований к личности и возможности их реализации;
- понимать участников конфликта, объективно давать оценку происходящего;
- предвидеть последствия конфликта;
- приобрести качества, дающие право на уважение коллектива.

Чтобы пользоваться такой схемой, руководителю, прежде всего, необходимо начать разрешение конфликта с оценки своих действий в сложившейся ситуации. На начальной стадии возникновения конфликта наиболее целесообразны индивидуальная беседа и предупреждение. Затем можно использовать нестандартное решение спора и юмор.

Практика последних лет и проведенные научные исследования выдвинули ряд принципов управления взаимоотношениями в коллективах.

К ним Т.С. Кабаченко относит следующие:

Во-первых, он считает обязательным выполнение каждым руководителем требований приказов и нормативных документов, регламентирующих профессиональную деятельность и жизнь подразделений организации.

Во-вторых, рекомендуется всесторонний мониторинг индивидуальной и групповой подготовленности членов коллективов к выполнению профессиональных поставленных задач.

В-третьих, рекомендуется активная опора при формировании и регулировании уставных взаимоотношений на целеустремленную профессиональную, общественную, культурно-массовую и другие виды деятельности;

В-четвертых, рекомендуется иметь единство и согласованность действий со своими заместителями, опираться на актив подразделений предприятия или

⁴ Леонов, Н.И. Основы конфликтологии. – Ижевск, 2006. С. 56-577.

организации.⁵

Основанием для типологии конфликтов выступают: рассогласование целей участников конфликта, соответствие их действий существующим нормам, конечный результат конфликтного взаимодействия и влияние конфликта на развитие организации.

В зависимости от характера влияния выделяются следующие типы конфликтов в организации: конструктивные стабилизирующие и деструктивные.

Стабилизирующие конфликты направлены на устранение отклонений от нормы и закрепление признаков устоявшейся нормы. Конструктивные конфликты способствуют повышению стабильности функционирования организации в новых условиях внешней среды за счет перестройки ее функций и структуры и установления новых связей. Деструктивные конфликты способствуют разрешению к старым нормам или углублению проблемной ситуации. Участники деструктивных конфликтов затрагивают энергию на то, чтобы контролировать друг друга или оказывать друг другу противодействие.

Выделяются также конфликты деструктивно – ситуационные, когда участники стремятся к личной выгоде, и деструктивно – тотальные, в которых участники добиваются престижа или власти. И в том и в другом случае стремления участников противоречат общим интересам коллектива, поскольку они добиваются свои целей средствами, не одобряемыми в обществе.

Можно также применить и другой подход – когда происходит разрешение конфликтов после разрешения на деловые и эмоциональные. Это необходимо учитывать потому, что во – первых, каждый конфликт сопровождается эмоциями, и во – вторых, очень редко конфликтуют только потому, что не нравятся друг другу. Чаще они находятся в ситуации, которая их и сталкиваем. Еще одна очень распространенная классификация сводится к решению конфликтов на социальные и внутриличностные.

К социальным относятся межличностные конфликты, межгрупповые, конфликт между личностью и группой, между группой и обществом.

⁵ Кабаченко Т.С. Психология конфликта. - М., 2003. С.122-123.

Как отмечают исследователи, внутриличностные конфликты выражаются в противоречиях между «хочу-не хочу», «могу – не могу» и «надо» в разных сочетаниях. В дальнейшем рассмотрим вышеперечисленные типы конфликтов подробнее. Внутриличностный конфликт - это состояние психического напряжения, эмоциональной неудовлетворенности, раздвоения личности в случае борьбы мотивов. Исследование внутриличностных конфликтов осуществляется в основном в рамках психологического направления.

При этом, большое внимание уделяется биопсихологической трактовке внутриличностного конфликта. Предполагается, что у человека в состоянии конфликта происходит столкновение желаний, и при этом, часть личности отстаивает определённые желания, а другая отклоняет их.

Внутриличностный конфликт можно определить как негативное переживание, вызванное затянувшейся борьбой подструктур внутреннего мира личности, отражающее противоречивые связи с социальной средой и задерживающие принятые решения.

Одно из самых распространенных форм конфликт – это ролевой конфликт, когда к одному человеку предъявляются противоречивые требования по поводу того, каким должен быть результат его работы. ⁶.

Внутриличностный конфликт может также возникнуть в результате того, что производственные требования не согласуются с личными потребностями или ценностями.

Внутриличностный конфликт может также являться ответом на рабочую перегрузку или недогрузку. Такой конфликт связан с низкой степенью удовлетворённости работой, малой уверенности в себе и организации, а также со стрессом.

Межличностный конфликт – это конфликт возникает как из-за антипатии, личной неприязни друг к другу на основе несовпадения ценностей, установок, норм, как при наличии, так и при отсутствии объективных внутрипроизводственных,

⁶ Леонов, Н. И., Сиротин С. Ф. Конфликт и личность в изменяющемся мире. - Ижевск., 2007.С.95-98.

организационных причин конфликта. Более того, межличностный конфликт тесно связан с внутриличностным. Этот тип конфликта самый распространённый.

В организациях он проявляется по разному - это борьба руководителей за ограниченные ресурсы, капитал или рабочую силу, время использования оборудования или одобрение проекта. Каждый из них считает, что поскольку ресурсы ограничены, он должен убедить вышестоящее начальство выделить эти ресурсы именно ему, а не другому руководителю.

Межличностный конфликт проявляется и как столкновение личностей. Люди с различными чертами характера, взглядами и ценностями иногда просто не в состоянии ладить друг с другом⁷.

Конфликты между личностью и группой возникают в среде групповых взаимоотношений и отличаются некоторыми особенностями, которые необходимо учитывать при столкновении с такого рода конфликтом.

По мнению В.П. Пугачева первая особенность связана со структурой конфликта. Субъектом в нём с одной стороны выступает личность, а с другой – группа. Значит, конфликтное взаимодействие протекает на основе столкновения личности и групповых мотивов. Группа обладает дополнительной мощностью и не мобильностью. Поэтому в таком конфликте субъекты, включённые в группу, проявляют большую жестокость, чем обыкновенно могут себе позволить.

Вторая особенность отражает специфику причин конфликта. Такие причины связаны непосредственно с положением индивида в группе, которая характеризуется расхождением в позициях, статусе, внутренней установке, ролях, групповых нормах.

Третья особенность отражается в форме проявления конфликта. Это применение групповых санкций, ограничение или прекращение Производственные группы устанавливают нормы поведения и выработки. Каждый должен их соблюдать, чтобы быть принятым неформальной группой и, тем самым удовлетворить свои потребности.

Однако если ожидания группы находятся в противоречии с ожиданиями отдельной личности, может возникнуть конфликт. Например, кто-то захочет

⁷ Организационное поведение. – Пенза, 2004. С.54-56.

заработать побольше, то ли делая сверхурочную работу, то ли перевыполняя нормы, а группа рассматривает такое, «чрезмерное» усердие как негативное поведение⁸.

Такой же конфликт может возникнуть на почве должностных обязанностей руководителя: противоречие возникает между необходимостью обеспечивать соответствующую производительность и соблюдать правила и процедуры организации. Руководитель может быть вынужден предпринимать дисциплинарные меры, которые могут оказаться непопулярными в глазах подчинённых. Тогда группа может нанести ответный удар – изменить отношение к руководителю и, возможно, снизить производительность труда.

Причиной может являться деиндивидуализация взаимного восприятия. Члены конфликтной группы принимают друг друга по схеме «Мы – Они».

Неадекватное социальное, групповое сравнение также вызывает недовольство. В групповых мнениях группа всегда оценивается выше.

Проявления агрессии. В межгрупповых конфликтах индивид склонен вести себя более агрессивно, нежели в случае, когда от него требуется принятие индивидуального решения. Причины заключаются в так называемом эффекте толпы, который с одной стороны обеспечивает «заразительность агрессии», а с другой – заметно снимает чувство персональной ответственности за происходящее. В группе всегда существует лидер, на которого, по мнению рядовых, в случае показания и будет направлена энергия. Поэтому ответственность за своё поведение заметно снижается.

Кроме того, агрессивные проявления в группе обеспечивают ощущение анонимности, что также снижает чувство персональной ответственности.

Таким образом, причин возникновения и разнообразие типов конфликтов очень много. Однако даже само представление о них помогает их увидеть и управлять ими.

Конфликт возникает в основном по причине ограниченности ресурсов, которые нужно делить, взаимозависимости заданий, различий в целях, различий в представлениях и ценностях, различий в манере поведения, в уровне образования, а

⁸ Пугачев В.П. Руководство персоналом организации. - М.: Аспект Пресс, 2002.С. 272

также по причине плохих коммуникаций.

В разрешении конфликтов важное значение имеет способность субъектов взаимодействия правильно оценивать и учитывать личностно-психологические особенности своего контрагента.

1.2 Типы и характеристики конфликтных личностей

На основании многочисленных психологических исследований можно предполагать, что конфликтная личность – это достаточно проблемная личность. Она стремится во что бы то ни стало к разрешению противоречий жизнедеятельности и взаимодействия с помощью своих конфликтных действий.

Такая личность часто является инициатором конфликтов, причем данные конфликты имеют, как правило, разрушающий характер и негативные последствия. В психологическом плане конфликтный человек является личностью дезадаптированной. То есть, такая личность воспринимает возникающие противоречия и проблемы как представляющие угрозу для ее интересов, статуса, достоинства, благополучия и пр.

Такое восприятие подталкивает ее на участие в конфликтном противостоянии. Однако эти личности обладают разнообразными психологическими характеристиками - и общими, и особенными⁹.

Например, к общим Т.С. Кабаченко относит высокую силу и подвижность нервных процессов с преобладанием процессов возбуждения; двойственность отношений; острое желание перехватить психологическую инициативу. Они обладают неадекватной самооценкой и с ранних лет приобретают опыт психологического противоборства. Наблюдается за ними и низкая нормативность регуляции поведения. К особенным он относит специфичность так называемых акцентуаций, а также и особенности характера (доминантность, недоверчивость, напряженность, опосредованность). Они в основном направлены на соперничество и противоборство. Уровень индивидуального проявляется в количественном

⁹ Саржвеладзе Н.И. Личность и ее взаимодействие с окружающей средой . - Тбилиси, 1989. С.141-142.

выражении общего и особенного.¹⁰

Такую личность следует описывать системно. Такое описание конфликтной личности, как отмечают зарубежные исследователи, обязательно должно проводиться с учетом биологических, психофизиологических и психологических процессов, характерологических особенностей, личностной и профессиональной направленности. Это позволит осуществлять более точную и успешную психологическую диагностику конфликтной личности.

Основными методами снижения уровня конфликтности личности, компенсации ее возможных комплексов являются целенаправленные психологические воздействия, ориентированные на обобщенные личностно-деловые качества, соответствующие профессиональным эталонам¹¹.

Характерными чертами конфликтной личности можно считать раздражительность, гневливость и вспыльчивость.

Следует заметить, что человек вовсе не может быть спокойным и уравновешенным постоянно. Даже самый уравновешенный человек, который неплохо владеет собой в любой ситуации, рано или поздно, может выйти из себя. Иногда внешнее спокойствие, сдержанность может скрывать внутреннюю глубокую тлеющую неудовлетворенность, которая может бурно проявиться при появлении какого-либо инцидента.

Однако, если человек отличается вспыльчивым характером, это еще является показателем его конфликтности. Несомненно, темперамент, характер влияют на манеру общения с людьми, но не определяют ее. Чаще всего межличностный конфликт возникает не просто в результате непонимания, а стойкого нежелания понять друг друга.

В такой ситуации следует попытаться сдерживаться и контролировать себя, иначе противостояние и борьба могут длиться достаточно долго, неизбежно подрывая психосоматическое здоровье.

По мнению Н.В. Гришиной, к конфликтам часто приводят такие

¹⁰ Кабаченко Т.С. Психология конфликта. - М., 2003.С.210-215.

¹¹ Зигерт В., Лонг Л. Руководить без конфликтов. - М., 1990.С. 370-373.

распространенные чувства и намерения, как черная зависть и корысть. Это может быть зависть к материальным благам у другого, социальному статусу и даже к интеллектуальным умениям других.

Завистливый человек вредит в первую очередь себе, а затем уже окружающим. Можно выстроить следующую цепочку возникновения конфликта: зависть – злость – ненависть – конфликт. И все же, какими бы ни были мотивы и намерения, связующим звеном всегда оказывается злость и озлобленность. «Злоба – это порок, природная извращенность», как считал Рене Декарт ¹².

К конфликтным можно отнести человека с демонстративными или доминирующими свойствами личности. В плане темперамента, к ним чаще относят холериков, которым свойственна активная, но не всегда успешная деятельность в самых разнообразных направлениях. Они стремятся все время быть на виду, имеют завышенную самооценку и весьма амбициозны. Эти типы стремятся постоянно быть в центре внимания. Стараются всегда хорошо выглядеть в глазах других. Отношение таких личностей к людям определяется тем, как к ней относятся другие. Люди с такими характеристиками легко себя чувствуют в поверхностных конфликтах, возникающих по малозначительным причинам. Однако, весьма хорошо такая личность может приспособиться и к конфликтным ситуациям другого рода. В у них основном преобладает ярко эмоциональное поведение, рациональное начало выражено у них достаточно слабо.

Планирование своей деятельности такой человек осуществляет от случая к случаю и тем реже воплощает свои мечты в жизнь. Он избегает также и кропотливой, систематической работы, особенно под жестким контролем. В напряженной ситуации он вовсе не уходит от конфликтов, в ситуации спора, чувствует себя весьма превосходно. Чаще всего он сам является провокатором и сам оказывается источником спора, однако сам себя таковым не считает.

Следующая конфликтная личность – это ригидный и косный тип. Эти люди не умеют быть гибкими и быстро перестраиваться, они не умеют учитывать в своем

¹² Гришина Н.В. Психология межличностного конфликта. – СПб.: изд-во СПбГУ, 1995. С 28..

поведении изменение ситуации, обстоятельств и приспособляться к ним, не умеют также принимать во внимание мнения и точки зрения окружающих. Они также весьма честолюбивы и часто проявляют болезненную обидчивость, подозрительность и злопамятность.

Для данного типа конфликтных личностей характерно следующее поведение. Они также обладают завышенной самооценкой и постоянно требуют одобрения и подтверждения собственной значимости. Часто не учитывая изменения ситуации и проявляют прямолинейность и бестактность. Отсутствуют у них и навыки дипломатии. С большим трудом и нежеланием принимают точку зрения окружающих, не очень считается с их мнением. Ожидают со стороны выражения почтения и воспринимают это как должное, а выражение недоброжелательства со стороны окружающих воспринимают как оскорбление и обиду. По отношению к своим поступкам они совершенно не критичны. Отличаются люди этого плана повышенной чувствительностью по отношению к мнимым или действительным несправедливостям, однако ярко и бурно своих эмоций не проявляют.

Следующий типаж конфликтной личности – это неуправляемый тип. Отличаются люди такого плана импульсивностью и недостаточно себя контролируют. Его поведение трудно предсказуемо. Часто ведет себя вызывающе и агрессивно. Может он в критической ситуации не обращать внимания на общепринятые нормы и поведения, и на принятые нормы в трудовом коллективе. Также обладает завышенной самооценкой и амбициями. Эта личность постоянно требует подтверждения своей собственной значимости, а во многих своих неудачах склонен обвинять только других. Также он не может грамотно спланировать свою деятельность или последовательно претворить свои планы в жизнь. Кроме того, у такой личности недостаточно развита способность соотносить свои поступки с общими целями группы и с конкретными обстоятельствами. Если даже имеется прошлый негативный опыт, он из этого прошлого опыта, даже горького, извлекает мало уроков, пригодных и полезных для будущего.

Еще один разновидность – это сверхконфликтная личность. Можно сказать, что это сверхточный тип или педант. Личность такого типа всегда предельно

пунктуальна, придирчива, занудна, хоть и исполнительна. Он как правило отталкивает людей от себя. Характеризуется она следующими особенностями поведения - предъявляет повышенные требования в основном к себе, педантично и весьма скрупулезно относится к работе, но более высокие требования предъявляет к окружающим. Предъявляя свои претензии, часто делает это жестко, что люди, с которыми он работает, воспринимают это как постоянные придирки. Он болезненно и чрезмерно чувствительно относится к деталям.

В силу перечисленных характеристик, такая личность обладает повышенной тревожностью и склонна придавать гиперболизированное значение замечаниям окружающих. Может она иногда резко и беспричинно порывать отношения с друзьями, знакомыми потому, что ему кажется, что его не заслуженно обидели. От всех этих проявлений такая личность страдает сама, болезненно переживает свои неудачи, и часто расплачивается за них даже целым букетом болезней - появляются бессонница, головные боли и т.п. Такая личность очень сдержана во внешних, особенно эмоциональных, проявлениях и не очень хорошо чувствует реальные взаимоотношения в группе.

Еще одна из разновидностей конфликтной личности – это на первый взгляд бесконфликтный тип. Однако, это личность, сознательно уходящая и убегающая от конфликта. Свойственно таким людям перекладывать ответственность в принятии решения на других (если это руководитель - то на своего заместителя), к тому же и она еще и беспринципная. Между тем конфликт может нарастать и обрушиваться на такую личность. Весьма болезненно переживают это такого типа руководители. Нарастание конфликтной ситуации для руководителя чревато неприятными последствиями.

Для такой личности характерно следующее поведение – неустойчивость в оценках и мнениях, легкая внушаемость и внутренняя противоречивость. Для нее характерны некоторая непоследовательность поведения. Чаще всего она ориентируется на сиюминутный успех в ситуациях и поэтому плохо эта личность видит перспективу. По этой причине достаточно сильно зависит от мнения окружающих – коллег или сотрудников. Не обладает такая личность также и

достаточной силой воли, и не задумывается глубоко над последствиями своих поступков. Чаще всего в критической ситуации она излишне стремится к компромиссу.

Представленные разновидности конфликтных личностей встречаются наиболее часто, но не дают все же полного перечня своих характеристик. Например, холерический тип темперамента человека часто может приводить к решению им противоречивых ситуаций конфликтным способом. Это связано с тем, что холерик обладает неустойчивым и подвижным типом нервной системы – повышенной возбудимостью и пониженной тормозимостью. В то же время, холерик быстро остывает и переходит к неконфликтному взаимодействию.

Личность с завышенным или заниженным уровнем притязаний также может быть причастным к возникновению межличностных на основе своего внутриличностного конфликта. Адекватный уровень притязаний влияет на определение идеальной перспективной цели, на выбор цели очередного действия, и, наконец, на желаемый уровень самооценки личности. Негативную реакцию со стороны окружающих, вызывает завышенная самооценка, а заниженная – имеет следствием повышенную тревожность, неуверенность в своих силах, избегание ответственности и т. п.

Кроме этих выделяют еще некоторые разновидности конфликтных личностей. Например, целенаправленно конфликтный - рассматривает конфликт как средство достижения собственных целей. Часто выступает активной стороной в развязывании конфликта. Эта личность склонна к манипуляциям, психологическим играм во взаимоотношениях. Особенно рационально действует в конфликтной ситуации и способна просчитывать возможные варианты ее развития на многие шаги вперед трезво оценивая сильные и слабые стороны в позициях сторон, хорошо владеет четко отработанной техникой общения в горячем споре. Эта личность представляет собой наиболее опасный тип конфликтной личности.

Можно отметить еще один тип конфликтной личности – так называемый «танк». Это как правило грубый, бесцеремонный человек, идущий на пролом, презирующий тонкости взаимоотношений и чужие чувства. Для него характерна

гордо поднятая голова, громкий голос и ощущение самоуверенности. Эти личности абсолютно уверены в том, что они знают нужды и чаяния своих коллег и что их советы - самые компетентные. Весьма эгоистичны и совершенно уверены в своей правоте. Они убеждены, что окружающие должны уступать ему дорогу. Негативно относятся к тому, что кто-то ставит под сомнение его правоту. Чрезмерно озабочен своим авторитетом и болезненно самолюбив. Весьма настороженно относится к юмору и шуткам, которые по содержанию перекликаются с текущей ситуацией. В каждой шутке он усматривает скрытое посягательство на его личность, честь и достоинство. Попытки обсудить какие-либо профессиональные и иные проблемы с ним его отношение к людям (с надеждой что-то исправить) будут совершенно бесполезны. Все без исключения ваши претензии будут приписаны вашему дурному характеру – ведь многие, с кем он общается, с ним согласны. Такого типа личность нацелена исключительно на дело, а люди для него являются винтиком и инструментом.

В сложившемся конфликте этот тип критикует не объективные причины, а вполне конкретных людей. Делает он это с большим воодушевлением, увлеченно, со знанием дела, с реально подготовленными фактами, выводами и заключениями. Он очень хорошо знает как все должно быть, имеет свои четкие суждения о том, кто как должен жить и работать. Если вы попытаетесь прервать бесконечную обвинительную речь, скорее всего, агрессии не будет, а будет легкое раздражение: либо вызванное вашей, конечно же, неумелой попыткой обвинять лучше, чем он, либо тщетной попыткой оправдать кого-либо.

Еще одна разновидность – это обвиняющий тип. Он руководствуется острым желанием выговориться и быть услышанным. Пытаться сбить его с его речевого потока невозможно, он не теряет нити своей речи. Обычно после одного-двух часов неутомимого раскрытия истины такому типу становится легче и тогда его можно перебивать, переводить разговор в другое русло. Не следует хоть малым намеком дать ему понять, что он в чем-то не прав или вам показалось, что он высказал не все доводы. Если это сделать, то он повторит свою длинную речь еще два или три раза. Тогда следующей передышки в речи вы будете ждать не менее трех часов.

Можно также наблюдать и еще одну разновидность - это такие типы конфликтных личностей, как жалобщики. Они бывают двух типов: реалистичные и параноидальные, которые жалуются на воображаемые обстоятельства. В некоторых случаях можно столкнуться с данным типом людей в качестве слушателя, в других – в качестве предмета их жалоб и обвинений. Чаще всего в своих речевых оборотах они применяют слова - "всегда" или "никогда". Эти типы очень красноречиво описывают свои беды, и делают это так, что у слушателя нередко складывается мнение в их пользу. Было бы большой ошибкой соглашаться с жалобщиками или наоборот доказывать им, что они не правы. Следует скорее всего перефразировать их жалобы своими словами, и дать им понять, что переживание их замечено. Следует применять стратегии слушания в общении и выслушивать его независимо от того, прав он или не прав. Таким образом можно ему вернуть ощущение собственной значимости. А уже после высказывания сути его основной жалобы, можно будет искать способ прекращения разговора или перевода его на другую тему. Также рекомендуется переключить его внимание на решение проблемы, выяснить, что он собирается делать, какие способы решения проблемы видит.

Наблюдается в конфликте еще и сверхпокладистые. Они всегда и во всем уступают другим людям, и на первый взгляд не создают особых трудностей в процессе взаимодействия, но только на первый. Время от времени они создают проблемы не только себе, но и другим. На него нельзя полагаться, так как часто его слова расходятся с делом. Применяя стратегии общения, ему следует показать, что вы хотите правдивости с его стороны и постараться убедить его в том, что ваше отношение к нему будет определяться не тем, что он во всем с вами соглашается, а тем, насколько он будет правдив, и насколько последовательно он будет поступать в дальнейшем.

Можно также отнести к разновидностям нерешительных людей. Они не могут принять то или иное решение из-за страха ошибиться, поэтому они тянут и тянут с принятием решения. Они выжидают, пока нужное решение будет принято без них или необходимость его принятия не отпадет вообще. Обычно встречаются два подтипа: аналитики - те, что боятся сделать ошибку, и добряки - те, что не хотят

наживать себе врагов. Такие люди делают так много пробных шагов перед тем, как что-либо сделать, что вызывают раздражение у окружающих. Чтобы решиться на какой-либо шаг, аналитики готовы перерыть огромное количество документов, проделать множество вычислений. Однако они отличаются большой осмотрительностью и если уж на что решились, то непременно добиваются. С большой неохотой прислушиваются они к мнениям и сторонятся тех, кто на них оказывает давление. Навязанные им предписания они исполняют без особого энтузиазма¹³.

По отношению ко всем перечисленным типам следует относиться с сочувствием, т.к. конфликтность, ставшую свойством личности, бывает весьма трудно преодолеть посредством рационального самоконтроля и усилий воли.

Таким образом, решение проблем конфликтных личностей является одной из сложных задач, возникающих перед руководителем. Несомненно, может показаться, что вполне можно решить проблему избавившись от личностей подобного рода. Однако на практике это далеко не всегда оказывается возможным, в силу тех причин, о которых речь шла выше.

Поэтому наиболее приемлемым способом воздействия на негативные проявления со стороны конфликтных личностей является формирование в организации устойчивого нравственно-психологического климата, способного надежно противостоять любым негативным тенденциям. Важнейшим признаком складывающегося в группе зрелого нравственно-психологического климата является формирование в ней определенного стиля взаимоотношений.

1.3 Стиливые особенности управления конфликтного руководителя

В организационной и социальной психологии описывается разнообразие стилей управления, и применение того или иного стиля зависит от различных факторов, например, таких, как; количественный состав работников, национальные черты характера, тип руководителя, сложившиеся производственные отношения и т.

¹³ Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии.- М., 2001, С.122-124.

д. Стиль управления формируется администрацией предприятия, и обычно приживаются в коллективе те работники, которые «вписываются» в сложившуюся систему. По А.В. Толочкову «...стиль управления — это система правил, методов, которые использует менеджер в процессе управления персоналом для достижения целей организации. В зависимости от того, какими принципами руководствуется менеджер в своей деятельности, он может разработать свой индивидуальный стиль управления персоналом и корректировать его на основе имеющихся теоретических знаний. По мнению А.В. Толочкова некоторые стили управления дают прекрасные результаты только в тех условиях, в которых они сложились¹⁴.

Стиль управления является весьма важной составляющей эффективного управления работниками и результативности деятельности всего предприятия. Каждый руководитель осуществляет управление персоналом в соответствии с характерным ему стилем. Рассмотрим понятие стиль и стилевые характеристики и возможности каждого стиля более подробно.

Понятие «стиль управления» возникло вслед за выделением управленческого труда в деятельности организации. Стиль отражает не только передовой опыт. Понятием «стиль управления» обозначается всякая форма, в которой менеджерами выполняются задачи управления¹⁵.

Основным вопросом в зарубежной сфере исследований стиля руководства и лидерства, это какое поведение официального лидера, и какие организационные условия связаны одновременно с высоким уровнем работоспособности и морально-психологического климата в организации.

В конце 1930-х годов исследователи К.Левин, Р.Липпитт и Р.Уайт также предложили классификацию, в основе которой лежит такой весьма компонент поведения лидера, как его подход к принятию решений. Выделяются следующие стили лидерства.

¹⁴ Толочек, А.В. Стилевые характеристики и взаимодействия руководителей в управленческой структуре. Вестник Московского университета. Сер.14, психология. 1995.№3, С.11.

¹⁵ . Кибанов А. Я. Захаров Д. К. Формирование системы управления персоналом на предприятии. .Принципы организационного управления. - М., 2003. С.264.

Авторитарный руководитель принимает решения единолично, определяя всю деятельность подчиненных и не давая им возможности проявить инициативу. Демократический - лидер вовлекает подчиненных в процесс принятия решений на основе групповой дискуссии стимулируя их активность и разделяя вместе с ними все полномочия по принятию решений. Свободный лидер избегает какого-либо собственного участия в принятии решений, предоставляя подчиненным полную свободу принимать решения самостоятельно.

Исследователь К.Левин выявил наибольшие преимущества демократического стиля лидерства, так как при таком стиле группа отличалась наивысшей удовлетворенностью, стремлением к творчеству, наиболее благоприятными взаимоотношениями с лидером. Однако показатели произведенной продуктивности были наивысшими в условиях автократического лидерства, немного ниже - при демократическом стиле, самыми низкими - при свободном стиле. Отметим, что в настоящее время западные исследователи отходят от терминологии К. Левина. Представленная классификация расширяется, так как синонимами автократического стиля являются используемые иногда термины «директивный», «ориентированный на лидера»» «ориентированный на задачу» стиль.

Есть синонимы и у демократического стиля лидерства. Это такие термины, как «равноправный», «консультативный», «участвующий», «сотрудничающий», также широко используемые в западной, особенно американской психологической литературе.

Отмечают исследователи еще и свободный стиль лидерства, но он При этом стиле наблюдается беспорядок, конфликты и фрустрации. А количество и качество выполненной работы бывает намного ниже, чем при демократическом стиле лидерства. Однако при этом существенного снижения удовлетворенности работой и психологического климата не обнаружено и такой стиль приводил к более благоприятным взаимоотношениям между членами группы, чем в автократический стиль.

Было также проведено исследование на одном из предприятий развивающихся отраслей промышленности и выявлено, что большинство работников предпочитало

консультативный стиль лидерства Руководители, стиль которых воспринимался как определенный и поддающийся распознаванию, казались более эффективными в формировании доверия и удовлетворенности подчиненных, чем те руководители, которые не имели определенного стиля. Были сделаны выводы о важности для успешного лидерства такой черты стиля, как постоянство поведения руководителя. Постоянство позволяет подчиненным знать, в каких отношениях с ним они находятся, и предсказать его действия.

На основе комплекса исследований, были выделены две следующие наиболее важные категории поведения лидера.

Первая категория – это «Внимание», которое предполагает доброжелательность лидера во взаимоотношениях с подчиненными, доверие. Такой лидер готов объяснить сотрудникам свои действия и выслушать их, поддержать их интересы. Такая категория свидетельствует о степени внимания руководителя к подчиненным и качество его взаимоотношений с ними.

Вторая категория – это «Устанавливаемая структура». Сюда входит планирование, распределение заданий и установление путей их выполнения, разъяснение организационных ролей подчиненных, требование соблюдения определенных стандартов деятельности, критика неудовлетворительной работы. В данном случае характеризуется степень, в которой лидер ориентирован на выполнение официальной задачи, стоящей перед группой, и использование имеющихся ресурсов.

Однако эти категории не рекомендуется рассматривать как два совершенно различных стиля лидерства. Хотя эти категории поведения лидера считаются независимыми друг от друга, но не взаимоисключающими, т.е. они присущи каждому лидеру в различных соотношениях.

В результате этих исследований было дано эмпирическое определение основных функций руководителя. Было выявлено, что «демократическое лидерство будет включать в себя высокую степень «внимания» и ограничивать высокую степень « устанавливаемой структуры». А автократическое и бюрократическое лидерство может быть характеризовано высокой степенью «устанавливаемой

структуры» и низкой степенью «внимания». Свободное же лидерство характеризуется почти полным отсутствием того и другого.

Было выявлено исследователями, что уровень «внимания» руководителя находится в обратной связи с числом жалоб подчиненных и текучестью кадров. А в целом результаты проведенных исследований говорят о том, что лидеры, проявляющие более высокий уровень «внимания», оказываются предпочтительнее для подчиненных.

Размышления по поводу лидерства продолжаются и в большей степени обсуждаются два аспекта. Во-первых, констатируется, что попытки охарактеризовать какого-либо лидера, исходя лишь из одного обособленного стиля лидерства, могут вводить в заблуждение. Практически накопленные факты показывают, что лидер может приспособить свой стиль лидерства в соответствии с требованиями сложившейся конкретной ситуации. А во-вторых, невероятно предполагать, что существует какой-либо стиль лидерства, который был бы универсально эффективным.

Таким образом, традиционный вопрос о том, какой стиль лидерства является наиболее эффективным, уходит в прошлое. Основным вопросом является какой стиль лидерства будет наиболее эффективным в одних условиях, какой стиль - в других условиях, какой - в третьих, и т.д.

Однако, стиль лидерства ориентированный на подчиненных, будет наиболее эффективным только на промежуточных, стадиях, то есть когда ситуация классифицируется как умеренно благоприятная или умеренно неблагоприятная. Называются три направления повышения эффективности лидерства в организациях: дальнейшая структуризация задачи, укрепление официальной власти лидера, изменение состава группы с целью формирования более благоприятного «климата». Такой подход является более практичным потому, что лидер будет адаптироваться к изменяющимся обстоятельствам.

Если переходить к индивидуально-психологическим свойствам личности руководителя, то следует сюда отнести темперамент, характер, направленность и способности.

В работах ряда отечественных авторов анализируется аспект соотношения типа личности руководителя с тем или иным стилем руководства. Наибольшее внимание уделяет этому А.Г. Ковалев. Он отмечает, что нет однозначной корреляции между авторитарностью и каким-либо психическим свойством личности. Считает возможным различные комбинации свойств, определяющих стиль деятельности и в каждом конкретном случае рекомендует выяснить источники того или иного стиля руководства.

Исследователями допускается, что как личность, так и стиль руководства официального лидера определяются многими влияниями, сочетание которых настолько многообразно, что вряд ли все, возможно, учесть, но все кладет свою печать на личность, определяет своеобразие психологии руководителя, его поведения, его стиль работы. Поэтому, решение проблемы между требованиями условий производства и личностными особенностями руководителя, определяющими стиль руководства, не всегда соответствуют предъявляемым условиям. И становится очевидной необходимость дальнейшего изучения личности руководителя с целью оптимизации психологической атмосферы в трудовом коллективе. Однако, руководители зачастую не в состоянии дать правильную оценку результатам своих решений.

Исследователи отмечают, что в практике управления российскими предприятиями они не привыкли гибко подходить к меняющимся условиям. Часто руководители предпочитают заимствовать опыт других, а не проводить собственный анализ, исходя из своих специфических условий.

В организациях, в которых дела идут более - менее неплохо, как правило, применяется авторитарный стиль руководства. Как отмечает А.В.Толочков, вся организационная работа на предприятии зачастую держится на одном руководителе, через которого осуществляются все связи между подразделениями. Он вынужден заниматься координацией, контролем, планированием, стимулированием труда, нести ответственность за всех и за все.

Следует отметить, что долгие годы у нас устраивали соревнования между подразделениями, отделами и работниками внутри организаций, что приводило к

раздробленности в производственных отношениях. Каждый отвечал только за себя.

Сегодня практика зарубежных фирм показала, что для более эффективной работы фирме необходимо усилить роль коллективов всех звеньев организации в решении каждодневных задач. Следует наладить четкое их взаимодействие, создать условия и стимулы для повышения профессиональной подготовки работников.

Кроме того, как отмечают Д.Д.Вачугов и В.Р.Венегин, необходимо предоставлять руководителям больше свободы при принятии самостоятельных решений в работе. Руководителям с применением наиболее целесообразных стилей руководства, следует побуждать работников к развитию их способностей для более интенсивного и продуктивного труда, ориентировать их на задачи, стоящие перед организацией¹⁶.

Как отмечает А.В. Толочек, для эффективного управления организацией руководитель не должен придерживаться принятого однажды единого стиля управления, нужно быть гибким и применять наиболее уместный в сложившихся условиях. Современные менеджеры должны много учиться, получать необходимые теоретические знания, для того чтобы знать, какой стиль управления персоналом подойдет в данной ситуации.

Взаимосвязи стиля с основными категориями управления таковы, что стиль является следствием, с одной стороны, методов, задач и целей управления, с другой стороны, стиль оказывает влияние на применение того или иного метода управления, поэтому стиль руководителя (руководства) следует рассматривать как стиль управления.

Таким образом, выбор стиля руководства может определяться особенностями личности руководителя, его индивидуально – психологическими особенностями. Объективными факторами (условиями) формирования стиля выступают задачи и функции управления. Субъективными факторами являются особенности характера личности.

¹⁶ Вачугов, Д.Д. Венегин, В.Р. Менеджер и стиль руководства. - Социал.- полит. журн.- 2000, №7.С.9.

По проблеме стилей лидерства можно отметить, что постоянные исследования и поиск в данном направлении вызваны насущными задачами совершенствования практики управления различными организациями.

Выводы по первой главе

Теоретический анализ исследований по различным аспектам конфликтологии, типологии конфликтных личностей, исследований по теме стилям управления и позволяет сделать следующие выводы.

Конфликт - это форма выражения противоречия. В теории конфликтов принято описывать конфликт как борьбу с целью нейтрализации противника, нанесения ему ущерба, как психическое напряжение и антагоническую враждебность, как достижение своих целей за счет подавления противоположных им тенденций.

Личностная конфликтность проявляется в тенденции к негативному оцениванию себя в профессиональном плане, в редуцировании профессиональных обязанностей и собственного достоинства, ограничении своих возможностей, снятие с себя ответственности и перекладывание её на других, что и приводит к производственным конфликтам.

Анализ работ показал, что существуют взаимосвязи между стилевыми особенностями управления руководителя и его личностной конфликтностью, что в свою очередь влияет на межличностные отношения в трудовом коллективе.

Глава 2 Результаты эмпирического исследования влияния стиля руководства с межличностными взаимоотношениями в коллективе работников

2.1 Организация эмпирического исследования, описание выборки и диагностических методик

Исследование проводилось на базе АНО «ЦСОН «Сызранский» (отдел по социальным вопросам по г. Октябрьск»). Это государственное Бюджетное учреждение, центр социального обслуживания граждан пожилого возраста и инвалидов муниципального районного центра Октябрьский. Организация осуществляет свою деятельность в соответствии с Конституцией Р.Ф., Гражданским

кодексом Р.Ф., Федеральным законом Российской Федерации «О некоммерческих организациях», Уставом и другими нормативными актами.

Цель деятельности Организации заключается в предоставлении услуг в сфере социального обслуживания различным группам населения, в том числе инвалидам, осуществление мероприятий по социальному обслуживанию населения района в целях его социальной защиты. Осуществляется социальное обслуживание на дому и в полустационарной форме.

Общая выборка исследования составила – 70 человек, из них 15 руководителей среднего звена и 60 работников различных подразделений организации. Структура подразделений центра социальной защиты и штатный состав состоит из следующих секторов и специалистов, занимающихся работой по следующим основным вопросам: отдел социального развития – 8 специалистов; информационно-правовыми вопросами занимаются 6 специалистов, финансово-административными вопросами – 8 специалистов; организацией государственной социальной помощи – 18 специалистов; социального обслуживания населения 20 специалистов; вопросам льгот – 4 специалиста, по делам инвалидов 6 специалистов; социальной защиты семьи и детства 6 специалистов; выплате пособий 4 специалиста.

Для достижения цели исследования и решения поставленных практических задач, мы использовали следующие методы: теоретический анализ, наблюдение, опрос, тестирование с применением следующих методик, и метод математико-статистической обработки полученных данных.

Для диагностики конфликтности руководителей использовались следующие методики:

1. Использовалась методика диагностики самооценки и экспертной оценки степени конфликтности личности, а также оценки экспертом степени конфликтности личности (Ладанов И.Д.). Шкала используется для самооценки и для оценки степени конфликтности других лиц. Сумма в 70 баллов указывает на очень высокую степень

конфликтности; 60 баллов – на высокую; 50 – на выраженную конфликтность; сумма 11-15 баллов свидетельствует о склонности избегать конфликтных ситуаций. (Приложении 2).

2. Методика диагностики предрасположенности личности к конфликтному поведению К. Томаса. Тест адаптирован Гришиной Н.В. для изучения личностной предрасположенности к конфликтному поведению. В своем подходе к изучению конфликтных явлений К. Томас делал акцент не только на разрешение конфликтов, а на управление ими. В соответствии с этим, К. Томас считает нужным сконцентрировать внимание на том, какие формы поведения в конфликтных ситуациях характерны для людей, какие из них являются более продуктивными или деструктивными, каким образом можно стимулировать продуктивное поведение. Для описания типов поведения людей в конфликтных ситуациях К. Томас применяет двухмерную модель регулирования конфликтов, основополагающими измерениями в которой являются кооперация, связанная с вниманием человека к интересам других людей, вовлеченных в конфликт, и напористость, для которой характерен акцент на защите собственных интересов. Соответственно этим двум основным измерениям К. Томас выделяет следующие способы урегулирования конфликтов: соперничество, приспособления, компромисс, избегание, сотрудничество. В своем опроснике по выявлению типичных форм поведения К. Томас описывает каждый из пяти перечисленных возможных вариантов двенадцатью суждениями о поведении индивида в конфликтной ситуации.

3. Использовалась методика диагностики стиля управления А.Л.Журавлева. Методика направлена на оценку преобладающего стиля руководства. Диагностируются шкалы: директивный, коллегиальный, либеральный, директивно-коллегиальный, директивно-либеральный, коллегиально-либеральный, смешанный стиль управления.

4. Для диагностики особенностей взаимоотношений работников в трудовом коллективе использовались следующие методики:

Методика диагностики межличностных отношений, разработанную Т. Лири. При исследовании межличностных отношений наиболее часто выделяются два фактора: доминирование – подчинение и дружелюбие – агрессивность. Именно эти факторы определяют общее впечатление о человеке в процессах межличностного восприятия. Методика предназначена для изучения стиля и структуры межличностных отношений и их особенностей, а также исследования представлений испытуемого о себе, своём «идеальном Я», отношения к самому себе. Методика позволяет выявить зоны конфликтов испытуемого.

Использовалась также методика диагностики эмпатических способностей личности В.В. Бойко¹⁷.

5. Для статистического анализа эмпирических данных использовался критерий U Манна-Уитни. Для удобства обработки эмпирического материала по руководителям, мы скомпоновали его в удобном для обработки табличном варианте и представили в приложении В – «Таблица для попарного сравнения выбора стратегий и объективности самооценки и экспертной оценки конфликтности руководителей».

2.2 Результаты эмпирического исследования

На первом этапе мы определяли стратегии поведения руководителей в конфликтной ситуации. Всего было опрошено 15 руководителей, из них 5 женщин и 10 мужчин от 28 до 42 лет. Результаты представлены в таблице 1.

Таблица 1 - Показатели стратегий поведения в конфликтной ситуации

№	Стратегии поведения в конфликтной ситуации	Мужчины - руководители	Женщины - руководители	Итого (по всей выборке)
1.	Соперничество	46,6%	0%	46,6%

¹⁷ Практическая психодиагностика. Методики и тесты. – Самара, 1998.

2.	Сотрудничество	40%	26,6%	66,6%
3.	Приспособление	13,3%	13,3%	26,6%
4	Компромисс	20%	20%	40%
5	Избегание	20%	33,3%	53,3 %

Из представленных в таблице данных мы видим, что мужчины в своем руководстве применяют в основном тактики соперничества, сотрудничества и компромисса. Женщины в основном применяют тактики сотрудничества и избегания.

На следующем этапе мы исследовали конфликтность руководителей. Результаты диагностики самооценки и экспертной оценки степени конфликтности представлены в таблице 2 и в приложении А.

Таблица 2 – Результаты исследования конфликтности руководителей.

№	Уровни	Самооценка	Экспертная оценка
1	высокий	0 %	26,6%
2	средний	46,6 %	40 %
3	низкий	53, 3%	33,3%

Анализ результатов показал следующее:

Высокого уровня конфликтности в самооценке руководители не показали, среднего уровня конфликтность выявили у себя, а вот при экспертной оценке мы обнаружили оценки высокой конфликтности у некоторых руководителей, что свидетельствует о возможно необъективной оценке руководителями своей конфликтности.

Далее мы исследовали стили управления своими подчиненными руководителями различных подразделений. Руководителям было предложено с применением методики А.Л. Журавлева провести самооценку своего стиля управления. Результаты представлены в таблице 3. и в приложении А.

Таблица 3 - Показатели самооценки стиля руководства мужчин и женщин-руководителей среднего звена

Стили руководства	Женщины	Мужчины	Итого (по всей выборке)
-------------------	---------	---------	----------------------------

1 Директивный стиль	-	-	-
2 Коллегиальный стиль	20 %	70 %	53,5%
3 Либеральный стиль.	-	-	-
4 Директивно-коллегиальный	20%	-	6,6%
5 Коллегиально- либеральный	-	-	-
6 Директивно-либеральный	40%	30%	33,3%
7 Смешанный.	20%	-	6,6%

Директивного стиля руководства мы у руководителей не выявили ни у женщин, ни у мужчин руководителей.

Результаты показали, что лишь 20 % женщин-руководителей среднего звена практикуют коллегиальный стиль руководства в работе со своими подчиненными, а мужчины – руководители отдали предпочтению этому стилю в большей степени – 70%. По всей выборке руководителей их выявилось 53,5%.

Данные руководители устанавливают в достаточной мере дружеские неформальные отношения с подчиненными и практикуют коллективное принятие решений. Осуществляется руководство данными руководителями через демократические нормы, правила, процедуры, которые регламентированы внутренними правилами организации, конституцией и законами.

Поскольку коллегиальный стиль основан на соблюдении прав и свобод личности, на широком привлечении людей к управлению (что способствует развитию самоуправления) и предполагает подготовку к принятию решений заинтересованных к участию членов коллектива, наиболее подготовленных специалистов, способных организаторов, данные руководители готовят к делегированию некоторой части своих полномочий.

А сами эти руководители лично занимаются только наиболее сложными и важными вопросами, предоставляя подчиненным решать самостоятельно все остальные вопросы соразмерно их квалификации и выполняемым функциям.

Управление через влияние и опору на сотрудников является характерной чертой коллегиального стиля управления, присуще данным руководителям.

Поэтому, у работников подразделений, в которых практикуется этот стиль, симптомов эмоционального выгорания не обнаружено.

Либеральный стиль нами не выявлен ни у мужчин, ни у женщин руководителей.

Директивно-коллегиальный стиль обнаружился у 20 % женщин. Свои усилия данный руководитель направляет на решение задач.

Однако, как выяснилось из данных, предоставленных на руководителей, по причине пока еще недостаточной адаптации на своей руководящей должности, и, возможно отсутствия навыков взаимодействия, данный руководитель практикует элементы директивности в женском коллективе, что может способствовать росту напряженности, хотя тенденций к выгоранию у работников подразделения в целом не выявлено. Как правило, директивный стиль характеризуется тем, что руководитель обычно как можно больше централизует полномочия, структурирует работу подчиненных и почти не дает им свободы принятия решений, в данном случае он здесь не вполне оправдан, так как работники подразделения имеют достаточно хорошую квалификацию. Оказываемое давление для обеспечения выполнения работы, возможно, воспринимается работниками как психологическое давление и вызывает неприязнь. В этом случае, может появиться риск повышения со стороны работников редукации профессиональных обязанностей.

Коллегиально-либеральный стиль управления по выборке руководителей нами не был выявлен.

Выявили мы также и директивно - либеральный стиль управления, возможно, не самый эффективный, у 40% женщин руководителей и у 30 % мужчин.

Данные руководители с одной стороны, обладая достаточной властью и наделенные соответствующими полномочиями, могут навязывать свою волю подчиненным, использовать принуждение, подчинение. При таком стиле даже высококомпетентным подчиненным не предоставляется свобода принятия решений, иногда возможно психологическое давление путем угроз. Однако, с другой стороны присутствует и некоторая отстраненность руководителей, то есть, минимальное участие в управлении. А вот неподготовленному персоналу иногда, наоборот, предоставляется свобода в принятии самостоятельных решений по основным

направлениям производственной деятельности организации. В конечном счете, это может отражаться на качестве их результатов, а затем и на качестве взаимоотношений вследствие директивных критических организующих воздействий на работников. Выявили мы также и смешанный стиль руководства (директивно-коллегиально – либеральный в равной степени) у 20% - одного молодого руководителя - женщины. Далее, мы провели исследование межличностных отношений работников. Результаты исследований представлены в таблице 4. и в приложении Б.

Таблица 4 - Результаты исследования межличностных отношений в рабочих группах

№	Октанты	Показатели уровней (по всей выборке)		
		высокий	средний	низкий
1	Авторитарность	37,5%	25%	37,5%
2	Эгоистичность	50%	25%	25%
3	Агрессивность	37,5 %	25%	37,5%
4	Подозрительность	12,5%	37,5%	50%
5	Подчинение	25%	25%	50%
6	Зависимость	37,5%	37,5%	25%
7	Дружелюбие	12,5%	50%	37,5%
8	Альтруистичность	12,5%	25%	63,5%

Из представленных в таблице 4. данных мы видим, что преобладает во взаимоотношениях работников авторитарность, эгоистичность, агрессивность трети работников, зависимость от авторитетов. А вот к дружелюбию и альтруизму склонны только четверть работников.

Результаты исследования эмпатийных установок представлены в приложении Б. В целом по выборке работников мы выявили высокие показатели развития эмпатии у – 18,8 % работников, среднего уровня – у 27,7% и заниженный уровень развития эмпатии мы выявили у 46,2 % работников. Низкого уровня – не выявлено.

2.3 Статистический анализ результатов исследования

В своих практических исследованиях мы предполагали, что: личностная конфликтность руководителей в самооценке и экспертной оценке может иметь разницу, то есть, быть более или менее объективной, и что конфликтность руководителей может проявляться в стилях управления работниками.

Проверка нашего предположения о разнице оценки конфликтности с ее самооценкой у руководителей и с различными стилями управления, проводилась нами при помощи критерии U Манна-Уитни. Для удобства обработки, представленные в приложении А данные эмпирического исследования по руководителям, мы скомпоновали в более удобном для обработки табличном варианте и представили в приложении В – «Таблица для попарного сравнения выбора стратегий и объективности самооценки и экспертной оценки конфликтности руководителей». Анализировались результаты 8 руководителей с коллегиальным стилем руководства и 7 руководителей, использующих другие стили руководства. Всего 15 руководителей. Результаты расчетов представлены в таблице 5.

Таблица 5 - Результаты попарного сравнения выбора стратегий и объективности самооценки и экспертной оценки конфликтности руководителей.

Разница экспертной оценки конфликтности и ее самооценки	U=0 P=0.001
Разница в выборе стратегии «соперничество»	U=5,5 P=0.007
Разница в выборе стратегии «сотрудничество»	U=21 P=0.332
Разница в выборе стратегии «приспособление»	U=17,5 P=0.194
Разница в выборе стратегии «компромисс»	U=20

	P=0.348
Разница в выборе стратегии «избегание»	U=20 P=0.348

В результате статистических расчетов нами выявлена значимая разница в самооценке и экспертной оценки конфликтности руководителей. Более объективные в самооценке руководители отдают предпочтение коллегиальному стилю управления, а менее объективные - не самым конструктивным стилям (директивно – либеральному, смешанному, директивно – коллегиальному стилям).

Выявлена разница в выборе стратегий в конфликтных ситуациях – приверженцы коллегиального стиля предпочитают сотрудничество, компромисс и соперничество. Приверженцы других стилей – предпочитают тактики избегания, приспособления, соперничества и иногда компромисса.

Выявленная нами такая тенденция, возможно, объясняется тем, что разнообразие стилей и не самых эффективных стратегий обнаружилась у только что – вновь назначенных руководителей и заместителей, временно выполняющих обязанности руководителей и пока еще недостаточно компетентных в управлении персоналом.

Мы предполагали, что конфликтность руководителя и особенности стиля управления профессиональной группой влияют на качество взаимоотношений внутри рабочей группы (октанты, эмпатийность) работников предприятия;

Гипотезу о наличии разницы по взаимоотношениям внутри групп, мы также проверяли при помощи критерия U Манна-Уитни.

Для удобства проведения расчетов, мы использовали данные, представленные в приложении Б. Рабочие таблицы для расчетов представлены в приложениях Г и Д – «Таблицы для попарного сравнения и выявления взаимосвязи октантов межличностных взаимоотношений и эмпатийности работников с различными стилями руководства».

Использовались данные обследования 22 работника групп с коллегиальным

стилем руководства и 33 человек из групп с другими стилями руководства.

Результаты представлены в таблице 6.

Таблица 6. – Результаты исследования взаимосвязи конфликтности и стилей руководства с межличностными отношениями в рабочих группах

Сравнение уровня авторитарности (1 актант)	U=273 P=0.000
Сравнение уровня эгоистичности (2 актант)	U=486 P=0.002
Сравнение уровня агрессивности (3 актант)	U=238 P=0.000
Сравнение уровня подозрительности (4 актант)	U=205,5 P=0.000
Сравнение уровня подчинения (5 актант)	U=357 P=0.000
Сравнение уровня зависимости (6 актант)	U=357,5 P=0.000
Сравнение уровня дружелюбия (7 актант)	U=214,5 P=0.000
Сравнение уровня альтруистичности (8 актант)	U=20 P=0.348
Сравнение уровня эмпатийных способностей	U=254 P=0.000

На основании расчетов мы сделали вывод:

выявлена значимая разница по всем измеренным показателям (октантам) взаимоотношений в коллективе, а также выявлена разница и по уровню развития и проявления эмпатии работниками в рабочих подразделениях.

Выводы по второй главе

В результате проведенного эмпирического исследования и анализа

полученных данных, мы можем сделать следующие выводы.

1. Результаты диагностики самооценки и экспертной оценки степени конфликтности руководителей показали следующее: высокого уровня конфликтности в самооценке руководители не показали, среднего уровня конфликтность выявили у себя, а вот при экспертной оценке мы обнаружили оценки высокой конфликтности у некоторых руководителей, что свидетельствует о возможно необъективной оценке руководителями своей конфликтности.

2. Мы выявили, что мужчины руководители в своем руководстве применяют в основном тактики соперничества, сотрудничества и компромисса. Женщины в основном применяют тактики сотрудничества и избегания.

3. Далее мы исследовали стили управления своими подчиненными руководителями различных подразделений и получили следующие данные: директивного стиля руководства мы у руководителей не выявили ни у женщин, ни у мужчин руководителей. Результаты показали, что лишь 20 % женщин-руководителей среднего звена практикуют коллегиальный стиль руководства в работе со своими подчиненными, а мужчины – руководители отдали предпочтение этому стилю в большей степени - 70%. Либеральный стиль нами не выявлен ни у мужчин, ни у женщин руководителей. Директивно-коллегиальный стиль обнаружился у 20 % женщин. Выявили мы также и директивно - либеральный стиль управления, возможно, не самый эффективный, у 40% женщин руководителей и у 30 % мужчин. Смешанный стиль руководства (директивно-коллегиально – либеральный в равной степени) у одного молодого руководителя - женщины.

4. Результаты исследования межличностных отношений работников в группах показали, что преобладает в отношениях авторитарность, эгоистичность, агрессивность трети работников, зависимость от авторитетов. А вот к дружелюбию и альтруизму предрасположены только четверть работников.

5. В целом по выборке работников обнаружили высокие показатели развития эмпатии у четвертой части работников, среднего уровня – у трети, и заниженный уровень развития эмпатии мы выявили почти у половины всей выборки работников. Низкого уровня мы не выявили.

Проверка нашего предположения о разнице оценки конфликтности с ее самооценкой у руководителей и с различными стилями управления, проводилась нами при помощи критерии U Манна-Уитни. Анализировались результаты 8 руководителей с коллегиальным стилем руководства и 7 руководителей, использующих другие стили руководства. В результате расчетов нами выявлена значимая разница в выборе стратегии «соперничество» и между экспертной оценкой конфликтности и ее самооценкой у руководителей с коллегиальным стилем управления и начальниками, предпочитающими другие стили управления. Мы предполагали, что конфликтность руководителя и особенности стиля управления профессиональной группой влияют на качество взаимоотношений внутри рабочей группы (октанты, эмпатийность) работников предприятия;

Гипотезу о наличии разницы по взаимоотношениям внутри групп, мы также проверяли при помощи критерия U Манна-Уитни. Использовались данные обследования 22 работника из групп с коллегиальным стилем руководства и 33 работника из групп с другими стилями руководства. В результате расчетов нами выявлена значимая разница по всем измеренным показателям (октантам) взаимоотношений в коллективе, а также выявлена разница и по уровню развития и проявления эмпатии работниками в рабочих подразделениях.

Заключение

В результате теоретического анализа работ по теме нашего исследования, мы выявили, в настоящее время во многих сферах производства существенно изменились требования к квалификации рабочих, меняется профессионально - квалификационный состав работников предприятий, что приводит к необходимости вложения средств в периодическое повышение квалификации работников – специалистов в той или иной сфере производства.

Однако, с другой стороны, в условиях конкурентной рыночной экономики увольнение квалифицированных и обученных специалистов может существенно

отражаться не только на деятельности подразделения, но и предприятия в целом.

Такая ситуация в условиях современности ведет к возрастанию на производстве роли социально - психологических факторов и условий взаимоотношений руководства со своей рабочей силой, персоналом или подчиненными.

В настоящее время успешность предприятия и его конкурентоспособность на рынке определяется человеческими ресурсами – квалифицированными кадрами, однако фактором, снижающим трудовую мотивацию и психологическое здоровье работников на производстве, может являться качество руководства человеческими ресурсами в организации.

В ходе исследования мы провели теоретический анализ аспектов конфликтной личности, стилей руководства, факторов и условий снижения работоспособности и нарушений межличностных отношений работников производственной сферы, подобрали диагностический инструментарий, провели эмпирическое исследование влияния конфликтности личности и стилей управления на качество взаимоотношений на производстве у работников на базе АНО «ЦСОН «Сызранский» - отдел по социальным вопросам по г.Октябрьск»).

В результате проведенного исследования и анализа полученных данных с применением методов математической статистики (критерия U Манна-Уитни), нами были получены данные, свидетельствующие о различных уровнях конфликтности руководителей в самооценке и оценке экспертов.

Нами была выявлена разница при сопоставлении данных самооценки и экспертной оценки конфликтности руководителей, что свидетельствовало о недостаточно объективной самооценке ряда молодых, замещающих и вновь назначенных руководителей. Мы выявили, что объективно оценивающие свою конфликтность предпочитают коллегиальный стиль управления и выбирают конструктивные тактики разрешения конфликтных ситуаций в работе со своим персоналом. При таких взаимоотношениях с персоналом у работников внутри рабочих групп проблем взаимоотношений (агрессивности, давления и др.) мы не обнаружили. У работников данных руководителей настрой во взаимоотношениях в

основном дружелюбный, проявляют они по отношению друг к другу достаточную эмпатию.

А вот руководители, чьи оценки не совпали с объективной оценкой, руководствуются в управлении в основном директивным, либеральным и смешанными типами руководства, кроме того. Они выбирают при этом тактики реагирования в конфликте или соперничества, избегания и приспособления, что неблагоприятно сказывается на межличностных взаимоотношениях в рабочих группах. В этих группах мы обнаружили преобладание авторитарности, агрессивности, эгоистичности у работников с одной стороны, а с другой – стремление некоторых работников к безропотному подчинению и зависимости.

Для подтверждения полученных данных и подтверждения гипотез мы применили метод критерий U Манна-Уитни.

В результате проведенных расчетов нами выявлена значимая разница между самооценкой и экспертной оценкой конфликтности руководителей.

Выявлена взаимосвязь коллегиального стиля управления с оптимальными (сотрудничество, компромисс) стратегиями урегулирования конфликтных ситуаций, и других стилей управления (директивно-либеральный, директивно – коллегиальный, смешанный) с недостаточно конструктивными (соперничество, избегание, приспособление) стратегиями в конфликтной ситуации.

В зависимости от конфликтности и особенностей стилей управления, нами выявлена также значимая разница по всем измеряемым показателям (октантам-авторитарность, эгоистичность, агрессивность, подозрительность, подчинение зависимость, дружелюбие, альтруистичность) взаимоотношений в рабочих группах.

Выявлена разница и по уровню развития и проявления эмпатии работниками в рабочих подразделениях. В рабочих группах склонных к конфликтности руководителей работники проявляют меньшую эмпатию и более сдержаны в проявлении взаимовыручки и поддержки.

Таким образом, наши гипотезы полностью нашли подтверждение.

Глоссарий

№ п/п	Понятие	Определение
1	Анализ конфликта	предполагает рассмотрение тактики и динамики стадий конфликта.
2	Влияние в конфликте	процесс, при котором действия одной стороны оказывает существенное влияние на другую сторону.
3	Взаимодействие сторон в конфликте	процесс, при котором поведение одного участка конфликта вызывает соответствующие изменения в поведении другого и конфликтующие стороны так или иначе воздействуют друг на друга
4	Доминирование	предполагает социальную иерархию в человеческих

	ние	сообществах, борьбу за приоритетные позиции, это система человеческих действий, основанная на применении силы.
5	Интроспекция	(лат. introspecto - смотрю внутрь) - метод самонаблюдения, изучения психики Я, её процессов путём субъективного наблюдения за деятельностью собственной психики.
6	Затухание конфликта	это временное прекращение противодействия при сохранении основных признаков конфликта: противоречия и напряжённых отношений.
7	Конфликт	(от лат. «conflictus» - столкновение) – есть форма выражения противоречия. В теории конфликтов (конфликтологии) принято описывать конфликт как борьбу с целью нейтрализации противника, нанесения ему ущерба, как психическое напряжение и антагоническую враждебность, как достижение своих целей за счет подавления противоположных им
8	Конфликтная личность	интегральное свойство личности, отражающее частоту вступления в межличностные конфликты
9	Конфронтация	пассивное противостояние социальных групп с противоборствующими политическими, экологическими, социальными интересами.
1-	Компромисс	путь взаимных уступок, взаимовыгодные сделки, частичное удовлетворение интересов обеих противоборствующих сторон, поиск взаимоприемлемых позиций
11	Конкуренция	особый тип конфликта, цель которого — получение выгоды, прибыли либо доступа к дефицитным благам
12	Конфликтное в	борьба, в которой действия одной стороны встречают

	заимодействие	противодействия другой
13	Коммуникация	передача информации (идей, образов, оценок, установок) от лица к лицу, от одной культурной единицы к другой;
14	Минимизация последствий	это процесс, при котором происходит максимально возможное снижение негативных факторов, вызванных конфликтной ситуацией
15	Объект конфликта	это обязательный элемент конфликта, конкретная причина, мотивация, движущая сила конфликта.
16	Окружающая среда	один из элементов в структуре социального конфликта, состоит из физической сферы (географические, климатические, экологические и другие, факторы) и социальной среды (определенные социальные условия, в которых развивается конфликт).
17	Предотвращение конфликта	это действия по устранению конфликта заранее, до начала и развития конфликтной ситуации
18	Поведение	присущее живым существам взаимодействие со средой, опосредованное их внешней (двигательной) и внутренней (психической) активностью.
19	Обратная связь	деятельность в интересах выработки общего смысла, единой точки зрения и согласия по поводу различных ситуаций или проблем, которые обсуждаются в процессе коммуникативного общения.
20	Организационно-административные методы предупреждения конфликтов	это принципы и нормы патологии плюс алгоритмы современного менеджмента для предупреждения конфликтов

21	Проекция	(От лат. Projectus - брошенный вперед). Защитный механизм, состоящий в том, что индивидуум приписывает другим свои неприемлемые желания.
22	Разногласие	основная переменная, которая указывает состояние и ориентацию взглядов, интересов участников, выраженных в требованиях или декларациях о намерениях.
23	Регулирование конфликта	это процесс упорядочивания налаживания отношений сторон конфликта для приведения их в такое состояние, которое обеспечит нормальную и правильную работу
24	Социальная установка	состояние психонервной готовности, складывающееся на основе опыта и оказывающее направляющее динамическое влияние на реакции индивида относительно всех объектов и ситуаций, с которыми он связан.
25	Соперничество	борьба за признание достижений и способностей отдельного человека или какой-либо общности. Цель соперничества — приобретение лучших социальных позиций, достижение престижных целей.
26	Столкновение интересов	процесс, когда у людей есть зона разногласий, различные представления о ситуации, противоречащие друг другу, одновременно неосуществимые мотивы и цели.
27	Стадии развития конфликта:	1) латентная (скрытая); 2) стадия открытого конфликта; 3) стадия разрешения
28	Самооценка	Оценка личностью самой себя, своих возможностей, качеств и места среди других людей. Относясь к ядру личности, она – важный регулятор поведения. От самооценки зависят взаимоотношения человека с окружающими, его критичность, требовательность к

		себе, отношение к успехам и неудачам. Тем самым она влияет на эффективность деятельности и дальнейшее развитие личности.
29	Социальный статус	это общее положение личности или социальной группы в обществе, связанной с определенной совокупностью прав и обязанностей.
30	Управление конфликтами	– это процесс целенаправленного воздействия на персонал организации с целью устранения причин, породивших конфликт, и приведения поведения участников конфликта в соответствие с рациональными нормами взаимоотношений.
31	Характер	индивидуальное сочетание устойчивых психических особенностей человека, задающих типичный для него способ поведения и эмоционального реагирования в определенных жизненных обстоятельствах.

Список использованных источников

1. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология: учебное пособие для вузов. - 3-е изд. - СПб.: Питер, 2010.-496с.
2. Букович, У. Управление знаниями: руководство к действию: пер. с англ. У. Букович - М.: ИНФРА-М, 2012. - 504 с.
3. Безносков, С.П. Профессиональная деформация личности: С.П. Безносков - СПб., 2014.
4. Бухалков, М.И. Управление персоналом: учебное пособие./М.И.Бухалков - М.: Инфра-М. 2005. -368 с.
5. Вачугов, Д.Д. Венегин, В.Р. Менеджер и стиль руководства:.. - Социал.- полит. журн.- 2010, №7.
6. Гуленко, В.В. Менеджмент слаженной команды. Соционика для руководителя

: В.В.Гуленко - М.: Астрель, 2003.- 282 с.

7. Грахем Х.Т., Беннет Р Управление человеческими ресурсами: Учеб, пос. для вузов/Пер. с англ. Под ред. Т.Ю. Базарова и Б Л. Еремина. - М.ЮНИТИ-ДАНА. 2003.- 598 с.

8. Гришина Н.В. Психология межличностного конфликта: Автореф. дис. докт. псих. наук. – СПб.: изд-во СПбГУ, 2005. – 28 с.

9. Дмитриев А.В. Конфликтология: учебное пособие. – М.: Гардарики, 2012.

10. Емельянов, С.М.Практикум по конфликтологии / С.М.Емельянов. – СПб.: Питер, 2001. – 360 с.

11. Дмитриев А.В. Конфликтология: Учеб. пос. – М., 2000. – 316 с.

12. Егоршин, А.П. Основы управления персоналом: Учебное пособие для вузов/А.П. Егоршин.– Нижний Новгород: НИМБ, 2013. - 303с.

13. Занковский, А.Н. Организационная психология: Учебное пособие для вузов по специальности «Организационная психология». - 2-е изд. / А.Н.Занковский.- Флинта: МПСИ, 2012.

14. Зигерт В., Лонг Л. Руководить без конфликтов. - М., 2012. – 379с.

15. Зайцева О. А. Основы менеджмента: Учеб. пос. - М., 2008. – 153с.

16. Журавлев, А. Л. Стиль руководства и организация соревнования. /А.Л.Журавлев. В книге: Социально-психологические аспекты социалистического соревнования. - М., 2009.

17. Иванцевич, Дж. М., Лобанов А. А. Человеческие ресурсы управления./ Дж.М. Иванцевич, А.А.Лобанов А. А. - М., 1999.

18. Кибанов А. Я. Захаров Д. К. Формирование системы управления персоналом на предприятии: /Н.А. Калигин, Д.К.Захаров. Принципы организационного управления. - М.: Финансы и статистика, 2003. - 272 с.

19. Каменская, В.Г. Социально-психологические основы управленческой деятельности: Учебное пособие для студентов высш. учеб. Завед /В.Г.Каменская. - М.: Издат. центр "Академия", 2012- 60 с.

20. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестации: Учебное пособие для вузов. - 2-е изд., перераб. и доп./ А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. -М.; Экзамен, 2015-416 с.
21. Кравченко, Т.К. Пресняков В.Ф. Инфокоммуникационные технологии управления предприятием [Текст]: Учеб. пос./ Т.К.Кравченко, В.Ф.Пресняков.-М.: ГУВШЭ, 2003-272 с.
22. Коузер Л. Основы конфликтологии. – СПб.: Светлячок, 1999.14.
23. Леонов, Н.И. Основы конфликтологии: Учеб. Пособие / Н.И.Леонов. – Ижевск, 2010. – 122 с.
24. Кармин А. С. Конфликтология [Текст]: Учеб.пос. - Спб., 2000. – 179с.
25. Кабаченко Т.С. Психология конфликта. Т.С.Кабаченко - М., 2003.- 215с. - ISBN 978-6-2011-4442-3.
26. Кричевский Р.Л. Если Вы – руководитель/ Р.Л.Кричевский. – М.: Инфра-М, 2005. – 196 с.
27. Коно, Т. Стратегия и структура японских предприятий / Т.Коно. - М., 2007.
28. Литвак, Б.Г. Великие управленцы. Практические занятия по управлению / Мастер класс / Б.Г. Литвак. - М.:ЗАО "Изд-во "Экономика", 2003 - 527 с.
29. Лукичева, Л.И. Управление организацией: Учеб. пособ. -2-е изд.-М.: Омега-Л, 2015- 360 с.
30. Леонов, Н. И., Сироткин С. Ф. Конфликт и личность в изменяющемся мире / Н.И. Леонов, С.Ф. Сироткин. - Ижевск., 2010. – 215с.
31. Магура, М.И. Современные персонал технологии: М.И. Магура - ООО "Управление персоналом". 2003- 388 с.
32. Майкл Армстронг Стратегическое управление человеческими ресурсами / пер. с англ. - М: ИНФРА-М. 2012-328с.
33. Музыченко, В. Управление персоналом / В. Музыченко - Лекции: Учебник для студ. Вузов / В. В. Музыченко. - М: Академия, 2003- 528 с.
34. Мурашко, Н.И. Управление персоналом организации / К.: Компас, 1999. – 154 с.
35. Маусов, Н. Менеджмент персонала - ключевое звено внутрифирменного

- управления / Н.Маусов // Проблемы теории и практики управления.- М., 2009. – 230 с.
36. Методы управления персоналом: Учебное пособие/ Горбатова М.М. Кемерово: Юнити, 2002. – 155 с.
37. Организационное поведение: учебное пособие/ Дорофеев В. Д., Шмелева А. Н., Частухина Ю.Ю. – Пенза: Изд-во ун-та, 2004. – 142 с.
38. Организационная культура / Стеклова О. Е. Ульяновск: УлГТУ, 2007.
39. Организационное поведение: Учебно-методическое пособие по курсу для студентов старших курсов и магистрантов. /Подопригора М.Г. – Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2014. – 261 с.
40. Пугачев, В.П. Руководство персоналом организации: В.П.Пугачев/ Учебник/В.П.Пугачев. - М.: Аспект Пресс, 2002- 279 с.
41. Практическая психодиагностика. Методики и тесты: Учебное пособие. – Самара: Издательский дом «Бахрах», 1999. – 672.
42. Практикум по дисциплине «Организационное поведение»: учебное пособие/ В.А. Конталев, Владивосток: МГУ, 2008. – 240 с.
43. Пугачев, В. П. Руководство персоналом организации: В.П.Пугачев - М., 2008. – 198 с.
44. Русалинова, А. А. Некоторые характеристики руководителя как субъекта управления трудовым коллективом /А.А.Русалинова. - Л., 1999. -224 с.
45. Самоукина, Н. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах / Н.Самоукина. - Вершина-2006, 224 с.
46. Соломанидина Т. О., Соломанидин В. Управление мотивацией персонала (в табл. схемах, тестах, кейсах): - Т.О. Соломанидина, В. Соломанидин.- М.: ООО "Журнал" Управление персоналом". 2005– 128с.
47. Спивак, В.А. Организационное поведение и управление персоналом: Учебное пособие для вузов. / В.А.Спивак, СПб: Питер. 2001- 224 с.
48. Скотт Г. Дж. Конфликты: пути преодоления / Г.Дж. Скотт Пер. с англ. – Киев, 2014. – 416 с.
49. Саржвеладзе Н.И. Личность и ее взаимодействие с окружающей средой /

Н.И.Саржвеладзе - Тбилиси, 2009. – 389с.

50. Толочек, А.В. Стилиевые характеристики и взаимодействия руководителей в управленческой структуре: Вестник Московского университета. Сер.14, психология. 1995.№3, стр.11.

51. Уткин Э.А. Управление персоналом в малом и среднем бизнесе: Э.А.Уткин - М.: АКАЛИС, 1999. -215с.

52. Управление персоналом на производстве: Уч. пособие для вузов / Под ред. Н.И. Шаталовой, Н.М. Бурносова. - М. ЮНИТИ-ДАНА. 2003- 381 с.

53. Управление персоналом организации: Учебное пособие./ Под ред. д. Э. Н. проф. А.Я. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 2013- 296 с.

54. Управление персоналом организации: Учебник - М.: ИНФРА-М, 2002- 512 с.

55. Управление персоналом: Уч. пособие /Под ред. Г.И. Михайлиной - М/ Изд. - торг. Корпор. "Дашков и Ко", 2006- 266 с.

56. Управление персоналом: Уч. пособие / Под ред. П.Э. Шлендера. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005- 320 с.

57. Цыпкин Ю.А. Управление персоналом: Учебное пособие для вузов/ - М.: ЮНИТИ-ДАНА 2001– 446 с.

58. Хасан Б.И. Парадоксы конфликтологии. Философия и социальная мысль/ Б.И.Хасан. М.: 1990. - № 6.

59. Чернышов В.Н., Двинин А.П. Человек и персонал в управлении / В.Н.Чернышов, А.П. Двинин,- СПб.: Энергоатомиздат, 2005. – 414 с.

Приложение А

Результаты эмпирического исследования конфликтности руководителей

№	пол	Стратегии поведения руководителей в конфликтной ситуации					Оценка конфликтности (по методике Ладанова)		Стиль управления
		1	2	3	4	5	само оценка	экспертная	
1	м	4	9	1	9	6	45	48	Коллегиальный
2	м	3	9	5	12	8	30	42	Коллегиальный
3	ж	9	6	1	7	9	29	53	Дир/ либеральный
4	ж	4	9	9	6	9	29	50	Смешанный
5	ж	3	9	5	12	8	30	52	Дир/коллегиальный
6	м	9	8	5	4	8	30	52	Дир/либеральный
7	м	3	8	5	8	4	30	42	Коллегиальный
8	м	10	6	10	5	8	30	49	Дир/либеральный
9	м	2	9	10	5	10	30	40	Коллегиальный
10	м	3	8	5	4	8	30	38	Коллегиальный
11	м	4	9	1	7	9	28	30	Коллегиальный
12	ж	3	9	5	12	8	30	36	Коллегиальный
13	ж	9	9	5	8	9	30	52	Дир/либеральный
14	м	8	9	10	5	10	30	49	Дир/либеральный

15	м	3	9	1	7	9	28	30	Коллегиальный
----	---	---	---	---	---	---	----	----	---------------

Условные обозначения

Стратегии в конфликте:

1. Соперничество
2. Сотрудничество
3. Приспособление
4. Компромисс
5. Избегание

Приложение Б

Результаты всех этапов эмпирического исследования

№1	Руковод	Конфликтность		Выбор стратегии в конфликте					Стиль	
	М, 36 л	Самооценка	Оценка другими	1	2	3	4	5	Коллегиальный	
		45	48	4	9	1	9	6		
Подчиненные										
Межличностные отношения (Т.Лири)							Эмпатические способности			
Показатели по октантам										
	Пол, возр	1	2	3	4	5	6	7	8	
1	ж,27	8	3	6	2	5	6	10	8	32
2	ж,26	6	4	4	3	6	6	12	6	30
3	ж,34	8	3	6	2	5	6	10	6	28
4	ж,25	8	3	6	2	5	6	10	8	28
5	ж,48	6	4	4	3	6	6	12	6	30
6	ж,28	8	3	6	2	5	6	10	6	26
№2	Руковод	Конфликтность		Выбор стратегии в конфликте					Стиль	
	М,40 л	Самооценка	Оценка другими	1	2	3	4	5	Коллегиальн	
		30	42	3	9	5	12	8		
Подчиненные										
Межличностные отношения (Т.Лири)							Эмпатические способности			
Показатели по октантам										
	Пол,	1	2	3	4	5	6	7	8	

	возр											
1	ж,27	8	3	6	2	5	6	10	9	30		
2	м,28	6	4	4	3	6	6	12	6	30		
3	ж,34	8	3	6	2	5	8	10	6	28		
4	ж,35	8	3	6	2	5	6	10	8	26		
5	ж,48	6	4	4	3	6	6	9	6	30		
6	ж,50	8	3	6	2	5	6	10	4	26		
№3	Руковод	Конфликтность					Выбор стратегии в конфликте					Стиль
	Ж, 42	Самооценка		Оценка другими			1	2	3	4	5	Дир/ либер
		29		53			9	6	1	7	9	
	Подчиненные											
	Межличностные отношения (Т.Лири)									Эмпатические способности		
	Пол, возраст	Показатели по октантам										
		1	2	3	4	5	6	7	8			
1	М, 26	12	12	9	10	6	2	2	2	22		
2	М,32	13	3	9	8	9	4	3	2	20		
3	Ж, 43	9	5	10		9	5	2	4	15		
4	Ж, 28	10	6	8		12	6	4	3	24		
№4	Руковод	Конфликтность					Выбор стратегии в конфликте					Стиль
		Самооценка		Оценка другими			1	2	3	4	5	
	Ж, 28 л	29		50			4	9	9	6	9	Смешанный
	Подчиненные											
	Межличностные отношения (Т.Лири)									Эмпатические способности		
	Пол, возр	1	2	3	4	5	6	7	8			
1	Ж, 28	10	12	9	10	6	3	3	2	22		
2	М,29	13	3	9	8	9	4	3	2	20		
3	Ж, 43	9	5	10	8	9	5	2	4	22		
4	Ж, 28	10	6	8	8	12	6	4	3	24		
5	Ж 46	12	4	9	10	9	4	5	4	26		
№5	Руковод	Конфликтность					Выбор стратегии в конфликте					Стиль
	Ж, 38 л	Самооценка		Оценка другими			1	2	3	4	5	Дир/коллегиальн
		30		52			3	9	5	12	8	
	Подчиненные											
	Межличностные отношения (Т.Лири)									Эмпатические способности		
	Показатели по октантам											
	Пол, возр	1	2	3	4	5	6	7	8	18		
1	М, 32	9	12	9	10	6	3	4	2	24		
2	М,32	13	3	9	8	6	4	3	2	22		
3	Ж, 23	9	5	9	8	9	5	3	4	18		
4	Ж, 28	10	6	8	8	12	6	4	3	15		
5	Ж 30	12	4	9	10	9	4	5	4	16		
№6	Руковод	Конфликтность					Выбор стратегии в конфликте					Стиль
	М, 32 л	Самооценка		Оценка другими			1	2	3	4	5	Дир/либеральн
		30		52			9	8	5	4	8	

Подчиненные												
Межличностные отношения (Т.Лири)										Эмпатические способности		
Показатели по октантам												
Пол, возр	1	2	3	4	5	6	7	8				
1	ж,30	12	12	9	10	6	3	4	2	24		
2	ж,43	13	3	12	8	13	4	3	2	16		
3	ж,34	9	5	12	8	9	4	3	4	18		
4	м,26	12	6	9	8	12	6	4	3	15		
5	ж,38	12	4	9	10	9	4	5	4	16		
6	м,24	9	6	10	8	9	6	5	2	18		
№7	Руковод	Конфликтность				Выбор стратегии в конфликте					Стиль	
	М,36 л	Самооценка		Оценка другими			1	2	3	4	5	Коллегиал
		30		42			3	8	5	8	4	
	Подчиненные											
Межличностные отношения (Т.Лири)										Эмпатические способности		
Показатели по октантам												
Пол, возр	1	2	3	4	5	6	7	8				
1	м,37	13	12	10	10	6	3	3	2	16		
2	ж,36	13	4	9	8	10	4	3	3	20		
3	ж,30	9	5	10	8	9	5	2	4	22		
4	м,25	10	6	8	8	12	6	4	3	20		
5	ж,48	12	4	3	10	9	4	4	4	26		
№8	Руков	Конфликтность				Выбор стратегии в конфликте					Стиль	
	М,40 л	Самооценка		Оценка другими			1	2	3	4	5	Дир/либер
		30		49			10	6	10	5	8	
	Подчиненные											
Межличностные отношения (Т.Лири)										Эмпатические способности		
Показатели по октантам												
Пол, возр	1	2	3	4	5	6	7	8				
1	м,38	13	16	9	13	6	3	4	2	24		
2	ж,46	13	3	12	8	15	4	3	2	16		
3	ж,36	9	5	12	8	10	4	3	3	18		
4	м,25	12	6	9	8	12	6	4	3	15		
5	м,37	12	4	9	10	9	4	5	4	16		
6	ж,40	9	5	12	8	10	4	3	3	24		
№9	Руков	Конфликтность				Выбор стратегии в конфликте					Стиль	
	М,38 л	Самооценка		Оценка другими			1	2	3	4	5	Коллегиа
		30		40			2	9	10	5	10	
	Подчиненные											
Межличностные отношения (Т.Лири)										Эмпатические способности		
Показатели по октантам												
Пол, возраст	1	2	3	4	5	6	7	8				
Ж 34	8	3	6	4	6	6	10	10	30			

	Ж 28	4	5	6	3	6	6	10	8	28		
	Ж 32	8	3	6	4	6	6	10	10	28		
	М 28	4	5	6	3	6	6	10	8	28		
	Ж 36	3	6	4	4	5	4	8	6	30		
10	Руково	Конфликтность					Выбор стратегии в конфликте					Стиль
	М, 40 л	Самооценка	Оценка другими				1	2	3	4	5	Коллег
		30	38				3	8	5	4	8	
	Подчиненные											
	Межличностные отношения (Т.Лири)						Эмпатические способности					
Показатели по октантам												
	Пол, возраст	1	2	3	4	5	6	7	8			
1	Ж, 26	6	4	4	3	6	6	12	6	28		
2	М, 29	8	3	6	2	5	8	10	6	28		
3	Ж, 40	6	3	6	2	5	6	12	8	26		
4	Ж, 28	6	3	6	3	6	6	9	8	32		
5	Ж 36	8	3	6	2	5	6	10	4	26		
11	Руков	Конфликтность					Выбор стратегии в конфликте					Стиль
		Самооценка	Оценка другими				1	2	3	4	5	Коллегиальный
		28	30				4	9	1	7	9	
	Подчиненные											
	Межличностные отношения (Т.Лири)						Эмпатические способности					
Показатели по октантам												
	Пол, возраст	1	2	3	4	5	6	7	8			
1	М, 28	4	4	4	3	6	6	12	6	34		
2	М, 29	8	3	6	4	5	8	10	10	30		
3	Ж, 42	4	5	6	3	5	6	10	8	26		
4	Ж, 28	6	4	4	3	6	6	9	6	30		
5	Ж 28	8	3	6	2	5	6	10	6	26		
12	Руково	Конфликтность					Выбор стратегии в конфликте					Стиль
	Ж, 34 л	Самооценка	Оценка другими				1	2	3	4	5	Коллег.
		30	36				3	9	5	12	8	
	Подчиненные											
	Межличностные отношения (Т.Лири)						Эмпатические способности					
Показатели по октантам												
	Пол, возраст	1	2	3	4	5	6	7	8			
1	М, 30	8	4	6	4	5	6	10	12	30		
2	М, 31	4	5	6	4	5	6	10	8	26		
3	Ж, 42	6	4	4	3	6	6	9	8	30		
4	Ж, 28	8	3	6	2	5	6	10	6	26		
13	Руковод	Конфликтность					Выбор стратегии в конфликте					Стиль
	Ж, 28 л	Самооценка	Оценка другими				1	2	3	4	5	Дир/либеральный

		30	52	9	9	5	8	9			
Подчиненные											
Межличностные отношения (Т.Лири)										Эмпатические способности	
Показатели по октантам											
Пол, возр	1	2	3	4	5	6	7	8			
1	М, 32	9	5	12	8	12	4	4	2	15	
2	М, 34	9	5	12	8	10	4	6	3	18	
3	Ж, 42	12	6	9	8	12	6	4	6	18	
4	Ж, 26	12	4	9	10	1	4	5	4	16	
5	М 26	9	5	12	8	10	4	3	8	24	
14	Руково д	Конфликтность				Выбор стратегии в конфликте				Стиль	
	М, 42	Самооценка		Оценка другими		1	2	3	4	5	Дир/либер
		30		49		8	9	10	5	10	
Подчиненные											
Межличностные отношения (Т.Лири)										Эмпатические способности	
Пол, возраст	Показатели по октантам										
	1	2	3	4	5	6	7	8			
1	Ж, 31	14	9	12	8	12	4	4	4	16	
2	М, 34	9	8	12	8	10	4	6	3	18	
3	Ж, 32	12	13	9	8	16	6	4	6	22	
4	Ж, 28	12	10	9	10	1	4	5	4	16	
5	Ж 36	9	5	12	8	10	4	3	8	24	
6	Ж 28	12	6	9	8	12	6	4	6	22	
№ 15	Руков	Конфликтность				Выбор стратегии в конфликте				Стиль	
	М, 40 л	Самооценка		Оценка другими		1	2	3	4	5	Коллег
		28		30		3	9	1	7	9	
Подчиненные											
Межличностные отношения (Т.Лири)										Эмпатические способности	
Пол, возр	Показатели по октантам										
	1	2	3	4	5	6	7	8			
1	М, 38	8	3	6	4	6	6	10	10	26	
2	М, 34	4	5	6	3	6	6	10	8	28	
3	Ж, 40	6	4	4	3	6	4	9	6	30	
4	Ж, 26	8	3	6	2	5	6	10	6	26	
5	Ж 26	8	3	6	4	6	6	10	10	22	
6	Ж 28	4	5	6	3	6	6	10	8	28	

Октанты

- 1 Авторитарность 2 Эгоистичность
3 Агрессивность 4 Подозрительность
5 Подчинение 6 Зависимость
7 Дружелюбие 8 Альтруистичность

Приложение В

Таблица для попарного сравнения выбора стратегий и объективности самооценки и экспертной оценки конфликтности руководителей

	1	2	3	4	5	6	7	Стиль руковод.	разница
1	4	9	1	9	6	45	48	Коллегиальный	-3
2	3	9	5	12	8	30	42	Коллегиальный	-12
3	3	8	5	8	4	30	42	Коллегиальный	-12
4	2	9	10	5	10	30	40	Коллегиальный	-10
5	3	8	5	4	8	30	38	Коллегиальный	-8
6	4	9	1	7	9	28	30	Коллегиальный	-2
7	3	9	5	12	8	30	36	Коллегиальный	-6
8	3	9	1	7	9	28	30	Коллегиальный	-2
№	1	2	3	4	5	6	7	Другие стили	
1	9	6	1	7	9	29	53	Дир/либеральный	-24
2	3	9	5	12	8	30	52	Дир/коллегиальный	-22
3	9	8	5	4	8	30	52	Дир/либеральный	-22
4	10	6	10	5	8	30	49	Дир/либеральный	-19
5	9	9	5	8	9	30	52	Дир/либеральный	-22
6	8	9	10	5	10	30	49	Дир/либеральный	-19
7	4	9	9	6	9	29	50	Смешанный	- 21

Приложение Г

Таблица для попарного сравнения межличностных взаимоотношений и эмпатийности сотрудников с коллегиальным стилем **руководства**

№	1	2	3	4	5	6	8	стиль
8	3	6	2	5	6	10	32	8
6	4	4	3	6	6	12	30	6
8	3	6	2	5	6	10	28	6
8	3	6	2	5	6	10	28	8
6	4	4	3	6	6	12	30	6
8	3	6	2	5	6	10	26	6
8	3	6	2	5	6	10	30	9
6	4	4	3	6	6	12	30	6
8	3	6	2	5	8	10	28	6
8	3	6	2	5	6	10	26	8
6	4	4	3	6	6	9	30	6
8	3	6	2	5	6	10	26	4
13	12	10	10	6	3	3	16	2
13	4	9	8	10	4	3	20	3
9	5	10	8	9	5	2	22	4
10	6	8	8	12	6	4	20	3
12	4	3	10	9	4	4	26	4
8	3	6	4	6	6	10	30	10
4	5	6	3	6	6	10	28	8
8	3	6	4	6	6	10	28	10
4	5	6	3	6	6	10	28	8
3	6	4	4	5	4	8	30	6
6	4	4	3	6	6	12	28	6
8	3	6	2	5	8	10	28	6

6	3	6	2	5	6	12	26	8
6	3	6	3	6	6	9	32	8
8	3	6	2	5	6	10	26	4
4	4	4	3	6	6	12	34	6
8	3	6	4	5	8	10	30	10
4	5	6	3	5	6	10	26	8
6	4	4	3	6	6	9	30	6
8	3	6	2	5	6	10	26	6
8	4	6	4	5	6	10	30	12
4	5	6	4	5	6	10	26	8
6	4	4	3	6	6	9	30	8
8	3	6	2	5	6	10	26	6
14	9	12	8	12	4	4	4	16
9	8	12	8	10	4	6	3	18
12	13	9	8	16	6	4	6	22
12	10	9	10	1	4	5	4	16
9	5	12	8	10	4	3	8	24
12	6	9	8	12	6	4	6	22

Октанты

1 Авторитарность 2 Эгоистичность 3 Агрессивность 4 Подозрительность
5 Подчинение 6 Зависимость 7 Дружелюбие 8 Альтруистичность

Приложение Д

- Таблица для попарного сравнения взаимоотношений и эмпатийности работников с
другими стилями руководства

№	1	2	3	4	5	6	7	8
12	12	9	10	6	2	2	2	22
13	3	9	8	9	4	3	2	20
9	5	10	8	9	5	2	4	15
10	6	8	10	12	6	4	3	24
10	12	9	10	6	3	3	2	22
13	3	9	8	9	4	3	2	20
9	5	10	8	9	5	2	4	22
10	6	8	8	12	6	4	3	24
12	4	9	10	9	4	5	4	26
1	2	3	4	5	6	7	8	18
9	12	9	10	6	3	4	2	24
13	3	9	8	6	4	3	2	22
9	5	9	8	9	5	3	4	18
10	6	8	8	12	6	4	3	15
12	4	9	10	9	4	5	4	16
12	12	9	10	6	3	4	2	24
13	3	12	8	13	4	3	2	16
9	5	12	8	9	4	3	4	18
12	6	9	8	12	6	4	3	15
12	4	9	10	9	4	5	4	16
9	6	10	8	9	6	5	2	18
13	16	9	13	6	3	4	2	24
13	3	12	8	15	4	3	2	16
9	5	12	8	10	4	3	3	18
12	6	9	8	12	6	4	3	15
12	4	9	10	9	4	5	4	16
9	5	12	8	10	4	3	3	24
9	5	12	8	12	4	4	2	15

9	5	12	8	10	4	6	3	18
12	6	9	8	12	6	4	6	18
12	4	9	10	1	4	5	4	16
9	5	12	8	10	4	3	8	24
14	9	12	8	12	4	4	4	16
9	8	12	8	10	4	6	3	18
12	13	9	8	16	6	4	6	22
12	10	9	10	1	4	5	4	16
9	5	12	8	10	4	3	8	24
12	6	9	8	12	6	4	6	22