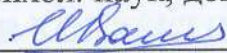


МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«ТЮМЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

ИНСТИТУТ ПСИХОЛОГИИ И ПЕДАГОГИКИ
Кафедра общей и социальной психологии

РЕКОМЕНДОВАНО К ЗАЩИТЕ В ГЭК
Заведующий кафедрой
д-р. психол. наук, доцент

 И.В. Васильева
30 января 2023 г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
магистерская диссертация

**КОНФЛИКТОГЕННЫЕ СПОСОБЫ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ
ОБЯЗАННОСТЕЙ В КОЛЛЕКТИВЕ**

37.04.01 Психология

Магистерская программа «Психология: личностное и организационное
консультирование»

Выполнил работу
студент 3 курса
заочной формы обучения



Горностаев Олег
Александрович

Руководитель
канд. психол. наук



Старцева Вера
Александровна

Рецензент
канд. психол. наук, доцент
ФГАОУ ВО «УрФУ им. Первого
Президента России Б.Н. Ельцина»



Усова Ольга
Валерьевна

Тюмень
2023

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ КОНФЛИКТОВ В ПСИХОЛОГИИ	8
1.1. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ В ИЗУЧЕНИИ КОНФЛИКТОВ	8
1.1.1. ФЕНОМЕНОЛОГИЧЕСКОЕ ОСНОВАНИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ.....	8
1.1.2. ОБЩЕСТВЕННАЯ ЗНАЧИМОСТЬ ИССЛЕДОВАНИЯ.....	10
1.1.3. ПРАКТИЧЕСКАЯ ЗНАЧИМОСТЬ ИССЛЕДОВАНИЯ.....	14
1.1.4. ТИПОЛОГИЯ КОНФЛИКТОВ В КОЛЛЕКТИВЕ	17
1.2. ОСНОВНЫЕ ПОДХОДЫ ИЗУЧЕНИЯ КОНФЛИКТОВ	28
ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ 1	32
ГЛАВА 2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ	35
2.1. ПЛАНИРОВАНИЕ И ОРГАНИЗАЦИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ.....	36
2.1.1. ПЛАНИРОВАНИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ	36
2.1.2. МЕТОДИКИ ИССЛЕДОВАНИЯ	37
2.1.3. ХОД ИССЛЕДОВАНИЯ И ОБРАБОТКА ДАННЫХ	40
2.2. РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ.....	45
ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ 2	48
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	50
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	53
ПРИЛОЖЕНИЕ 1. МОДУЛЬНЫЙ СОЦИОТЕСТ АНЦУПОВА	58
ПРИЛОЖЕНИЕ 2. ЭКСПРЕСС-МЕТОДИКА ПО ИЗУЧЕНИЮ СОЦИАЛЬНО- ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА В ПЕРВИЧНОМ ПОДРАЗДЕЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИИ (О.С. МИХАЛЮК И А.Ю. ШАЛЫТО)	61
ПРИЛОЖЕНИЕ 3. ПЕРВИЧНЫЕ ДАННЫЕ ЭМПИРИЧЕСКОГО ИССЛЕДОВАНИЯ (ФРАГМЕНТ).....	65

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы магистерской диссертации определяется рядом существенных положений:

Во-первых, алгоритм успешной работы в коллективе нарушается, если между сотрудниками не будет установлен контакт [Утлик, с. 89]. Контакт сотрудников в процессе совместной трудовой деятельности приводит к взаимодействию сторон. Стоит учитывать тот факт, что, взаимодействуя, выполняя разные обязанности, неся разную ответственность и руководствуясь собственными мотивами в процессе взаимодействия возможны конфликты.

Отсюда можно сделать вывод, что контакт и конфликт неразрывно связаны и являются частью межличностных отношений.

Во-вторых, именно в оттенках этих межличностных отношений и состоит сложность. На почве конфликтогенного распределения обязанностей в группе коллег в результате неправильно налаженного контакта могут разгореться конфликты. В них сталкиваются как сугубо индивидуальные качества личности – её эмоциональные и волевые свойства, интеллектуальные возможности, так и усвоенные личностью нормы и ценности общества.

В коллективе распределение обязанностей способствует успешному и своевременному выполнению различного рода рабочих задач [Давыдов, Ладанов]. Поэтому особенно важно, чтобы это разделение и совместная деятельность носили максимально плодотворный характер и способствовали благоприятному климату. Соответственно важным является знание способов предотвращения и конструктивного разрешения конфликтов, если они возникнут. Отсюда возникает противоречие между теоретическими исследованиями и практическим разрешением конфликтов на почве распределения обязанностей, и это противоречие способствует актуальности и востребованности данного исследования

В-третьих, согласно Отчёту по социально-трудовым конфликтам за 2020 год [Отчёт ..., с. 7], созданного по материалам проекта «Забастком», конфликты

в организациях по причине недовольства политикой управления составили 4,77% это 5 место антирейтинга из 10. Также в организации могут возникать профессиональные конфликты, в основе которых лежит выполнение или неисполнение профессиональных обязанностей, в том числе - вследствие ошибок распределения. Стоит отметить, что в конфликтах по причине недовольства оплатой труда, на которое приходится большая часть (34,48%), кроется, в том числе, переработка и исполнение не своих обязанностей в результате ошибок распределения обязанностей.

В-четвертых, как свидетельствуют данные, полученные Группой «АльфаСтрахование», неправильным распределением обязанностей недовольны 36% сотрудников российских компаний (согласно проведенному опросу HR-служб 90 российских компаний).

Выявленные нами противоречия и положения определяют актуальность и фрагментарность исследования проблемы по теме магистерской диссертации.

В связи с этим нами будут рассматриваться конфликтогенные способы распределения обязанностей в коллективе.

Проблема данного исследования определяется рядом причин теоретико-методологического характера. Научная проблема заключается в том, что исследований, посвящённых изучению конфликтов из-за распределения обязанностей, недостаточно. В основном, в рамках конфликтологии как области научного познания рассматриваются конфликты в коллективе в их общем понимании.

Противоречия заключаются в несогласованности теоретических исследований и практическим разрешением конфликтов на почве распределения обязанностей. Преодолению данных противоречий посвящено данное исследование.

Практическая значимость - изучение способов предотвращения и минимизации конфликтов на основании особенностей распределения должностных и иных обязанностей весьма актуально как для развития

социально-психологического знания, так и для его практического применения в конкретных областях общественной практики.

Актуальность выбранной темы обуславливается недостаточной разработанностью таких направлений, как совместимость внутри группы, в которой распределяются обязанности, неопределенностью эмпирических референтов.

Цель исследования: изучение влияния способов распределения обязанностей на возникновение конфликтов в коллективе.

Объект исследования: Процессы протекания конфликтов в организации.

Предмет исследования: связь способов распределения обязанностей и возникновение конфликтов в коллективе.

Гипотезами работы выступила группа предположений, что:

1. Существует связь между четкостью распределения обязанностей и потенциальным количеством конфликтов (гипотеза 1);

2. Существует связь между распределения обязанностей, приводящим к частой и беспорядочной смене сотрудниками организации деятельности в течение непродолжительного рабочего времени и потенциальным количеством конфликтов (гипотеза 2);

3. Существует связь между уровнем недовольства коллектива по поводу распределения обязанностей и психологическим климатом в группе (гипотеза 3).

В соответствии с поставленной целью, объектом и предметом исследования, и выдвинутыми гипотезами решались следующие **задачи:**

1. Провести теоретическое исследование понятия «конфликт» в отечественной и зарубежной литературе.

2. Изучить типологию конфликтов, возникающих в коллективе.

3. Спланировать и провести эмпирическое исследование для выявления влияния распределения обязанностей на возникновение конфликтов в организации.

Основные методы исследования

В соответствии с целью и задачами работы использован комплекс теоретических и эмпирических методов исследования: (теоретический уровень - анализ литературных источников, подбор методик диагностики конфликтности коллектива и оценки психологического климата, анализ и синтез; эмпирический уровень – тестирование, опрос, методы математической обработки результатов исследования).

Результаты эмпирической части исследования были получены с использованием методик для изучения конфликтов и психологического климата в коллективах («Модульный социотест» (А.Я. Анцупов), «Экспресс-методика по изучению социально-психологического климата в первичном подразделении организации» (О.С. Михалюк и А.Ю. Шалыто)).

Обработка полученных в ходе исследования данных проводилась посредством применения математического вычисления, а для изучения взаимосвязи между двумя величинами использовался корреляционный анализ.

Степень изученности проблемы исследования: Проблема конфликтов изучалась как зарубежными (К. Боулдинг, Р. Дарендорф, Г. Зиммель, Л. Козер, Р. Блейком, К. Томасом, Дж. Мутоном, У. Роше, П. Тига, А. Колвина и др.), так и отечественными авторами (Н.С. Кравчун, А.Я. Анцупов, Н.Ф. Феденко, С.М. Емельянов, Р.Л. Кричевский, Е.М. Дубовская, А.В. Петровский, А.И. Донцов, В.И. Козырев, А.В. Дмитриев, А.И. Шипилов и др.).

Эмпирической базой исследования являлся коллектив организации.

Участники исследования – в исследовании приняло участие 10 групп (коллективов организаций) количество человек от 8 до 20 в каждой группе (общее количество человек 145, из них 90 мужчин и 55 женщин) в возрасте от 21 до 57, стаж работы в организации каждого члена коллектива не менее 1 года, должностные обязанности от рядового сотрудника до управленца, к половозрастному составу и образованию требования не предъявлялись.

Работа состоит из: введения, двух глав, выводов и заключения, списка литературы, двух приложений. Исследование содержит 17 таблиц, 8 рисунков. Список литературы содержит 55 источников.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ КОНФЛИКТОВ В ПСИХОЛОГИИ

1.1. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ В ИЗУЧЕНИИ КОНФЛИКТОВ

1.1.1. ФЕНОМЕНОЛОГИЧЕСКОЕ ОСНОВАНИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

Конфликт (от лат. *conflictus* — столкновение) определяется в психологии как отсутствие согласия между двумя или более сторонами и скорее подчеркивает процесс, чем результат. Сам по себе он несет деструктивный характер и зачастую приводит к кризисным ситуациям в сфере деятельности, где имеет место быть, в то же время ученые отмечают позитивные функции конфликтов, которые вполне укладываются в рабочий процесс.

Традиционное выделение видов конфликта основано на различении конфликтующих сторон. Это могут быть, как у К. Боулдинга, конфликты между отдельными личностями, между личностью и группой, между личностью и организацией, между группой и организацией, между разными типами групп и организаций. С. Чейз предложил 18-уровневую структурную классификацию, охватывающую конфликтные явления от внутриличностного и межличностного уровня до конфликтов между государствами, нациями и т. д., вплоть до противостояния Востока и Запада. Отечественный исследователь А.Г. Здравомыслов, основываясь на работах Н. Смелзера, приводит следующий ряд уровней конфликтующих сторон.

1. Межиндивидуальные конфликты.
2. Межгрупповые конфликты (при этом выделяются отдельные типы групп):
 - а) группы интересов;
 - б) группы этнонационального характера;
 - в) группы, объединенные общностью положения.
3. Конфликты между ассоциациями (партиями).

4. Внутри- и межинституциональные конфликты.
5. Конфликты между секторами общественного разделения труда.
6. Конфликты между государственными образованиями.
7. Конфликт между культурами или типами культур [Гришина, 2021, с. 15]

Конфликты в организации, возникшие на почве распределения обязанностей, имеют распространённый характер, ведь сотрудники постоянно «сражаются за место под солнцем». Спецификой таких конфликтов является перенесение негативного личностного отношения в конфликт типа «личность-группа» или «начальник-подчинённые». Таким образом, специалисту приходится не только быть медиатором в служебном конфликте, но и искать его глубинные проблемы, коренящиеся в личных отношениях сотрудников.

Само определение этого вида конфликтов является размытым. Нет таких отечественных исследований, которые посвящены именно решению и предотвращению конфликтов на почве распределения должностных обязанностей. Из зарубежных исследователей можно выделить У. Роше, П. Тига, А. Колвина, которые в совместном труде рассматривали типы конфликтов в организации, в том числе и так называемый стратегический конфликт («strategy»- путь следования рабочей цели).

Среди отечественных исследователей можно назвать С.М. Емельянова, Р.Л. Кричевского, Е.М. Дубовскую, А.В. Петровского, А.И. Донцова, В.И. Козырева. Сфера их интересов – конфликты в коллективе. Смежной проблемой является управление коллективом. Зачастую именно руководитель распределяет обязанности, не прислушиваясь к мнению подчинённых.

Понятие о стилях руководства предложил Курт Левин, который изучал их вместе со своими сотрудниками Р. Липпитом и Р. Уайтом. Ими выделены две важнейшие стороны руководства:

- содержание решений, предложенных лидером группе;
- техника (приемы, способы) их осуществления.

Совокупность норм и правил, которых придерживается руководитель по отношению к подчиненным, изучал Дж. Перселл. Предпочтение руководителем деловых отношений или демократических, человеческих исследовал Ф. Фидлер.

Становится ясным, что исследования по смежным, более широким темам станут основой для дальнейшего анализа конфликтов более узкой специфики.

Поэтому представляется, что теоретическое изучение проблемы и практическая разработка командной игры будет способствовать лучшему освещению конфликтов на почве распределения обязанностей в научной среде.

Командная игра будет иметь сессионный характер. Её целями являются:

- узнавание членами коллектива интересных фактов друг о друге, что направлено на личностное сплочение;
- проговаривание старых обид и проблем, вызвавших противостояние личности коллективу;
- выявление лидерского состава коллектива и тренировка в принятии совместных решений;
- тренинг по предотвращению должностных конфликтов.

Таким образом, недостаточно изученная проблема конфликтов на почве распределения обязанностей порождает необходимость её теоретического изучения и попытки создания методики решения и профилактики конфликтов данного типа. Учитывая то, что конфликты на данной почве в большей мере происходят по причине недоработок руководящего состава, так как инициативы распределения обязанностей исходят от них, выводы, сделанные в этой работе, могут помочь во возвращении лидерских [Горячкина].

1.1.2. ОБЩЕСТВЕННАЯ ЗНАЧИМОСТЬ ИССЛЕДОВАНИЯ

Исследования конфликтов на почве распределения обязанностей важны потому, что делегирование полномочий позволяет достичь производственной цели и благоприятного психологического климата [Банайтис].

Споры на работе неприятны, но неизбежны: только 8% сотрудников ни разу не сталкивались с конфликтами в коллективе (опрос проводился Службой исследований HeadHunter с 29 января по 5 февраля 2013 г. среди 5718 работников компаний). Возможно, это фрилансеры. Четверть опрошенных конфликтует ежемесячно, а 16% – ежедневно (Рисунок 1). Все это ухудшает работу организации, снижает ее эффективность, может привести к потере прибыли или текучке кадров.

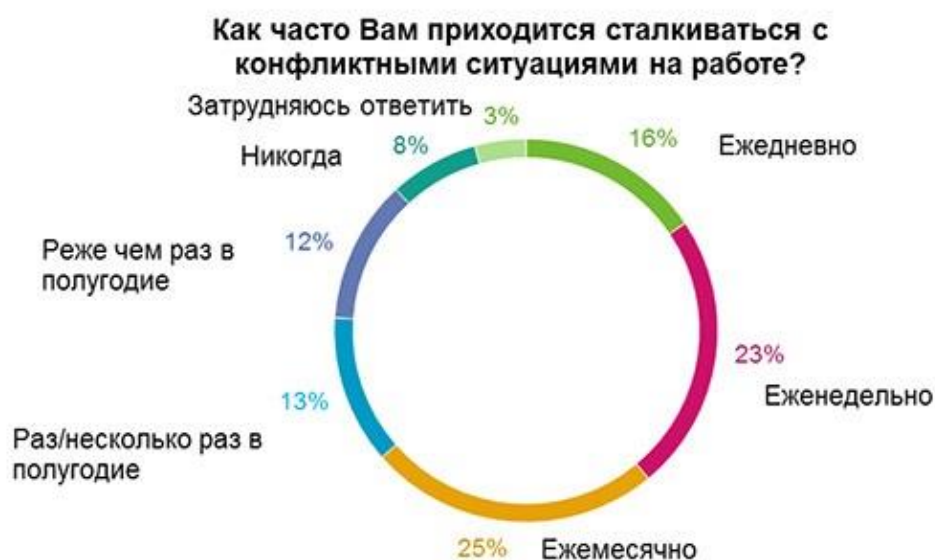


Рис.1. Распределение ответов на вопрос: «Как часто Вам приходится сталкиваться с конфликтными ситуациями на работе?»

Портал Prasa.by проводил опрос с кем чаще возникают конфликтные ситуации на работе [Шипилов, с. 224]. В результате было выявлено, что больше всего конфликтов происходит с коллегами - 43,8%, на втором месте ответ «с руководством» - 34,7%. Меньше всего раздоров возникает с подчиненными – 21,5%.

В журнале «Директор по персоналу» вопрос конфликтов между сотрудниками на почве распределения обязанностей с разных сторон освещается практически в каждом номере [Шаленко, с. 42]. Например, в апрельском номере журнала опубликована статья: «Пять неочевидных компетенций суперкоманды-2022. Как оценить и прокачать у своих».

Как показали социологические исследования, во время распределения обязанностей конфликты возникают по следующим причинам:

1. Недоработки при распределении обязанностей сотрудников или при объяснении им должностных обязанностей.

Весь рабочий процесс не должен иметь секретов и подводных камней. Сформированная корпоративная культура предполагает, что сотрудники понимают правила, по которым строится их взаимодействие, систему поощрения и наказания. При наличии ясности в канонах бизнес-отношений каждый член коллектива чётко видит свои задачи. Нет неувязок и непонимания. 44% респондентов в исследовании HeadHunter признали, что неправильно построенная работа и система коммуникации становятся причинами конфликтов [Deutsch].

2. Непонимание сотрудниками границ их обязанностей.

Если сотрудник не в курсе, что входит в круг его обязанностей, он не сможет быть в полной мере полезным коллективу и реализовать свои профессиональные возможности. Руководителю нужно чётко обозначить для каждого границы его компетенции. В этом случае формируется некая зона ответственности, и сотрудник знает свои обязанности и планирует алгоритм деятельности, в то же время координируя свою работу с общей целью команды.

3. Взаимоотношения внутри коллектива.

Несмотря на преобладание служебного, а не личного взаимодействия, сотрудники тем не менее часто руководствуются именно личностными симпатиями либо неприязнью. Эмоции при распределении обязанностей берут верх над самоконтролем, и возникают конфликты. Даже банальное несовпадение мировоззрения, хобби, оценки тех или иных событий приводит к противостоянию и стрессовым ситуациям.

Руководитель не в состоянии заставить подчиненных стать друзьями. Однако определённые моменты корпоративной культуры могут нивелировать различие во взглядах и сделать коллектив более сплочённым. Например, исследование Buffett National Wellness Survey выявило интересные результаты: в коллективах, где были оплачены абонементы в спортзал, снизилось количество

уходящих на больничный, доходы компаний стали в среднем на 11% выше, а акционеры стали богаче на 28% [Ярошевский].

4. Поведенческие реакции сотрудников.

Если в коллективе при решении рабочих моментов сотрудник даёт волю своим негативным эмоциям и провоцирует скандалы, это неизбежно сказывается на рабочей атмосфере в целом и слаженности группового взаимодействия. Недопустимым является выяснение отношений в коллективе в агрессивной форме.

5. Ограниченность ресурсов.

В случае лакуны в области финансовых ресурсов в компании начинается борьба за них. Сотрудники «выбивают» свою нишу с лучшими материальными и карьерными условиями при помощи столкновений на почве распределения обязанностей.

6. Неинформированность.

Если сотрудники не в курсе общей цели и алгоритма работы над нею, они начинают создавать домыслы, при этом искажая важную информацию. Так могут возникать как вертикальные, так и горизонтальные конфликты. Во избежание кризисов руководителю нужно знакомить подчинённых с необходимыми данными по рабочим вопросам.

По статистике – 86% руководителей и сотрудников называют причиной рабочих конфликтов именно сбой в получении рабочей информации.

7. Излишний прессинг.

При наличии управленца с авторитарным стилем сотрудники чувствуют себя жертвами постоянного давления; это неизбежно вызывает стресс. Балансирование на грани срыва и самоконтроля подрывает психологическое равновесие, что приводит к скандалам и выяснению отношений.

Данные причины рабочих конфликтов являются наиболее частотными, но на самом деле их гораздо больше. Руководству стоит задуматься над необходимостью мер по предотвращению конфликтов, ибо их разрешение требует неизмеримо больших временных и финансовых затрат.

Основные направления работы руководителя по предотвращению конфликтов:

- оптимизация работы организации – выстраивание логичных вертикальных и горизонтальных связей, разделение ответственности;
- создание комфортных условий работы;
- устранение психологических причин конфликтов – улучшение отношений в коллективе, снижение стресса, нейтрализация раздражающих факторов;
- справедливая и гласная система поощрений и наказаний.

Из всего вышесказанного можно заключить, что социальный заказ требует гармоничных отношений сотрудников в коллективе и при этом чёткого распределения ими рабочих обязанностей. В противном случае возможно возникновение конфликтов.

1.1.3. ПРАКТИЧЕСКАЯ ЗНАЧИМОСТЬ ИССЛЕДОВАНИЯ

В коллективе, где трудятся люди с абсолютно не похожими взглядами на жизнь, неизбежно возникает непонимание между ними, которое может вырасти в конфликтную ситуацию. Такая ситуация может возникнуть и на «пустом месте», и вследствие несогласованности по рабочим вопросам. Стоит только кому-то из них один раз выразить недовольство, рабочее взаимодействие страдает из-за возникновения личной неприязни.

«Особо трудными для разрешения являются конфликты между подчиненным и руководителем; они в той или иной мере затрагивают весь коллектив. Такая «борьба на рабочем месте» зачастую портит психологический климат в коллективе. Сотрудники думают, что, если менеджер способен так «давить», он не достоин уважения. Некоторые начинают опасаться вызова «на ковер». В такой ситуации ни о какой производительности труда не может быть и речи, ведь главная цель подчиненных – не попасться на глаза управленцу» [Кулагина, с. 123].

Первый пример. Две сотрудницы получили одинаковые обязанности, выполняли их с равным рвением. Но в бухгалтерии они узнали, что размер их зарплаты не одинаков. Та женщина, что получала меньше (А.), начала враждовать с удачливой «соперницей» (Б.). Б. обратилась к руководителю с просьбой разобраться. Начальник отдела долго не мог найти корень проблемы, пока не обратился к охранникам и не просмотрел записи с камер видеонаблюдения и не определил уровень интенсивности их работы.

Второй пример. Один из сотрудников (назовём его В.) прекрасно справлялся с возложенными на него обязанностями. Начальник пытался навязать ему работу, которая не входила в круг его должностных обязанностей. В. написал жалобу генеральному директору организации. Начальнику отдела было сделано внушение. Естественно, он предвзято относился к В. за его принципиальность и за то, что тот слишком быстро продвигался по карьерной лестнице. Буквально за несколько месяцев специалист вырос со стажера до заместителя руководителя отдела. В. устал от постоянных конфликтов, поэтому решил уволиться, так как не видел смысла в постоянной конфронтации с непосредственным начальником.

Третий пример. Выше мы привели примеры конфликтов между двумя равными по статусу сотрудницами и между начальником и подчинённым. Однако проблемы могут возникнуть и между одним сотрудником и группой, которая придерживается схожих принципов. Такие конфликты не решаются сами собой, должен вмешаться начальник или психолог.

В компанию пришел новый работник (Г.) и по совместительству однокурсник начальника. «Старожилы» офиса не приняли новичка из-за дружбы с руководителем и вышли на тропу войны. Другие сотрудники заметили это, поэтому объявили ему войну. Г. поручали самую трудоёмкую и рутинную часть работы, а он, желая наладить отношения в коллективе, предпочитал не жаловаться другу. Сотрудники постоянно находили причины для придирок и «заваливали» заданиями. Причина их поведения банальна – они боялись, что коллега будет докладывать обо всех недочётах своему другу.

Четвёртый пример. На протяжении многих лет компанию возглавлял менеджер, который считал коллег семьей, а не просто подчиненными. Он знал те табу, которые недопустимы при распределении обязанностей. Он умел возвращать и ценить в сотрудниках профессиональные качества. В организации царил особая атмосфера дружелюбности. После ухода его на заслуженный отдых новый начальник начал с жёстких управленческих мер и стал жертвой недружелюбности и интриг в коллективе. Режим работы в стиле многозадачности пострадал, а производительность труда резко сократилась.

Пятый пример. Вне зависимости от работы в коллективе всегда присутствует деление на группы по интересам. При наличии раздражителя во время распределения должностных обязанностей припоминается всё инакомыслие, и возникает настоящая корпоративная война со всеми вытекающими последствиями. Проблемы становятся видны клиентам, партнерам, инвесторам.

Если начальник хочет увеличить производительность труда, а работники не способны договориться при распределении обязанностей, неизбежно возникает конфликт. Ради этой цели он объявил конкурс между отделами: победителям полагалась премия. Все признаки конфликта появились после начала производственного соревнования. В том числе и распределение обязанностей вызывало нескончаемые споры.

Следует выделить негативные последствия ошибок в распределении обязанностей:

1. Перегруженность работой;
2. Неравномерное распределение должностных обязанностей;
3. Занятие не своим делом;
 - 3.1. Не по должности;
 - 3.2. Не по специальности;
4. Выполнение (доделывание) чужой работы;
5. Нечеткое распределение обязанностей;
6. Частая смена деятельности.

Перечисленные последствия присутствуют в служебной деятельности любого работника, но когда они становятся систематическими или даже постоянными, возможен рост конфликтности среди сотрудников организации.

Итак, все приведённые примеры свидетельствуют о различных причинах возникновения конфликтов в коллективе на почве распределения должностных обязанностей. Конфликты вызваны отношениями в организации как по вертикали (начальник-подчинённый), так и по горизонтали (рядовой сотрудник - рядовой сотрудник).

В данном исследовании будут рассмотрены виды и причины таких конфликтов. Итак, объектом исследования выступают конфликты в коллективе, в котором имеют место конфликтогенные способы распределения должностных обязанностей.

1.1.4. ТИПОЛОГИЯ КОНФЛИКТОВ В КОЛЛЕКТИВЕ

Конфликт – это способ проявления противоречий, возникающих в процессе взаимодействия сторон, заключающийся в противодействии. Конфликт является причиной ухудшения психологического климата и источником множества негативных эмоций [Дмитриев, 2003, с. 75]. В случае противоречия между сотрудниками организации в процессе совместной трудовой деятельности из-за несовпадения интересов или наличия разногласий мы имеем дело с организационным конфликтом.

Такое противоречие интересов может привести как к решению рабочей проблемы, так и к её углублению и переходу в разряд «хронических» в коллективе. Иными словами, конфликт может вызвать конструктивные и деструктивные последствия.

Базовые причины конфликтов в организации представлены на Рисунке 2.

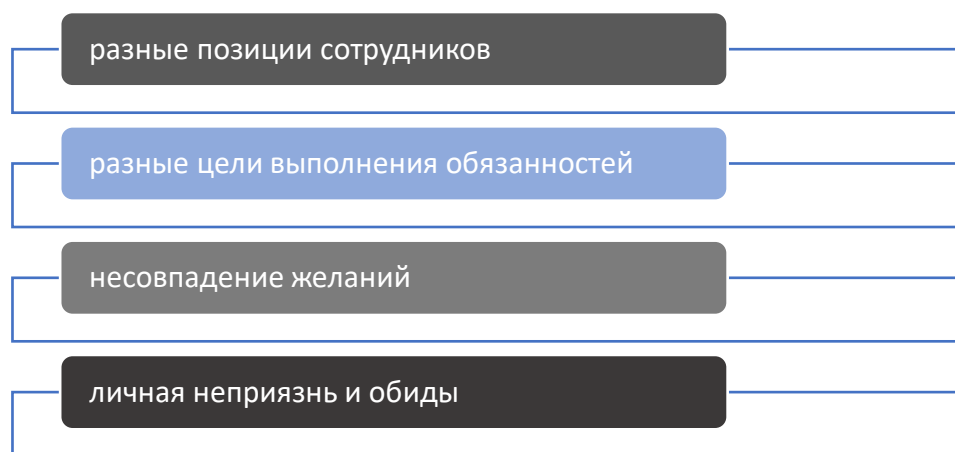


Рис. 2. Причины возникновения конфликтов в организации

Н. Тренев создал классификацию конфликтов именно на основе того критерия (причины), на которую опирается исследователь.

Типология конфликтов по разрешимости представлена на Рисунке 3.

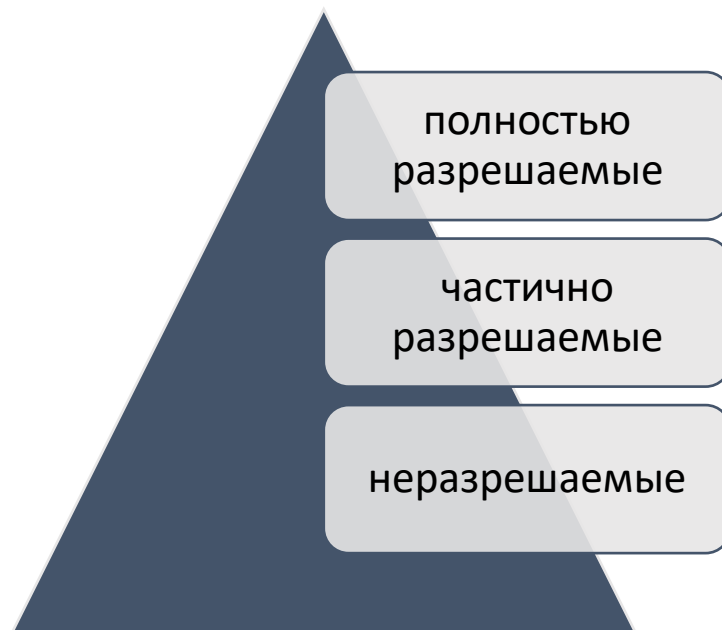


Рис. 3. Типы конфликтов по разрешимости

Последний тип конфликтов психолог может только урегулировать [Козырев, с. 73].

Конфликты на почве распределения служебных обязанностей являются бизнес-конфликтами. Однако не следует исключать и личные мотивы, так как от личностных аспектов зависят и служебные взаимоотношения в коллективе.

По «вредоносности» сторон конфликта можно выделить симметричные и асимметричные. В первом случае обе стороны являются пострадавшими

примерно в равной степени: во втором- кто-то оказывает в гораздо более выигрышном или проигрышном положении.

Рабочие конфликты классифицируются также по числу субъектов (Рисунок 4).

Рабочие конфликты		
межгрупповые	между личностью и группой	межличностные

Рис. 4. Типы конфликтов по числу субъектов

У конкретного сотрудника может происходить межличностный ролевой конфликт, если он плохо представляет себе, каков должен быть результат его деятельности в коллективе. Также причиной этого типа конфликта может быть непонимание в коллективе, несоответствие коллективных ценностей личным идеалам, стрессом и профессиональным выгоранием.

Исследования подтверждают прямую зависимость внутриличностного конфликта и низкого уровня удовлетворенности работой, заниженной самооценки, внутренней неорганизованности сотрудника и переутомлением [Крам, с. 25-33].

В коллективе наиболее часто развиваются межличностные конфликты и конфликты между личностью и группой. При распределении должностных обязанностей наблюдаются:

- борьба за первенство;
- желание меньше сделать и получить при этом поощрение от начальства;
- разногласия при утверждении алгоритма достижения цели или проекта.

Противостояние личности и группы проявляется тогда, когда один сотрудник не хочет подчиняться требованиям коллектива при распределении обязанностей. В каждом коллективе или группе сотрудников устанавливаются свои каноны при распределении обязанностей. В результате Хоторнского

эксперимента, группы устанавливают нормы поведения и развития [Андреева, 2017].

Из этого следует, что сотруднику следует принять эти нормы, чтобы стать полноправным членом группы. Сотрудник, входящий в группу, реализует свою социальную роль.

Но часто возникают конфликты, если интересы группы и сотрудника находятся в противоречии друг с другом. Например, менеджер по продажам С. всегда готова на сверхурочную работу или принятие обязанностей коллег на себя. Однако этим она не добьётся всеобщего признания своих заслуг, а только обострит отношения. Группа рассматривает эту сверхвозможную исполнительность как негативное поведение, табу-поведение. И С. станет персоной нон-грата в коллективе.

Также при распределении обязанностей возникает конфликт между субъектом и группой, если он постоянно высказывает своё индивидуальное мнение, не учитывая групповые интересы. Вообще правила группы сами по себе могут вызывать конфликты, если они входят в противоречие с необходимостью создать в организации стабильно высокую производительность труда. Иногда начальник может принимать свои меры, а группа сотрудников при распределении обязанностей их игнорирует. Возникает конфликт при распределении обязанностей уже между руководителем и сотрудниками, что неизбежно приводит к снижению производительности [Гришина, 1983, с. 31-34].

Коллектив организации редко бывает единым организмом, он делится на формальные (по должностям) и неформальные (по общим интересам) группы. Межгрупповые конфликты проявляются и при наличии благоприятного психологического климата.

На стадии возникновения и развития конфликт практически не проявляется, поэтому не подлежит взятию под контроль и тем более разрешению. Речь идёт о скрытой стадии конфликта.

Если же конфликт является открытым, то он может стать управляемым, а значит, его остроту и негативное влияние можно предотвратить.

Скрытые конфликты рождаются в недрах коллектива и выражаются в кулуарном обсуждении неправомочных (с точки зрения сотрудников) действий начальства, а затем к принятию таких образцов поведения, которые вынудят руководителя к определенным действиям, выгодным зачинщикам конфликта. Иными словами, провозвестником конфликта являются интриги. В процессе роста скрытого конфликта обсуждаются недостатки руководства, делаются выводы о принадлежности или противостоянии отдельных сотрудников группе недовольных.

Тлеющий, скрытый конфликт обычно связан с проблемами межличностными. У них только «прикрытие», связанное с распределением обязанностей. Напряжение невозможно устранить. Когда решается один рабочий вопрос, оно просто переходит в другую сферу [Ворожейкин, с. 41-47].

При открытом течении конфликта группы сотрудников могут либо добиваться власти и влияния в коллективе, либо укрепить свои личностные позиции.

Открытый конфликт, где разногласия можно отнести к сфере производства, вызван разницей взглядов на рабочие вопросы. Иными словами, какая-либо группа не согласна с руководством и всячески выказывает своё желание распределять обязанности по своему усмотрению. При решении таких конфликтов иногда позволяют сотрудникам реализовать свою концепцию и если производительность труда повышается, начальство признаёт правомочность их претензий. Так «гасится» конфликт.

По другой классификации конфликты бывают объективные и субъективные. Первый тип предполагает в истоке конфликта реальные проблемы и недостатки, без устранения которых невозможна гармоничная, слаженная работа коллектива.

В основе субъективных конфликтов личностное недопонимание, разница во взглядах, неприятия кодекса организации некоторыми субъектами. Иными словами, либо имеется веская причина для конфликта, либо это разница во взглядах.

Организационные объективные конфликты при распределении должностных обязанностей рождаются после ошибок в этом рабочем процессе. Если он был нарушен или кто-то пострадал материально либо психологически, конфликт разрастается и подпитывается негативными эмоциями его сторон.

Чрезвычайно важно уметь определять конфликтные причины, в противном случае невозможно предпринять правильные шаги в его разрешении [Емельянов, с. 66].

Основным источником конфликтов для многих организаций является неумение сотрудников распределять обязанности, их возмущение «несправедливостью» и переработками. Также следует отметить факторы, мешающие конструктивно и без разногласий распределить должностные обязанности:

- прямая связь сотрудников, которые находятся в отношениях конфронтации;

- нарушение канонических отношений в вертикальной системе распределения обязанностей «руководитель – ведомый». Зачастую жёсткий стиль управления не является действенным при безапелляционном распределении обязанностей между сотрудниками.

Конфликты на рабочем месте могут быть вызваны факторами, которые препятствуют достижению личностных целей. Конечно, большинство сотрудников не откажутся от высокой заработной платы, корпоративных льгот и путёвок на отдых. Если не решать на ранней стадии конфликты, связанные с награждениями по итогам выполненной работы, они станут неразрешимыми.

Кроме того, противостояние одного сотрудника команде, спаянной корпоративной культурой, также является генератором конфликтов. Например, сотрудник не приемлет условий своего личного участия в работе команды и размера обещанной начальником премии.

Вторая группа причин, являющихся основой конфликтов, заключается в тонкостях личностных взаимоотношений сотрудников. Это приятие или неприятие, психологические предпосылки успешного взаимодействия по типу

темперамента. Если сотрудники не «срабатываются», в коллективе может развиваться неблагоприятный психологический климат, вызванный личностным противостоянием.

Следующая группа причин, являющихся основой конфликтов, заключается в яркой индивидуальности каждого сотрудника. Не каждый из них способен прислушаться к чужому мнению, а зачастую и просто выслушать точку зрения коллеги. Сюда же следует отнести не только индивидуализм и неумение сотрудничать, неспособность человека контролировать свои эмоции, агрессивность, склонность к депрессиям и т.п., но и социально-демографические характеристики. Например, женщины имеют тенденцию конфликтовать из-за большего количества бонусов, суммы заработной платы, в то время как мужчины склонны к конфликтам по рабочим моментам [Смирнов].

Чем больше цифра среднего возраста сотрудников, тем меньше становится доля конфликтов, связанных с организационной деятельностью в организации (нарушения трудовой дисциплины, несоответствие качества выполненной работы рабочему заданию и целям коллектива).

Н.В. Гришина в исследовании, посвящённом межличностным конфликтам на предприятиях, создала классификацию причин их возникновения [Гришина, 1983, с. 53].

Итак, конфликты могут быть вызваны факторами, которые препятствуют достижению человеком главной цели его профессиональной деятельности, то есть получению продукта работы в организации.

Данными факторами могут выступать:

1. Служебные связи между сотрудниками. В этом случае деятельность одного неизбежно повлияют негативно на эффективность общей работы, если он не справляется со своей долей обязанностей;

2. Перенос проблем, решаемых, по сути, самими сотрудниками по горизонтали, на решение начальнику (то есть по вертикали). Вызываются такого рода конфликты неполноценностью материально-технической базы,

что выбивает сотрудников из колеи, но решать такую проблему обязаны не они, а управленцы;

3. Неумение или нежелание в полной мере выполнять свои должностные обязанности, причём это относится как к управленческому звену, так и к рядовым сотрудникам.

Во-вторых, конфликты в производстве также могут быть вызваны факторами, которые являются препятствием для достижения сотрудниками вторичных целей при трудовой деятельности – очень высокой оплатой труда, хороших условий для отдыха.

В эту группу факторов входят:

- рабочие отношения сотрудников, при которых успешная деятельность одного даёт благосостояние остальным участникам группы;

- неспособность начальства решить рабочие вопросы, которые не подлежат прерогативе рядовых сотрудников (то есть снятию профессиональных трудностей по горизонтали);

- прекращение или сбои в функционировании взаимосвязи сотрудников по горизонтали и по вертикали, что препятствует достижению целей руководства и подчиненных [Волков, с. 56].

Наконец, появляющиеся при распределении должностных обязанностей конфликты способны зачастую порождаться диссонансом между интересами отдельного сотрудника и корпоративной культуре как системе определённых ценностей коллектива.

Ещё одна причина возникновения конфликтов в организации на почве распределения служебных обязанностей - несоответствие ролей в структуре взаимоотношений «руководство – подчинение». Часто можно наблюдать диссонанс ожиданий рядовых сотрудников от руководителя и его реальными профессиональными способностями.

Данный фактор характеризуется частотностью, речь идёт о большинстве российских офисов. В этой связи рядовой сотрудник извечно в поиске «хорошего руководителя».

Окончательного и полноценного перечня причин, которые бы вызывали конфликты при распределении служебных обязанностей, нет. Специфика каждой организации порождает ряд специфических факторов, ведущих к служебным конфликтам. Например, Л. Яккока отметила, что сотрудники организации высшего звена должны производить планирование деятельности, создание целостного алгоритма работы, оперативно решать рабочие проблемы [Шипилов].

Но зачастую присутствует тенденция, в особенности на предприятиях, где принимается выпускник школы Гарварда по направлению бизнеса, который не смыслит ничего в этом бизнесе, и назначается он на пост в центральном секторе фирмы. У такого юного руководителя отсутствует практический опыт, а ему приходится заниматься назначением фронта работ тем сотрудникам, за плечами которых есть стаж в тридцать лет. Поэтому они у нему предвзято относятся.

Руководителю в своей деятельности приходится зачастую много времени проводить в разбирательствах возникающих конфликтов между вертикальной и горизонтальной осью коллективной деятельности [Багрецов, с. 91].

Как уже отмечалось, «лакмусовой бумажкой» проявления и возникновения конфликтов являются личностные отношения. К примеру, достаточно безобидный фактор личного притяжения-непритяжения имеет место в небольшой части коллектива. Однако если на базе симпатий произошло внеплановое карьерное продвижение, потрясаются основы всего коллектива. К несчастью, многие назначения специалистов по в организации производится именно по этому принципу. Несправедливость в таких назначениях в свою очередь приведет к тому, что межличностные конфликты будут обостряться, как и отношения между людьми.

Стоит упомянуть и дополнительные причины конфликта, которые связаны с предыдущими:

- психологически неблагоприятная атмосфера в рабочем коллективе;

- негативная или нарушенная психологическая коммуникация, когда людьми не учитывается состояние коллеги.

Р.Л. Кричевский разработал психологическую категорию территориальности при возникновении конфликта. Это понятие означает занятие личностью или же группой некоторого пространства, а также установку контроля над бытием и изменениями пространства, то есть его внутренними объектами.

Р.Л. Кричевский выделяет два вида территориальности [Кричевский, Дубовская с. 68].

С одной стороны, каждый сотрудник занимает свою личную рабочую территорию (например, стол и полку в шкафу). К тому же он «внедряется» в места общего пользования (комнату отдыха, курилку и т.д.). В то время как он отвоёвывает себе место под солнцем, идёт абсолютно противоположный процесс. Остальные сотрудники с недовольством следят за попытками новичка занять часть общей территории, ранее принадлежащей им. Занятие такой территории новыми представителями группы может обернуться конфликтом. В индивидуальном плане каждый член коллектива, занявший наконец свою нишу в упорядоченном пространстве рядом с нишей коллег, будет без энтузиазма относиться к тому, что на нее вторгнется одноклассник. Стоит вспомнить конфликты, возникающие, если сотрудник увидел работающего за «его» ноутбуком новичка.

База конфликта заключается и в личностной специфике, которая зачастую не позволяет сотруднику быть довольным тем, что ему дано, и постоянно плести интриги в своей группе. Если субъект не способен контролировать себя и свои эмоции, страдает нарциссизмом или наоборот, недооценивает себя, страдает от повышенной тревожности, стресса, неумения общаться правильно при распределении обязанностей.

Гендерные характеристики не могут быть признаны положительными причинами конфликта. Есть только прямая связь между полом и типом конфликта. В исследовании Н.В. Гришиной доказывается, что женщины

склонны к личностным конфликтам. мужчины же всегда следят за служебными полномочиями и могут столкнуться в интересах с группой или руководством [Гришина, 2021].

С возрастом человек больше задумывается о цели и смысле своей профессиональной деятельности. Сотрудник, за исключением периода адаптации в новом коллективе, не вступает в конфликты при распределении обязанностей. Однако зачастую конфликты могут быть усмотрены там, где нет их на самом деле, или наоборот, мы способны порой оценивать отношение человеку в качестве позитивного, когда конфликт уже имеет место.

Конфликт выступает столкновением, который появляется там, где происходит столкновение желаний, разных альтернатив [Козырев, с. 90-91].

Конфликты способны возникать там, где происходит столкновение разных школ, различных поведенческих манер, может подпитывать их и стремлением к получению чего-то, что не подкрепляется сознательным.

Чем более широкий разброс критериев по принятию решения, а также разных вариантов, тем более глубокий конфликт.

Задача по оптимизации психологического и социального климата в коллективе требует непременно необходимость для выявления причин по возникновению конфликтов между членами. Из числа первых шагов по направлению решения такой задачи выступает выработка психологической и социальной психологии конфликта. Данная типология будет предполагать в своей основе исследований на разных предприятиях. В основании такой типологии будут связи людей при процессе труда.

Итак, такие взаимозависимости носят функциональный характер, который определен трудовой совместной деятельностью. Такие связи будут носить опосредованный и непосредственный характер.

Далее следует отметить, что от типологии конфликта на почве распределения должностных обязанностей зависит успех выяснения его причин и решения этой негативной ситуации. Например, пути решения зависят от направленности конфликта:

- горизонтальной;
- смешанной;
- вертикальной [Мансуров, с. 59-62].

Горизонтальный конфликт – это столкновение равных по статусу. Они не стесняются высказывать своё недовольство в процессе распределения обязанностей. Они склонны осуждать начальство, на сами зачастую неспособны найти выход из ситуации.

Вертикальные конфликты отражают взаимоотношения начальника и тех, кто ему подчиняется. Они составляют 80% всех конфликтов в коллективе. Управленцу необходимо прислушиваться к мнению сотрудников, в противном случае снизится производительность труда.

1.2. ОСНОВНЫЕ ПОДХОДЫ ИЗУЧЕНИЯ КОНФЛИКТОВ

Модель конфликта предполагает, что личность постоянно и неизбежно находится между двумя сильными влияниями, противопоставленными друг другу. Источниками влияния могут быть множество факторов. В исследовании зависимости конфликтов от конкретных факторов необходимо рассмотреть конфликт всецело как внутри личности, так и в среде деятельности группы.

Для более глубокого рассмотрения зависимости конфликтов в коллективе организации от особенностей распределения обязанностей требуется применение несмежных подходов. В качестве базового целесообразно рассмотреть психоаналитический подход, так как психоанализ совершенно очевидный инструмент прикладной психологии, позволяющий всецело изучить внутриличностные противоречия. Отрицанием понимания конфликтов как явления интрапсихического происхождения стало изучение внешних факторов их возникновения. Именно поэтому вторым подходом в работы выбран ситуационный подход.

Применяя в исследовании два концептуально разных подхода, мы получаем в результате симбиотическое решение («симбиотический подход»),

которое поможет получить достаточно высокую достоверность исследования для проверки выдвинутой гипотезы.

1. Психоаналитический подход.

Основополагающие тенденции рассмотрения конфликтов в рамках психоаналитического направления определены З. Фрейдом, согласно теории которого для каждого индивида характерно постоянное нахождение в состоянии внутреннего и внешнего конфликта с окружающей действительностью и другими людьми. При этом основной причиной конфликтов выступает столкновение противоположных принципов, влечений, стремлений человека, связанных с противоречивостью самой человеческой природы [Овчаренко]. Исходя из этого, в психоаналитическом подходе первостепенное значение имеют внутренние или «психические» конфликты, являющиеся неотъемлемой частью развития и становления индивида.

Согласно теории З. Фрейда, отказ человека от удовлетворения своих желаний, которые ограничиваются различными социально-этическими и общественными нормами, неизбежно приводит к внутреннему конфликту. При этом он может иметь как нормальное, так и патогенное разрешение, что представлено на Рисунке 5.

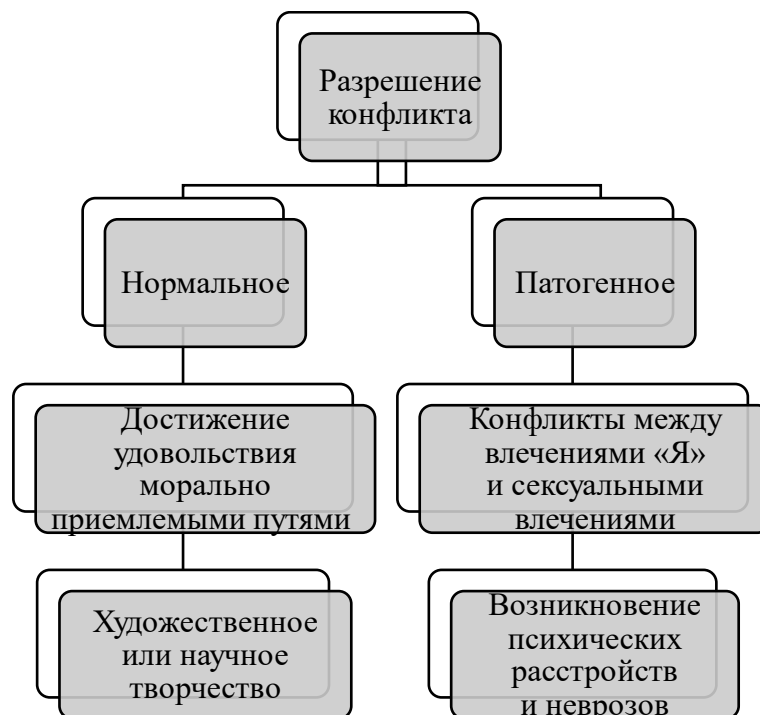


Рис. 5. Пути разрешения конфликтов (по З. Фрейду)

Таким образом, с точки зрения З. Фрейда основными особенностями конфликтов являются их постоянное присутствие в жизни человека и негативное воздействие на его личность и жизнь патогенных конфликтов, которое необходимо уменьшать.

2. Ситуационный подход.

Противоположным психоаналитическому подходу является ситуационный подход, который рассматривает конфликты в соответствии с их внешними причинами. Он представлен прежде всего в бихевиористическом направлении, которое делает акцент на изучение механизмов поведения, а не внутреннего мира человека. В связи с этим, в рамках данного подхода рассматриваются межличностные и межгрупповые конфликты, в соответствии со схемой: «ситуация \Rightarrow конфликтное поведение».

Изначально бихевиаристы, такие как Дж. Доллард, Л. Дуб, Н. Миллер, А. Бандура, Л. Берковиц и др., изучали социально-психологические конфликты с точки зрения агрессивной реакции индивида на внешнюю фрустрирующую ситуацию [Roche, William]. В связи с этим они указывают на важность детерминант, которые способствуют проявлению, усвоению и закреплению различных способов конфликтного реагирования на внешнюю ситуацию.

Одной из главных причин возникновения конфликта является повышенный уровень агрессивности в социуме. Под агрессивностью понимается относительно устойчивая черта личности, которая выражается в готовности к агрессии, а также в склонности воспринимать и интерпретировать поведение другого как враждебное.

Н.И. Леонов отмечает, что конфликтность личности определяется комплексным действием психологических факторов в числе основных он выделяет уровень агрессии, а также социальных.

Конфликтность личности – это черта характера, оказывающая содействие частоте образования конфликта и вхождения в них человека. Конфликтная личность – это личность, предполагающая увеличенное продуцирование конфликтов.

Конфликтность личности определяется действием таких психологических факторов, как необычность характера, уровень агрессии, грамотность в общении, эмоциональное положение [Грядская, с. 155].

Неоценимый вклад в изучение конфликтов в рамках ситуационного подхода внесли исследования интерперсональных конфликтов М. Дойча и межгрупповых конфликтов М. Шерифа. При этом следует отметить прежде всего «закон социальных отношений» М. Дойча, который основан на принципах кооперации и конкуренции, которые представлены на Рисунке 7.

Принцип кооперации	Принцип конкуренции
<ul style="list-style-type: none"> • Готовность оказывать помощь • Открытость в коммуникации • Доверительные и дружественные аттитюды • Чувствительность к общим интересам и неподчеркивание противоположных интересов • Ориентация на взаимную власть скорее, чем на различия во власти и т.п. 	<ul style="list-style-type: none"> • Использование тактики принуждения, угрозы или хитрости • Попытки увеличить различия в силе между собой и другим • Ограниченная коммуникация • Минимизация чувствительности к противоположным интересам • Подозрительные и враждебные установки • Значимость, ригидность и масштабность конфликтной проблемы и т.п.

Рис. 7. Принципы «закона социальных отношений» М. Дойча

Исходя из этого закона, М. Дойч рассматривал социальные конфликты как следствие объективного столкновения интересов и определенного типа социальных отношений [Deutsch]. Он также подчеркивал, что именно кооперация способствует выявлению конфликтных интересов как проблемы, которая должна быть решена совместными усилиями, а также снижает количество конфликтных ситуаций. С другой стороны, конкуренция провоцирует возникновение большего числа конфликтов и эмоциональную вовлеченность в него участников.

М. Шериф, в свою очередь, провел ряд исследований, основанных на создании конфликтов в реальных условиях человеческого взаимодействия [Sherif]. В Результатом проведенных экспериментов, в которых приняли участие

две группы мальчиков-подростков 11-14 лет, стало формирование его основной гипотезы, заключающейся в том, что объективно конкурентная ситуация, в которой оказывались группы, спровоцировала конфликт между ними.

Следует отметить, что оценка результатов исследований, проведенных в рамках ситуационного подхода, является неоднозначной. С одной стороны, данные эксперименты позволили проанализировать различные реакции участников на внешние и групповые воздействия, а также конфликтные ситуации. Но, с другой стороны, в данных условиях рассмотрение конфликтов ограничивалось лишь анализом внешних, поведенческих реакций, не затрагивая личностные мотивы и переживания его участников, которые являются основой межличностных конфликтов.

Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод, что при рассмотрении конфликтов необходимо руководствоваться не одним подходом, а совмещать как анализ и учет личностных особенностей и мотивов его участников, их переживаний и внутренних противоречий, так и воздействие внешних (социальных и групповых) факторов, а также поведенческих реакций на ту или иную ситуацию. Для фиксации конфликтного поведения целесообразно использовать совокупность таких методик, как диагностика индикативных психологических факторов, социальных факторов (условий труда и климат в коллективе), а также наблюдение. Только комплексный подход позволит понять причины и факторы возникновения конфликта, и, в соответствии с этим выбрать оптимальные и эффективные способы и пути его разрешения.

ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ 1

Показано, что исследователи большое внимание уделяют изучению проблемы конфликтов, однако, в большинстве работ рассматриваются общие причины. Была поставлена проблема недостаточного проработки вопроса посвящённого конфликтам из-за распределения обязанностей.

Выполнен литературный анализ работ, посвященных конфликтам, изучены классификация, причины и психологические факторы.

В коллективе возникают непонимания между сотрудниками, которые могут перерасти в конфликт. Причины такой ситуации могут быть напрямую связаны с распределением должностных обязанностей или иметь личностно-неприятный характер. Конфликты могут быть горизонтальными (сотрудник-сотрудник) и вертикальными (начальник-подчиненный). Вертикальные конфликты при распределении обязанностей являются особо трудными для разрешения; они в той или иной мере затрагивают весь коллектив. Любая «борьба на рабочем месте» сразу портит психологический климат в коллективе.

Несмотря на малую освещенность в научной литературе, конфликты при распределении обязанностей являются нередкими, а неправильным распределением обязанностей недовольны более трети сотрудников организаций.

Само определение этого вида конфликтов является размытым. Нет таких отечественных исследований, которые посвящены именно решению и предотвращению конфликтов на почве распределения должностных обязанностей. Из зарубежных исследователей можно выделить У. Роше, П. Тига, А. Колвина, которые в совместном труде рассматривали типы конфликтов в организации, в том числе и так называемый стратегический конфликт («strategy» – путь следования рабочей цели).

Среди отечественных исследователей конфликты в коллективе рассматривали С.М. Емельянов, Р.Л. Кричевский, Е.М. Дубовская, А.В. Петровский, А.И. Донцов, В.И. Козырев. Сфера их интересов - конфликты в коллективе. Смежной проблемой является управление коллективом. Зачастую именно руководитель распределяет обязанности, не прислушиваясь к мнению подчиненных.

Становится ясным, что исследования по смежным, более широким темам станут основой для дальнейшего анализа конфликтов более узкой специфики. Поэтому представляется, что теоретическое изучение проблемы и практическая

разработка командная игры будет способствовать лучшему освещению конфликтов на почве распределения обязанностей в научной среде.

Командная игра будет иметь сессионный характер. Она направлена на лучшее знание друг друга сотрудниками и дальнейшее сплочение коллектива; избавление от накопившихся обид и проблем, вызвавших противостояние личности коллективу; выявление лидерского состава коллектива и тренировка в принятии совместных решений; тренинг по предотвращению должностных конфликтов.

Таким образом, недостаточно изученная проблема конфликтов на почве распределения обязанностей порождает необходимость её теоретического изучения и попытки создания методики решения и профилактики конфликтов данного типа.

Рассмотрев психоаналитический и ситуационный подход в изучении конфликтов, можно сделать вывод, что при изучении конфликтов целесообразно использовать не одним подход, а применить совокупность подходов, позволяющий совмещать как анализ и учет личностных особенностей и мотивов его участников, их переживаний и внутренних противоречий, так и воздействие внешних (социальных и групповых) факторов, а также поведенческих реакций на ту или иную ситуацию. Оба этих подхода в совокупности позволят понять причины и факторы возникновения конфликта, и выбрать оптимальные способы его разрешения.

ГЛАВА 2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ

Цель исследования заключается в выявлении наличия связи между склонностью коллектива к конфликтам и наличия конфликтогенных способов распределения обязанностей (четкость распределения обязанностей и распределение обязанностей, приводящее к частой и беспорядочной смене сотрудниками организации деятельности в течение непродолжительного рабочего времени).

Задачи исследования:

1. Определить параметры выборки для оценки исследуемых показателей в соответствии с выдвинутыми гипотезами (показатели: оценка распределения обязанностей в коллективе, уровень конфликтности в коллективе и психологический климат в коллективе);
2. Подобрать методики, на основе которых можно сделать вывод о интенсивности конфликтов в коллективе;
3. Создать инструкцию, спланировать и провести исследование;
4. Обработать полученные данные, проверить гипотезы и обсудить результаты.

Гипотезами работы выступила группа предположений, что:

1. Существует связь между четкостью распределения обязанностей и потенциальным количеством конфликтов (гипотеза 1);
2. Существует связь между распределением обязанностей, приводящим к частой и беспорядочной смене сотрудниками организации деятельности в течение непродолжительного рабочего времени и потенциальным количеством конфликтов (гипотеза 2);
3. Существует связь между уровнем недовольства коллектива по поводу распределения обязанностей и психологическим климатом в группе (гипотеза 3).

2.1. ПЛАНИРОВАНИЕ И ОРГАНИЗАЦИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

2.1.1. ПЛАНИРОВАНИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

Для проверки гипотезы выбран тип исследования – констатирующий эксперимент, в котором будет проведен анализ взаимосвязей психологических показателей коллектива без дополнительного воздействия на него с констатацией положения вещей.

Независимые переменные:

1. Оценка удовлетворенности распределением обязанностей в коллективе;
2. Оценка наличия в коллективе конфликтогенных способов распределения обязанностей (четкость распределения обязанностей и распределение обязанностей, приводящее к частой и беспорядочной смене сотрудниками организации деятельности в течение непродолжительного рабочего времени).

Зависимые переменные:

1. Индекс конфликтности взаимоотношений в коллективе;
2. Оценка состояние психологического климата в коллективе.

Контролируемая переменная: размер коллектива.

Участники исследования и описание выборки: для проведения исследования отобрано 10 групп участников от 8 до 20 человек в каждой (общее количество человек 145, из них 90 мужчин и 55 женщин) в возрасте от 21 до 57, стаж работы в организации каждого члена коллектива не менее 1 года, должностные обязанности от рядового сотрудника до управленца, К половозрастному составу и образованию членов групп требования не предъявлялись. Каждая группа, принимающая участие в исследовании, представляла штат отдельной организации или структурного подразделения организации. В таблице 1 представлено подробный состав групп.

Состав исследуемых групп

№ группы	Количество участников			Возрастной диапазон
	мужчин	женщин	всего	
1	5	3	8	21-39
2	8	2	10	20-54
3	5	5	10	21-46
4	11	1	12	26-47
5	5	10	15	29-41
6	8	7	15	21-36
7	10	7	17	26-44
8	12	6	18	31-44
9	10	10	20	26-52
10	16	4	20	24-57

Данная выборка и компоновка групп определена из расчета охвата различных профобластей с учетом гендерной неоднородности и возрастного диапазона, основываясь на статистике от HeadHunter и мнения работодателей. Количественный показатель отобранных групп в то же время отражает оптимальный по мнению HR-специалистов диапазон численности участников команды непосредственно взаимодействующих между собой сотрудников [Белбин].

Обработка статистических данных: корреляционный анализ (IBM SPSS Statistics 26).

2.1.2. МЕТОДИКИ ИССЛЕДОВАНИЯ

1. Модульный социотест Анцупова (Приложение 1).

Диагностика межличностных конфликтов в группе, проводимая с помощью Модульный социотест Анцупова (далее – МСА), позволяет выявить абсолютное и относительное число конфликтных и полуконфликтных диад. Оптимальная численность опрашиваемой группы 10 – 20 человек.

Конфликтной является диада опрашиваемых, находящихся в состоянии реального конфликтного взаимодействия, то есть, когда оппоненты противодействуют и переживают при этом негативные эмоции по отношению

друг к другу. Если же они просто негативно относятся друг к другу, то это может свидетельствовать не только о конфликте, но и о предконфликтной ситуации в их взаимоотношениях. Кроме того, работник может относиться к сослуживцу негативно, но последний не будет воспринимать его отношение таковым, считая, что этот член группы относится к нему положительно. Может иметь место и обратное явление: позитивное явление будет оцениваться как негативное.

Взаимоотношения в диаде членов группы проявляются в четырех оценках:

- работником А своего отношения к работнику Б;
- работником А отношения к нему работника Б;
- работником Б своего отношений к работнику А;
- работником Б отношения к нему работника А.

Конфликтными можно считать взаимоотношения в том случае, если все четыре оценки отрицательные. Однако нет достаточно надежных методик, позволяющих определить характер всех четырех оценок. С определенной степенью условности можно считать конфликтными взаимоотношения работников А и Б на основе их негативной оценки только работником А (первые две оценки) или Б (вторые две оценки): А строит свое взаимодействие с Б не на основе мнения Б о своем отношении к А, а на основе своего представления об отношении к нему Б [Анцупов, Шипилов, с. 171-173].

2. Оценка состояние психологического климата в коллективе. Экспресс-методика по изучению социально-психологического климата в первичном подразделении организации О.С. Михалюк и А.Ю. Шалыто (Приложение 2).

Методика позволяет выявить эмоциональные, поведенческий и когнитивный компоненты отношений в коллективе. В качестве существенного признака эмоционального компонента рассматривается критерий привлекательности - на уровне понятий «нравится – не нравится», «приятный - не приятный». При конструировании вопросов, направленных на измерение поведенческого компонента, выдерживался критерий «желание – не желание работать вместе».

3. Дополнительно участникам исследования предлагалось с помощью авторской шкалы оценить удовлетворенность распределением обязанностей в коллективе в целом и оценить конфликтогенные способы распределения обязанностей, таких как нечеткое распределение обязанностей и распределение обязанностей, приводящее к частой и беспорядочной смене сотрудниками организации деятельности в течение непродолжительного рабочего времени.

Под четким распределением обязанностей в коллективе понимается в первую очередь прозрачная и понятная структура с высоким уровнем её организации, конкретно прописанные обязанности и ответственность, точное и полное соблюдение установленного порядка и нормативных документов. Также важным фактором четкого распределения обязанностей является наличие понимания и обратной связи в звене руководитель-подчиненный. В качестве критериев для оценивания показателя участникам исследования были предложены: наличие многоуровневой структуры, наличие актуальных и доведенных до персонала должностных инструкций, частота проведения рабочих совещаний, периодичность промежуточного контроля, предоставление достаточного количества времени на выполнение работы.

Под распределением обязанностей, приводящим к частой и беспорядочной смене сотрудниками организации деятельности в течение непродолжительного рабочего времени, понимается избыточность несвязанных между собой указаний, не носящих систематический характер, выполнение различных несвязанных рабочих процессов в том числе со сменой рабочих мест и не в соответствии с квалификацией. Другими словами, этот конфликтогенный способ совмещает в себе занятие не своим делом, перегруженность и смену деятельности, которые легализованы в рамках служебной деятельности. В качестве критериев для оценивания показателя участникам исследования были предложены: частота смены деятельности, этапность (планирование) выполнения задач, наличие организованного рабочего пространства, количество несвязанных задач.

2.1.3. ХОД ИССЛЕДОВАНИЯ И ОБРАБОТКА ДАННЫХ

Для проведения исследования участникам в группах предлагалось методом анкетирования письменно, индивидуально дать ответы на вопросы согласно выбранным методикам.

Среднее время необходимое для получения данных от испытуемого 20 - 50 минут в зависимости от количества испытуемых в группе. По окончании опроса в группе проводился контроль заполнения анкет, необходимый для качественной дальнейшей аналитической работы. На рисунке 8 представлен состав выборки по группам.

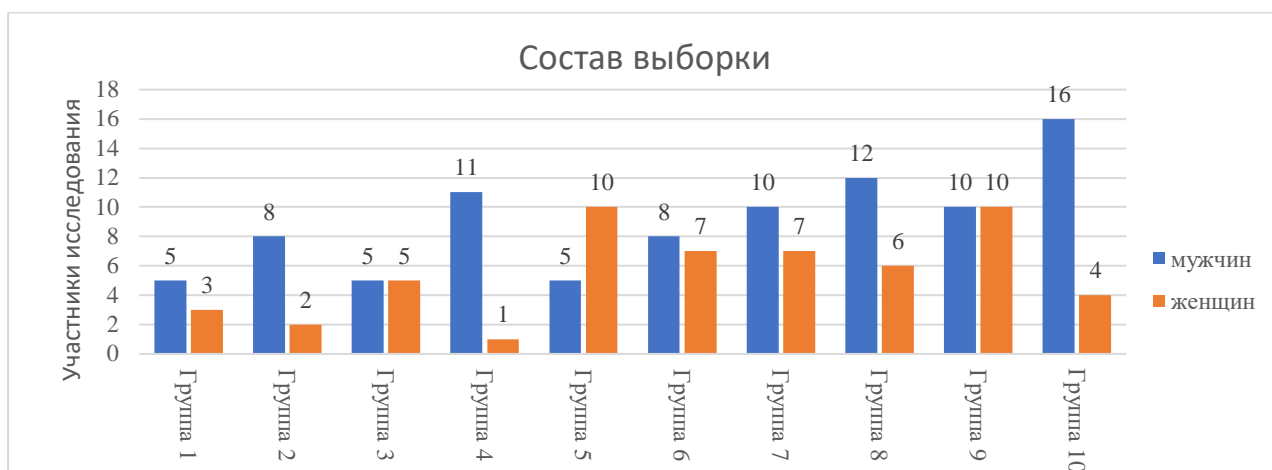


Рис. 8. Состав выборки для исследования

Полученные данные из анкет были перенесены в таблицы MS Excel для математической обработки данных согласно методикам следующим образом.

Таблица 2

Распределение оценок отношений в группе 1

Респондент №	Мое отношение к (МО)										Отношение ко мне (ОМ)								
	№	1	2	3	4	5	6	7	8	ср. инд	1	2	3	4	5	6	7	8	ср. инд
1	-	4	3	3	1	4	0	0	2,14	-	3	3	2	1	5	1	1	2,29	
2	5	-	4	4	3	5	-1	-3	2,43	5	-	5	4	3	4	0	-3	2,57	
3	5	5	-	5	0	4	0	0	2,71	2	5	-	4	1	4	0	2	2,57	
4	4	5	5	-	1	1	1	1	2,57	4	5	2	-	0	0	3	3	2,43	
5	2	4	0	2	-	3	3	3	2,43	2	3	0	1	-	5	3	4	2,57	
6	5	5	5	0	4	-	2	0	3,00	5	5	5	1	4	-	3	-1	3,14	
7	0	0	0	3	3	3	-	4	1,86	1	-1	-1	3	4	2	-	4	1,71	
8	0	-3	3	2	1	0	3	-	0,86	2	-2	2	3	3	0	4	-	1,71	

В представленных таблицах мы видим оценки членов первой исследуемой группы на первые два базовых блока МСА. Далее для удобства подсчетов предлагаю использовать сводные таблицы (таблица 3). В Приложении 3 представлен фрагмент первичных данных эмпирического исследования.

Таблица 3

Сводная таблица распределения оценок в группе 1 для МСА

Респондент №	Мое отношение / Отношение ко мне								Всего -	Сумма -
	№	1	2	3	4	5	6	7		
1	-	4/3	3/3	3/2	1/1	4/5	0/1	0/1	0	0
2	5/5	-	4/5	4/4	3/3	5/4	-1/0	-3/-3	3	-7
3	5/2	5/5	-	5/4	0/1	4/4	0/0	0/2	0	0
4	4/4	5/5	5/2	-	1/0	1/0	1/3	1/3	0	0
5	2/2	4/3	0/0	2/1	-	3/5	3/3	3/4	0	0
6	5/5	5/5	5/5	0/1	4/4	-	2/3	0/-1	1	-1
7	0/1	0/-1	0/-1	3/3	3/4	3/2	-	4/4	2	-2
8	0/2	-3/-2	3/2	2/3	1/3	0/0	3/4	-	2	-5
Итого:										-15

Проанализировав полученные данные, мы можем сделать вывод, что в группе одна конфликтная диада и три полуконфликтных диады, следовательно $K_{abc} = 1$ и $PK_{abc} = 3$. Для групп с большей численностью и высоким индексом конфликтности межличностных отношений целесообразно применение формул.

Теперь рассчитаем групповой индекс конфликтности межличностных отношений ($K_{гр}$).

$$K_{гр} = \frac{\sum_{i=1}^n MO_i^- + \sum_{i=1}^n OM_i^-}{2n(n-1)} = \frac{-7 + (-8)}{2 \times 8 \times 7} = -0,134 \quad (1)$$

В рассматриваемой группе этот индекс будет составлять $K_{гр} = -0,134$.

Следующим шагом необходимо вычислить средние оценки отношения членов группы к распределению обязанностей и отдельные его аспекты, касаемые четкости распределения обязанностей и распределения обязанностей, приводящее к частым и беспорядочным сменам деятельности в течение непродолжительного рабочего времени. Для получения этих данных в рамках

МСА были заданы при дополнительных вопросах с вариантами ответов по шкале от 0 до 10. В таблице 4 приведены ответы членов первой группы.

Таблица 4

Оценка распределения обязанностей в группе 1

Исследуемый	Оценка удовлетворенности распределением обязанностей в коллективе (P _о)	Оценка четкости распределения обязанностей (P _{чет})	Оценка коллективом распределения обязанностей, приводящее к частым и беспорядочным сменам деятельности в течение непродолжительного рабочего времени (P _{сд})
1	6	7	7
2	5	5	5
3	6	7	8
4	4	6	8
5	2	4	4
6	5	6	8
7	2	3	2
8	4	4	2
Средняя оценка	4,3	5,3	5,5

Для оценки климата в группе была использована Экспресс-методика по изучению социально-психологического климата в первичном подразделении организации (О.С. Михалюк и А.Ю. Шалыто). Результаты представлены в таблице 5.

Таблица 5

Средние оценки психологического климата и его компонентов группы 1

(Экспресс-методика)

№ группы	Эмоциональный компонент (КЛ _э)	Поведенческий компонент (КЛ _п)	Когнитивный компонент (КЛ _к)	Психологический климат (КЛ)
1	0	0,67	0	-
2	0	-0,33	0,67	
3	-0,3	0	1	
4	0	0,67	1	
5	-0,3	-0,67	0,67	
6	0	0,33	0,67	
7	0,33	0,67	0,67	
8	0,33	0,67	0,33	
Итого	0	0,25	0,63	0,29

Выполнив все расчеты, были получены следующие данные для последующего анализа и обсуждения результатов:

$$K_{гр} = -0,134;$$

$$P_o = 4,3; P_{чет} = 5,3; P_{сд} = 5,5;$$

$$KЛ = 0,29; KЛ_э = 0; KЛ_п = 0,25; KЛ_к = 0,63,$$

где $K_{гр}$ – групповой индекс конфликтности межличностных отношений, P_o – оценка удовлетворенности распределением обязанностей в коллективе, $P_{чет}$ – оценка четкости распределения обязанностей, $P_{сд}$ – оценка коллективом распределения обязанностей, приводящее к частым и беспорядочным сменам деятельности в течение непродолжительного рабочего времени, $KЛ$ – психологический климат, $KЛ_э$ – эмоциональный компонент психологического климата, $KЛ_п$ – поведенческий компонент психологического климата, $KЛ_к$ – когнитивный компонент психологического климата.

Аналогичным образом была произведена математическая обработка всех результатов и составлена таблица 6 с искомыми показателями.

Таблица 6

Сводная таблица исследуемых показателей исследуемых групп

Группа №	Показатели							
	$K_{гр}$	$KЛ_э$	$KЛ_п$	$KЛ_к$	$KЛ$	$P_{чет}$	$P_{сд}$	P_o
Группа 1	-0,134	0	0,25	0,63	0,29	5,25	5,50	4,25
Группа 2	-0,011	0,50	0,47	0,77	0,58	6,90	6,60	6,80
Группа 3	-0,028	0,33	0,38	0,79	0,50	6,20	6,30	6,30
Группа 4	-0,053	0,22	0,28	0,64	0,38	5,83	5,67	6,00
Группа 5	-0,064	0,18	0,36	0,53	0,36	6,13	6,73	6,33
Группа 6	-0,060	0,27	0,58	0,69	0,51	6,47	6,27	6,13
Группа 7	-0,074	0,22	0,33	0,59	0,38	6,18	6,29	6,06
Группа 8	-0,119	0,13	0,04	0,45	0,21	6,22	5,89	5,33
Группа 9	-0,080	0,13	0,08	0,43	0,22	6,30	6,15	5,45
Группа 10	-0,188	0,13	-0,08	0,42	0,16	5,55	5,90	5,85

Для статистической обработки данных было использовано программное обеспечение IBM SPSS Statistics 26. Проверка распределения по каждому из показателей на нормальность выполнена со значимостью не ниже 0,17. Следовательно распределения считаются нормальными и для исследования взаимосвязи переменных, измеренных в метрических шкалах на одной и той же выборке применен Коэффициент корреляции Пирсона (r-Пирсона).

Таблица 7

Сводная таблица коэффициентов корреляции Пирсона (r-Пирсона)

Показатели		К _{гр}	КЛ _з	КЛ _п	КЛ _к	КЛ	Р _{чет}	Р _{сд}	Р _о
К _{гр}	Корреляция Пирсона	1	0,78**	0,79**	0,73*	0,86**	0,74*	0,6	0,64*
	Значимость	-	0,008	0,007	0,016	0,001	0,015	0,069	0,046
КЛ _з	Корреляция Пирсона	0,78**	1	0,62*	0,69*	0,84**	0,81**	0,65*	0,86**
	Значимость	0,008	-	0,049	0,028	0,003	0,005	0,041	0,001
КЛ _п	Корреляция Пирсона	0,79**	0,62*	1	0,83**	0,93**	0,51	0,5	0,47
	Значимость	0,007	0,049	-	0,003	0,000	0,132	0,138	0,166
КЛ _к	Корреляция Пирсона	0,73*	0,69*	0,83**	1	0,93**	0,35	0,25	0,4
	Значимость	0,016	0,028	0,003	-	0,000	0,325	0,489	0,255
КЛ	Корреляция Пирсона	0,86**	0,84**	0,93**	0,93**	1	0,62	0,54	0,64*
	Значимость	0,001	0,003	0,000	0,000	-	0,056	0,110	0,048
Р _{чет}	Корреляция Пирсона	0,74*	0,81**	0,51	0,35	0,62	1	0,76*	0,72*
	Значимость	0,015	0,005	0,132	0,325	0,056	-	0,011	0,019
Р _{сд}	Корреляция Пирсона	0,6	0,65*	0,5	0,25	0,54	0,76*	1	0,78**
	Значимость	0,069	0,041	0,138	0,489	0,110	0,011	-	0,007
Р _о	Корреляция Пирсона	0,64*	0,86**	0,47	0,4	0,64*	0,72*	0,78**	1
	Значимость	0,046	0,001	0,166	0,255	0,048	0,019	0,007	-

Примечание: ** - Корреляция значима на уровне 0,01.

* - Корреляция значима на уровне 0,05.

В таблице 7 приведены значения коэффициента корреляции Пирсона (r-Пирсона) для всех изучаемых показателей (К_{гр} – групповой индекс конфликтности межличностных отношений, Р_о – оценка удовлетворенности распределением обязанностей в коллективе, Р_{чет} – оценка четкости

распределения обязанностей, $P_{сд}$ – оценка коллективом распределения обязанностей, приводящее к частым и беспорядочным сменам деятельности в течение непродолжительного рабочего времени, КЛ – психологический климат, $КЛ_э$ – эмоциональный компонент психологического климата, $КЛ_п$ – поведенческий компонент психологического климата, $КЛ_к$ – когнитивный компонент психологического климата).

2.2. РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

В результате проделанной работы получены данные о парной корреляции исследуемых показателей. Согласно выдвинутым гипотезам, требуется соотнести:

1. Четкость распределения обязанностей и потенциальное количество конфликтов;

2. Распределение обязанностей, приводящее к частой и беспорядочной смене сотрудниками организации деятельности в течение непродолжительного рабочего времени и потенциальное количество конфликтов;

3. Уровень недовольства коллектива по поводу распределения обязанностей и психологический климат.

Таблица 8

Коэффициенты корреляции Пирсона (r-Пирсона) при анализе связи между оценками конфликтогенных способов распределения обязанностей и групповым индексом конфликтности межличностных отношений

Показатели		Кгр
Рчет	Корреляция Пирсона	0,74*
	Значимость	0,015
Рсд	Корреляция Пирсона	0,6
	Значимость	0,069

Примечание: ** - Корреляция значима на уровне 0,01.

* - Корреляция значима на уровне 0,05.

Из таблицы 8 видно, что коэффициент корреляции между $K_{гр}$ и $R_{чет}$ $r = 0,74$ и значимость $p < 0,05$. Стоит обратить внимание на то, что показатель корреляции является средним, но приближается к высокому, а это говорит нам о наличии достаточно сильной связи между оценкой коллектива четкости распределения обязанностей и уровнем конфликтности. При сравнении оценки коллективом распределения обязанностей, приводящее к частым и беспорядочным сменам деятельности в течение непродолжительного рабочего времени, и уровнем конфликтности корреляция $r = 0,6$ и значимость $p > 0,05$, что говорит о незначимой корреляции.

Таким образом, можно сделать вывод о подтверждении первой гипотезы о существовании связь между четкостью распределения обязанностей и потенциальным количеством конфликтов, и не подтверждении второй гипотезы о существовании связь между распределения обязанностей, приводящим к частой и беспорядочной смене сотрудниками организации деятельности в течение непродолжительного рабочего времени и потенциальным количеством конфликтов.

Как организационный процесс, четкое распределение обязанностей повышает эффективность служебной деятельности и в тандеме прямой зависимости с конфликтностью в коллективе может играть ключевую роль в процессе построения алгоритма успешной работы организации [Донцов, 2019].

Распределения обязанностей, приводящее к частым и беспорядочным сменам деятельности в течение непродолжительного рабочего времени как источник нарушения рабочего процесса может оказывать негативное влияние на эффективность выполнения работы, но к негативным последствиям роста числа конфликтов не приведет, о чем свидетельствует отсутствие связи с групповым индексом конфликтности межличностных отношений.

Коэффициенты корреляции Пирсона (r-Пирсона) при анализе связи между
оценкой удовлетворенности распределением обязанностей
и психологическим климатом

		КЛэ	КЛп	КЛк	КЛ
P _o	Корреляция Пирсона	0,86**	0,47	0,4	0,64*
	Значимость	0,001	0,166	0,255	0,048

Примечание: ** - Корреляция значима на уровне 0,01.

* - Корреляция значима на уровне 0,05.

В таблице 9 приведены коэффициенты корреляции Пирсона между оценкой удовлетворенности коллектива распределением обязанностей и оценкой состояние психологического климата в коллективе.

$r = 0,64$ корреляция средней силы между оценкой удовлетворенности коллектива распределением обязанностей и оценкой состояние психологического климата в коллективе, значимость $p < 0,05$, что подтверждает наличие связи между показателями.

Стоит отметить, что в соответствии с Экспресс-методикой по изучению социально-психологического климата в первичном подразделении организации (О.С. Михалюк и А.Ю. Шалыто) психологический климат в коллективе складывается из эмоционального компонента, поведенческого компонента и когнитивного компонента. Корреляция между оценкой удовлетворенности коллектива распределением обязанностей и поведенческим компонентом, между оценкой удовлетворенности коллектива распределением обязанностей и когнитивным компонентом не является значимым $p > 0,05$. Корреляция между оценкой удовлетворенности коллектива распределением обязанностей и эмоциональным компонентом высокая $r = 0,86$ со значимостью $p < 0,01$. Следовательно оценкой удовлетворенности коллектива распределением обязанностей связана с психологическим климатов под воздействием только эмоционального компонента отношений в коллективе.

Атмосфера в коллективе зависит во многом от руководителя. Климат в коллективе можно охарактеризовать как взаимоотношения руководителя

с сотрудниками, а также рабочие контакты персонала, которые развиваются под влиянием корпоративной культуры. Одним из составляющих элементов достижения благоприятного психологического климата в коллективе, является удовлетворенность распределением обязанностей.

ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ 2

Было проведено эмпирическое исследование в целях изучения конфликтогенных способов распределения обязанностей в коллективе. Одной из основных задач исследования было проверка связей между измеряемыми показателями в соответствии с выдвигаемыми гипотезами. В исследовании приняли участие 10 подразделений различных организаций с численностью от 8 до 20 сотрудников разного половозрастного состава.

Для исследования межличностных конфликтов в группе использовался Модульный социотест Анцупова. Для оценки удовлетворенности распределением обязанностей и конфликтогенных способов распределения обязанностей, в частности четкости распределения обязанностей и распределения обязанностей, приводящее к частым и беспорядочным сменам деятельности в течение непродолжительного рабочего времени, использовались шкалы от 0 до 10. Для оценки состояние психологического климата в коллективе – экспресс-методика по изучению социально-психологического климата в первичном подразделении организации О.С. Михалюк и А.Ю. Шалыто.

Таким образом, в результате проведенного исследования можно сделать следующие выводы о том, что не все гипотезы подтвердились, так как не по всем связям были получены значимые коэффициенты корреляции:

Оцениваемая коллективом четкость распределения обязанностей в группе имеет связь средней силы с конфликтностью в коллективе, в то же время оцениваемое распределение обязанностей, приводящее к частым и беспорядочным сменам деятельности в течение непродолжительного рабочего времени, не имеет значимой связи с конфликтностью. Следовательно, можно

предположить, что не все ошибки в распределении обязанностей приведут к увеличению количества конфликтных ситуаций в коллективе и для выявления значимых необходимо проводить исследования для конкретной особенности распределения обязанностей.

Оценка удовлетворённости распределением обязанностей имеет связь средней силы с показателем психологического климата в коллективе, но при этом в разрезе каждого компонента психологического климата значимо подтвердилась связь только с эмоциональным компонентом.

Следовательно, делаем вывод о эмпирической поддержке выдвинутых гипотезы 1 (существует связь между четкостью распределения обязанностей и потенциальным количеством конфликтов) и гипотезы 3 (существует связь между уровнем недовольства коллектива по поводу распределения обязанностей и психологическим климатом в группе) и эмпирическом опровержении выдвинутой гипотезы 2 (существует связь между распределением обязанностей, приводящим к частой и беспорядочной смене сотрудниками организации деятельности в течение непродолжительного рабочего времени и потенциальным количеством конфликтов).

В результате данной работы также подтвердились теоретические и эмпирические представления о наличии сильной связи конфликтности с психологическим климатом в коллективе, а также с каждым измеренным его компонентом. Следует отметить, что одним из основных факторов, влияющих на формирование благоприятного социально-психологического климата, является отсутствие конфликтов.

Предлагается в будущем проверить связь конфликтности коллектива с другими потенциальными конфликтогенными способами распределения обязанностей.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящее время с учетом современных технологий, сильно развитой конкуренции, усложнения социально-экономических отношений вопрос эффективного управления персоналом играет важную роль в деятельности организации. Структура организации и внутриорганизационное взаимодействие имеет ключевое значение при выполнении задач персоналом и в таких условиях, наряду со всеми характеристиками организации, конфликт стал чрезвычайно актуален.

Среди многообразия причин возникновения конфликтов в данном исследовании была рассмотрена актуальная в настоящее время проблема конфликтов на почве распределения обязанностей в коллективе, так как подобного рода конфликты способны нарушить структуру и внутриорганизационное взаимодействие в целом организации как экосистемы и тем самым нанести непоправимый ущерб.

Таким образом была поставлена цель – изучение влияния способов распределения обязанностей на возникновение конфликтов в коллективе, а также выявить связь между следующими показателями:

- четкостью распределения обязанностей и потенциальным количеством конфликтов;
- распределения обязанностей, приводящим к частой и беспорядочной смене сотрудниками организации деятельности в течение непродолжительного рабочего времени и потенциальным количеством конфликтов;
- уровнем недовольства коллектива по поводу распределения обязанностей и психологическим климатом.

В первой главе выполнен литературный анализ работ, посвященных конфликтам, изучены классификация, методы исследования, причины и психологические факторы. Несмотря на малую освещённость в научной литературе, при распределении обязанностей нередкими возможны конфликты,

а неправильным распределением обязанностей недовольны более трети сотрудников организаций.

Проводился констатирующий эксперимент на выборке из 10 групп от 8 до 20 человек в каждой (общее количество человек 145, из них 90 мужчин и 55 женщин). В процессе исследования были рассмотрены групповой индекс конфликтности межличностных отношений, на основании которого оценивался количественный показатель потенциальных конфликтов в коллективе, при использовании методики «Модульный социотест Анцупова» (А.Я. Анцупов), психологический климат в коллективе при использовании «Экспресс-методика по изучению социально-психологического климата в первичном подразделении организации» (О.С. Михалюк и А.Ю. Шалыто), а также шкала оценки распределения обязанностей в коллективе.

В результате проведенного исследования первая и третья гипотезы о наличии связи между четкостью распределения обязанностей и конфликтностью и о наличии связи между уровнем удовлетворенности коллектива по поводу распределения обязанностей и психологическим климатом соответственно подтвердились, а вторая не подтвердилась, дав нам право предполагать, что не все ошибки в распределении обязанностей приведут к увеличению количества конфликтных ситуаций в коллективе. Таким образом, поставленные исследовательские задачи были выполнены.

Интересно отметить, что существует значимая связь между психологическим климатом и удовлетворенностью распределением обязанностей, но при этом связь не подтвердилась между климатом и исследуемыми особенностями распределения обязанностей. В свою очередь, конфликтность связана с одной из исследуемых особенностей распределения обязанностей, такой как чёткость, и одновременно имеет сильную связь с психологическим климатом. Исходя из этого можно предположить, что конкретные особенности распределения обязанностей могут по-разному влиять на связанные между собой конфликтность и психологический климат коллектива.

На наш взгляд важно изучать особенности, связь и причины конфликтных ситуаций в процессе выполнения служебных обязанностей для разработки рекомендаций по профилактике конфликтов.

В последующих исследованиях для получения более качественных результатов можно учесть следующие параметры: специфику служебной деятельности, стиль руководства, индивидуальные особенности личности, размер коллектива. А также на основе полученных более обширных и глубоких данных о связи конфликтов в коллективе и распределении обязанностей целесообразно разработать серию ролевых игр, направленных на минимизацию конфликтных ситуаций на почве распределения обязанностей и умение своевременного урегулирования подобных конфликтов.

Так как нет достаточно надежных методик, позволяющих определить причины возникновения конфликтов, поэтому оптимальным вариантом недопущения разрушительного действия их является превентивная проработка и профилактика возможных конфликтных ситуаций.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Buffett National Wellness Survey. 25 fascinating workplace wellness statistics: [сайт]. URL: <https://risepeople.com/blog/fascinating-workplace-wellness-statistics>.
2. D. Liddle. Managing Conflict: A Practical Guide to Resolution in the Workplace 1st Edition: Kogan Page, 2017. 320 p.
3. Deutsch M. The constructive and destructive processes. New Haven and London, 1973. 116 p.
4. HeadHunter. Из-за чего возникают конфликты на работе? Официальный сайт поиска работы hh.ru: [сайт]. URL: <https://hh.ru/article/13307>. (дата обращения: 24.07.2022).
5. L. Hjelle, D. Ziegler. Personality Theories: Basic Assumptions, Research, and Applications 3th ed.: McGraw-Hill, 1992. 624 p.
6. Praca.by Опрос: конфликты в коллективе: [сайт]. URL: <https://blog.praca.by/employer/konflikty-v-kollektive/>. (дата обращения: 11.02.2022).
7. Roche, William K., Teague, Paul, Colvin, Alexander J. S.. The Oxford Handbook of Conflict Management in Organizations. USA: Oxford University Press, 2014. 576 p.
8. Sherif, Muzafer; Sherif, Carolyn W. Groups in harmony and tension. Oxford, England: Harper & Brothers, 1953. 316 p.
9. Андреева Г.М. Социальная психология. Москва: Аспект Пресс, 2017. 363 с.
10. Андреева Г.М., Донцов А.И. Межличностное восприятие в группе. Москва: МГУ, 1981. 245 с.
11. Андреева Г.М., Яноушек Я. Общение и оптимизация совместной деятельности. Москва: МГУ, 2017. 302 с.
12. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология: Учебник для вузов. Москва: ЮНИТИ, 2000. 549 с.
13. Афанасьева Т.А. Социально-психологический климат. Москва: ИСИ МГУДТ, 2003. 178 с.

14. Багрецов С.А., Кулганов В.А., Горелов И.П. Социально-психологические аспекты изучения личности и коллектива. Санкт-Петербург: ВИККА им. А.Ф. Можайского, 2016. 308 с.
15. Банайтис Н.Г. Исследование социально-психологического климата трудового коллектива // Таврический научный обозреватель. 2015. № 4-3. С. 14-18.
16. Белбин Р. Команды менеджеров. Как объяснить их успех или неудачу. Москва: Кивитс, 2012. 240 с.
17. Волков И.П. Психология общения и коллектива // Психология / уч-к. Москва: Феникс, 2007. 448 с.
18. Ворожейкин, И.Е. Конфликтология. Москва., 2019. 401 с.
19. Горячкина В.А. Психологические особенности управленческих лидеров в организации // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Психология. 2015. Т. 8. № 2. С. 71-77.
20. Гришина Н.В. Социально-психологические конфликты и совершенствование взаимоотношений в коллективе // Социально-психологические проблемы производственного коллектива / канд. дис. Москва, 1983. 361 с.
21. Гришина Н.В. Психология конфликта. 2-е изд. Санкт-Петербург: Питер, 2021. 575 с
22. Грядская Т.И. Типы конфликтных личностей и их психологические особенности // Российская наука: тенденции и возможности: Сборник научных статей / Научный редактор А.Н. Ромеро. Москва: Перо, 2019. С. 154-157.
23. Давыдов В.М., Ладанов И.Д. Психологическая совместимость в трудовых коллективах. Москва: АНХ при СМ СССР, 1985. 234 с.
24. Дмитриев А., Кудрявцев В., Кудрявцев С. Введение в общую теорию конфликтов. Москва: Наука, 2019. 212 с.
25. Дмитриев А.В. Конфликтология: учеб. пособие. Москва: Гардарика, 2003. 320 с.

26. Донцов А.И. Проблемы групповой сплоченности / переизд. Москва: Просвещение, 2019. 132 с.
27. Донцов А.И. Психология коллектива. Методологические проблемы исследования. Москва: МГУ, 2017. 208 с.
28. Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии. Санкт-Петербург: ПИТЕР, 2001. 400 с.
29. Журавлев А.Л. Психология совместной деятельности. Москва: Институт психологии РАН, 2005. 640 с.
30. Зебреева Е.Н. Коммуникативная толерантность во взаимоотношениях сотрудников как условие благоприятного социально-психологического климата служебного коллектива. Москва: Юридическая психология № 3, 2017.
31. Козырев Г.И. Основы конфликтологии: учебник. Москва: ИНФРА-М, 2020. 240 с.
32. Корсинин Р., Аэрбах А. Психологическая энциклопедия. Санкт-Петербург: Питер, 2005. 1096 с.
33. Крам Т.Ф. Управление энергией конфликта: Как превратить работу в творчество. Москва: РЕФЛ-бук, 2021. 488 с.
34. Кричевский Р.Л., Дубовская Е.М. Социальная психология малой группы / уч. пос. Москва: Аспект Пресс, 2020. 318 с.
35. Кулагина Н.В. Особенности самопрезентации мужчин и женщин в сфере деловых отношений // Вестник Пермского университета. Философия. Психология. Социология. 2016. №3 (27). С. 122-128.
36. Кули Ч.Х. Человеческая природа и социальный порядок. Москва: Идея-Пресс, 2019. 234 с.
37. Лутошкин А.Н. Эмоциональные потенциалы первичного коллектива / Эмоциональные потенциалы коллектива. Москва: Педагогика, 1998. 128 с.
38. Магомедов К.Д. Влияние конфликтов на социально-психологический климат в коллективе // Вопросы науки и образования. 2018. № 2 (14). С. 142-145.

39. Мансуров Н.С. Морально-психологический климат и его изучение. Москва: Знание, 1992. 292 с.
40. Майерс Д. Социальная психология / перевод Санкт-Петербург: Питер, 2018.
41. Ньюстром Д., Дэвис К. Организационное поведение. Санкт-Петербург: Питер, 2000. 448 с.
42. Овчаренко В.И. Психоаналитический глоссарий. Минск: Высшая школа, 2018. 307 с.
43. Остапенко Р.И. Структурные связи ценностных ориентаций и поведенческого стиля в конфликтной ситуации работников организации // ПНиО. 2013. №1. С. 23-35.
44. Отчёту по социально-трудовым конфликтам за 2020 год. Москва: ЗабастКом, 2021. 15 с.
45. Петровский А.В. Психологическая теория коллектива. Москва: Педагогика, 1979. 240 с.
46. Петровская Л.А. О понятийной схеме социально-психологического анализа конфликта // Теорет. методолог. проблемы соц. психологии. Москва, 1977. С. 126-143.
47. Поддубный С.Е. Индивидуально-психологические факторы совместимости личности и малой группы / канд. дисс. Москва, 2001. 174 с.
48. Сафронова А. Компании теряют миллионы долларов из-за конфликтов в командах // rb.ru: официальный сайт новостного агентства [сайт]. 2013. 4 сентября. URL: <https://rb.ru/article/kompanii-teryayut-milliony-dollarov-iz-za-konfliktov-v-komandah/7211607.html>. (дата обращения: 08.04.2022).
49. Сергеева С. Тест Белбина: развитие командных ролей // HR-Director Директор по персоналу: [сайт]. 2022. 18 марта. URL: <https://www.hr-director.ru/article/66877-test-belbina-17-m9>. (дата обращения: 01.02.2022).
50. Смирнов В.М. Социально-психологические факторы конфликтности персонала организации // Пензенский психологический вестник. 2018. №2. С. 31-38.

51. Утлик Э.П. Управление межгрупповыми отношениями в организации. // Вестник МГОУ. Психологические науки 2013. № 1. С. 89-98.
52. Фролов С.С. Социология организаций. Москва: Гардарики, 2021. 384 с.
53. Шаленко В. Н. Конфликты в трудовых коллективах. Москва: 2017. 42 с.
54. Шипилов А.И. Социально – психологические особенности конфликтов между начальниками и подчиненными в подразделении: дис. канд. психол. наук. Москва, 1993. 224 с.
55. Ярошевский М.Г. Психология в XX столетии / Теоретические проблемы развития психологической науки. Москва: Ленанд, 2020. 448 с.

Модульный социотест Анцупова

1-й модуль

- Оцените ваше отношение к каждому члену вашего коллектива по шкале от -5 до +5 баллов,
где +5 – отношусь в высшей степени положительно;
0 – отношусь нейтрально;
-5 – отношусь в высшей степени отрицательно;
т.о. – трудно оценить.

2-й модуль

- Оцените, как к вам, на ваш взгляд, относится каждый член вашего коллектива, по шкале от -5 до +5 баллов,
где +5 – относится в высшей степени положительно;
0 – относится нейтрально;
-5 – относится в высшей степени отрицательно;
т.о. – трудно оценить.

3-й модуль

- Оцените перегруженность работой каждого сотрудника по шкале от 0 до 10 баллов,
где 10 – высший уровень перегрузки, постоянно задерживается на работе и перерабатывает, едва «сводит концы с концами»;
5 – степень его перегруженности средняя;
0 – не обременен работой, имеет свободное от работы время на рабочем месте;
т.о. – трудно оценить.

4-й модуль

- 6. Оцените качество выполнения должностных обязанностей каждым членом вашего коллектива по шкале от 0 до 10 баллов, где 10 – свои должностные обязанности выполняет с высочайшим качеством;
5 – качество выполнения должностных обязанностей среднее;
0 – совершенно не знает дела, не умеет его организовать, неработоспособный;
т.о. – трудно оценить.

Дополнительно (особенности распределения обязанностей)

- Оцените, насколько вы удовлетворены распределением обязанностей в коллективе по шкале от 0 до 10 баллов, где 10 – в высшей степени удовлетворен;
5 – частично удовлетворен, но есть недостатки, доставляющие неудобства
0 – совершенно неудовлетворен.
- Оцените четкость распределения обязанностей в коллективе по шкале от 0 до 10 баллов, где 10 – структура коллектива хорошо организована, каждый знает свои конкретные задачи и зону ответственности;
5 – формальное распределение обязанностей;
0 – обязанности не распределяются, работа не организована и спущена на «самотёк», хаотичный спрос с сотрудников за проделанную работу.
- Оцените распределение обязанностей, приводящее к частой и беспорядочной смене сотрудниками организации деятельности в течение непродолжительного рабочего времени по шкале от 0 до 10 баллов, где 10 – каждый сотрудник занимается только своими обязанностями и выполняет только те рабочие процессы, которые соответствуют его квалификации;

5 – присутствуют поручения на выполнение единичных задач за рамками обозначенной зоны ответственности;

0 – частая смена деятельности, не носящая систематический характер, выполнение различных несвязанных рабочих процессов в том числе со сменой рабочих мест и не в соответствии с квалификацией.

Исходя из полученных данных, абсолютное число условно конфликтных или полуконфликтных диад в коллективе можно определить по формулам:

$$K_{abc} = \frac{\sum_{i=1}^n (MO_i^- + OM_i^-)}{2}, \quad (2)$$

$$PK_{abc} = \frac{\sum_{i=1}^n (MO_i^- + OM_i^+)}{2} + \frac{\sum_{i=1}^n (MO_i^+ + OM_i^-)}{2}, \quad (3)$$

где MO_i – («мое отношение») отрицательная оценка заполнявшим бланк своего отношения к указанному в списке под номером i ;

OM_i – («отношение ко мне») отрицательная оценка этим же опрашиваемым своего представления об отношении к нему i -го в списке;

K_{abc} – абсолютное число конфликтных диад в группе;

PK_{abc} – абсолютное число полуконфликтных диад в группе;

n – число членов группы.

Индекс конфликтности взаимоотношений в группе можно определить по формуле:

$$K_{гр} = \frac{\sum_{i=1}^n MO_i^- + \sum_{i=1}^n OM_i^-}{2n(n-1)}, \quad (4)$$

где MO_i – («мое отношение») отрицательная оценка заполнявшим бланк своего отношения к указанному в списке под номером i ;

OM_i – («отношение ко мне») отрицательная оценка этим же опрашиваемым своего представления об отношении к нему i -го в списке;

$K_{гр}$ – индекс конфликтности взаимоотношений в группе;

n – число членов группы.

Экспресс-методика по изучению социально-психологического климата
в первичном подразделении организации (О.С. Михалюк и А.Ю. Шалыто)

1. Отметьте, пожалуйста, с каким из приведенных ниже утверждений вы больше всего согласны:
 - большинство членов нашего коллектива – хорошие, симпатичные люди;
 - в нашем коллективе есть всякие люди;
 - большинство членов нашего коллектива – люди малопрятные.
2. Считаете ли вы, что было бы хорошо, если бы члены вашего коллектива жили близко друг от друга:
 - нет, конечно;
 - скорее нет, чем да;
 - не знаю, не задумывался над этим;
 - скорее да, чем нет;
 - да, конечно.
3. Как вам кажется, могли бы вы дать достаточно полную характеристику:
 - деловых качеств большинства членов коллектива
 - да;
 - пожалуй, да;
 - не знаю, не задумывался над этим;
 - пожалуй, нет;
 - нет.
 - личных качеств большинства членов коллектива
 - да;
 - пожалуй, да;
 - не знаю, не задумывался над этим;
 - пожалуй, нет;
 - нет.

4. Обратите внимание на приведенную ниже шкалу. Цифра 1 характеризует коллектив, который вам очень нравится, а цифра 9 – коллектив, который вам очень не нравится. Против какой цифры располагалась бы оценка вашего коллектива, данная вами:
- 1 2 3 4 5 6 7 8 9
5. Если бы у вас возникла возможность провести отпуск вместе с членами вашего коллектива, то как бы вы к этому отнеслись:
- это бы меня вполне устроило;
 - не знаю, не задумывался над этим;
 - это бы меня совершенно не устроило.
6. Могли бы вы с достаточной уверенностью сказать о большинстве членов вашего коллектива, с кем они охотно общаются по деловым вопросам:
- нет, не смог бы;
 - не могу сказать, не задумывался над этим;
 - да, смог бы.
7. Какая атмосфера обычно преобладает в вашем коллективе? На приведенной ниже шкале цифра 1 соответствует нездоровой, нетоварищеской атмосфере, а 9, наоборот, атмосфере взаимопомощи, взаимного уважения и т.п. Против какой цифры располагалась бы оценка вашего коллектива, данная вами:
- 1 2 3 4 5 6 7 8 9
8. Как вы думаете, если бы вы вышли на пенсию или долго не работали по какой-либо причине, стремились бы вы встречаться с членами вашего коллектива:
- да, конечно;
 - скорее да, чем нет;
 - затрудняюсь ответить;
 - скорее нет, чем да;
 - нет, конечно».

Обработка результатов, полученных при использовании методики, стандартизирована и имеет следующий алгоритм: анализируются различные стороны отношений к коллективу для каждого сотрудника в отдельности. Каждый компонент трактуется тремя вопросами, причем ответ на них принимает одну из трех возможных форм: +1; 0; -1. Следовательно, для целостной характеристики компонента полученные сочетания ответов каждого сотрудника на вопросы по данному компоненту должны быть обобщены следующим образом:

Положительная оценка (+1). К этой категории относятся те сочетания, в которых положительные ответы (4, 5 – на ответы-утверждения; 7, 8, 9 – на ответы по шкале «1-9») даны на все три вопроса, относящиеся к данному компоненту, или два ответа положительные, а третий может иметь другой знак;

Отрицательная оценка (-1). Сюда входят сочетания, содержащие три отрицательных ответа (1, 2 – на ответы-утверждения; 1, 2, 3 – на ответы по шкале «1-9») или два ответа отрицательные, а третий может иметь другой знак;

Неопределенная (противоречивая) оценка (0). Эта категория включает такие случаи:

на все три вопроса дан неопределенный ответ (3 – на ответы-утверждения; 4, 5, 6 – на ответы по шкале «1-9»);

ответы на два вопроса – неопределенные, а третий может иметь другой знак;

один ответ неопределенный, а два других имеют разные знаки.

На опросном листе вопросы 1-й, 4-й, и 7-й относятся к эмоциональному компоненту; 2-й, 5-й, 8-й – к поведенческому компоненту; 3-й, 6-й – к когнитивному (причем вопрос 3 содержит две позиции).

Для любого компонента средние оценки могут располагаться в интервале от +1 до -1. В соответствии с принятой трехчленной оценкой ответов классифицируются полученные средние данные. Для этого континуум возможных оценок (от +1 до -1) делится на три равные части:

От -1 до -0,33 – средние оценки, попадающие в этот интервал, считаются отрицательными. Психологический климат по каждому компоненту в этом интервале признается неудовлетворительным.

От -0,33 до +0,33 – средние оценки, попадающие в этот интервал, считаются противоречивыми. Психологический климат по каждому компоненту в этом интервале признается противоречивым, неопределенным и нестабильным.

От +0,33 до +1 – средние оценки, попадающие в этот интервал, считаются положительными. Психологический климат по каждому компоненту в этом интервале признается как благоприятный.

Первичные данные эмпирического исследования (фрагмент)

Таблица 10

Первичные результаты оценки взаимоотношений в группе 1, полученные при помощи МСА, и оценки распределения обязанностей

№	Участник исследования	1	2	3	4	5	6	7	8	Инд. оценка		
		«Мое отношение» / «Отношение ко мне»								Р _о	Р _{чет}	Р _{сд}
Респондент (участник исследования)	1	-	4/3	3/3	3/2	1/1	4/5	0/1	0/1	6	7	7
	2	5/5	-	4/5	4/4	3/3	5/4	-1/0	-3/-3	5	5	5
	3	5/2	5/5	-	5/4	0/1	4/4	0/0	0/2	6	7	8
	4	4/4	5/5	5/2	-	1/0	1/0	1/3	1/3	4	6	8
	5	2/2	4/3	0/0	2/1	-	3/5	3/3	3/4	4	4	4
	6	5/5	5/5	5/5	0/1	4/4	-	2/3	0/-1	5	6	8
	7	0/1	0/-1	0/-1	3/3	3/4	3/2	-	4/4	0	3	2
	8	0/2	-3/-2	3/2	2/3	1/3	0/0	3/4	-	4	4	2

Таблица 11

Первичные результаты 1 группы, полученные при помощи экспресс-методики по изучению социально-психологического климата в первичном подразделении организации (О.С. Михалюк и А.Ю. Шалыто)

Респондент	Номер вопроса анкеты								
	1	2	3.1	3.2	4	5	6	7	8
	Ответы респондентов								
1	1	4	2	3	7	2	1	6	2
2	2	2	1	2	4	3	2	5	2
3	2	4	2	2	5	3	3	3	3
4	1	4	2	2	6	2	3	3	2
5	2	2	1	1	5	3	2	3	3
6	2	4	2	3	5	3	3	6	2
7	1	4	3	2	6	2	3	6	2
8	1	4	2	2	7	2	1	8	2

Таблица 12

Первичные результаты оценки взаимоотношений в группе 2, полученные при помощи МСА,
и оценки распределения обязанностей

№	Участник исследования	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Инд. оценка		
		«Мое отношение» / «Отношение ко мне»										Р _о	Р _{чет}	Р _{сд}
Респондент (участник исследования)	1	-	3/2	5/4	1/1	5/5	1/2	5/5	5/5	4/2	5/5	7	5	6
	2	3/4	-	2/2	3/3	4/4	3/5	5/5	3/3	4/5	5/3	10	10	10
	3	4/4	2/3	-	4/5	2/4	3/5	2/4	2/2	2/2	2/2	5	7	8
	4	0/-1	2/2	5/5	-	3/4	3/2	3/3	4/4	4/3	4/3	5	5	5
	5	2/3	2/2	3/2	5/4	-	5/4	3/3	2/3	3/5	5/5	7	5	6
	6	-1/0	2/2	3/4	0/0	5/5	-	3/5	4/5	5/5	3/3	6	8	7
	7	4/4	3/5	3/4	1/2	5/5	2/4	-	2/0	5/4	2/1	8	8	8
	8	4/4	2/2	3/3	4/4	2/2	5/5	5/5	-	3/2	4/4	5	5	6
	9	3/1	3/2	2/1	3/1	3/4	4/4	3/2	4/5	-	2/1	7	8	5
	10	3/4	2/1	3/4	3/4	3/3	4/4	4/3	2/2	0/0	-	8	8	5

Таблица 13

Первичные результаты группы 2, полученные при помощи экспресс-методики по изучению
социально-психологического климата в первичном подразделении организации
(О.С. Михалюк и А.Ю. Шалыто)

Респондент	Номер вопроса анкеты									
	1	2	3.1	3.2	4	5	6	7	8	
	Ответы респондентов									
1	1	4	2	2	3	2	3	6	2	
2	1	2	3	2	5	2	3	7	2	
3	2	3	2	3	3	2	3	7	2	
4	1	4	1	1	4	1	3	7	1	
5	1	4	2	2	6	2	3	6	2	
6	1	3	3	2	5	3	2	8	2	
7	1	4	2	2	6	2	3	7	2	
8	2	3	3	2	5	1	2	6	2	
9	2	3	2	3	4	3	3	6	3	
10	1	4	1	1	4	1	3	8	1	

Таблица 14

Первичные результаты оценки взаимоотношений в группе 3, полученные при помощи МСА,
и оценки распределения обязанностей

№	Участник исследования	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Инд. оценка		
		«Мое отношение» / «Отношение ко мне»										Р _о	Р _{чет}	Р _{сд}
Респондент (участник исследования)	1	-	4/4	0/0	3/2	3/4	0/0	5/5	2/0	4/5	5/5	8	6	6
	2	3/1	-	3/3	3/4	4/5	3/4	5/5	3/2	4/4	5/5	7	8	7
	3	3/2	2/1	-	5/5	1/1	3/4	1/1	1/2	0/-1	2/2	3	4	3
	4	3/3	3/5	4/4	-	3/3	4/3	2/2	3/4	3/3	5/4	8	6	5
	5	3/3	3/3	3/2	4/2	-	5/4	3/3	1/1	3/2	5/5	7	8	8
	6	0/0	1/0	2/1	0/-1	4/4	-	4/2	4/3	5/5	1/1	5	5	6
	7	4/4	4/4	2/2	2/3	4/4	1/1	-	1/0	5/5	5/5	6	5	8
	8	3/3	2/2	3/3	3/2	2/2	3/3	5/4	-	2/1	4/3	6	8	8
	9	4/4	5/5	0/-3	3/1	4/5	5/5	3/4	4/2	-	4/3	5	6	4
	10	4/3	2/4	4/4	3/4	3/3	2/1	4/4	2/1	4/3	-	8	6	8

Таблица 15

Первичные результаты группы 3, полученные при помощи экспресс-методики по изучению
социально-психологического климата в первичном подразделении организации

(О.С. Михалюк и А.Ю. Шалыто)

Респондент	Номер вопроса анкеты									
	1	2	3.1	3.2	4	5	6	7	8	
	Ответы респондентов									
1	2	3	2	3	4	2	3	4	4	
2	1	4	1	1	8	1	3	8	1	
3	2	3	2	3	4	2	3	4	4	
4	1	4	1	1	5	1	2	6	1	
5	1	4	2	2	3	2	3	6	2	
6	2	3	2	3	4	3	3	4	4	
7	1	4	1	1	5	1	3	8	1	
8	1	4	2	2	7	2	3	7	2	
9	2	2	3	2	5	2	2	5	2	
10	1	4	2	2	3	2	3	6	2	

Таблица 16

Первичные результаты оценки взаимоотношений в группе 4, полученные при помощи МСА,
и оценки распределения обязанностей

№	Участник исследования												Инд. оценка			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12				
	«Мое отношение» / «Отношение ко мне»												Р _о	Р _{чет}	Р _{сд}	
Респондент (участник исследования)	1	-	4/2	4/4	3/5	3/4	4/2	0/0	2/2	4/4	2/3	4/5	0/0	7	7	7
	2	5/5	-	3/2	5/5	2/1	5/5	4/5	5/4	5/4	4/4	5/5	4/4	3	4	5
	3	3/2	3/3	-	2/1	3/3	4/5	3/3	5/5	3/3	4/4	5/5	4/4	5	5	8
	4	3/3	4/4	2/2	-	4/4	2/2	3/3	2/1	2/2	2/3	2/2	1/1	8	7	6
	5	2/3	1/2	2/1	5/5	-	3/4	3/2	3/5	4/5	4/4	4/3	4/4	7	6	5
	6	3/4	2/3	2/2	3/2	5/4	-	5/5	1/1	2/2	3/3	5/4	5/5	3	4	4
	7	-3/-2	1/1	2/1	3/2	0/2	5/5	-	3/2	4/2	5/5	3/5	0/-1	5	6	5
	8	2/2	4/5	3/2	3/4	1/3	5/5	2/3	-	2/3	5/5	2/2	2/1	8	6	5
	9	5/5	4/4	2/3	3/3	4/4	2/2	5/5	5/5	-	3/3	4/5	0/0	6	8	6
	10	2/2	3/3	3/4	2/2	3/2	3/2	4/5	3/2	4/4	-	2/1	-1/0	8	7	5
	11	1/1	3/2	2/2	3/1	3/5	3/1	4/5	4/5	2/1	0/0	-	2/1	8	8	8
	12	0/-1	1/2	5/5	2/1	3/3	5/5	1/1	0/-1	0/1	-3/-2	3/4	-	4	2	4

Таблица 17

Первичные результаты группы 4, полученные при помощи экспресс-методики
по изучению социально-психологического климата в первичном подразделении организации
(О.С. Михалюк и А.Ю. Шалыто)

Респондент	Номер вопроса анкеты								
	1	2	3.1	3.2	4	5	6	7	8
	Ответы респондентов								
1	1	4	2	2	6	2	3	6	2
2	2	3	2	3	4	3	3	4	4
3	1	4	1	1	8	1	2	8	1
4	1	4	2	2	6	2	3	6	2
5	2	2	3	4	5	3	2	5	3
6	1	4	2	2	6	2	3	6	2
7	1	4	2	2	6	2	3	6	3
8	1	4	2	2	6	2	3	6	2
9	2	3	2	3	4	3	2	4	4
10	1	4	1	1	8	1	2	8	1
11	1	4	2	2	6	2	3	6	2
12	2	2	3	4	5	3	2	5	2