

УДК: 159.923316.6

*Социальная психология*

## **СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ДЕТЕРМИНАНТЫ КОНФЛИКТНОГО ПОВЕДЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ**

**Морозова Л. Б., Васильева А. А.**

В статье приведены результаты исследования личностной агрессивности и конфликтности, влияющие на конфликтное поведение сотрудников. Выявлены показатели агрессивности и конфликтности, в наибольшей степени в коллективе выражена «наступательность» и «неуступчивость». Представленные результаты исследования стратегий поведения в конфликтных ситуациях показали, что такие стратегии как сотрудничество, соперничество и компромисс испытуемые выбирают практически в равной степени. Дано описание результатов общей оценки психологического климата, большинство сотрудников организации, оценивают психологический климат коллектива как средней благоприятности. Выявлено, что в данном коллективе, преобладающим компонентом является директивный стиль руководства. В заключение статьи приведены результаты корреляционного анализа, свидетельствующие о наличии значимых связей между стилем руководства и удовлетворенностью трудом. Полученные данные могут быть использованы для разработки программы психологического сопровождения сотрудников организации по оптимизации разрешения конфликтов.

Ключевые слова: детерминанты конфликтного поведения, удовлетворённость трудом, стиль руководства, стратегия поведения, социально-психологический климат, конфликтность.

## **SOCIO-PSYCHOLOGICAL DETERMINANTS OF CONFLICT BEHAVIOR IN ORGANIZATION**

**Morozova L. B., Vasilyeva A. A.**

The article presents the results of a study of personal aggressiveness and conflict, influencing the conflict behavior of employees. Indicators of aggressiveness and conflict were revealed, the most pronounced in the team is "offensiveness" and "intransigence". The presented results of the study of behavioral strategies in conflict situations showed that the subjects choose such strategies as cooperation, rivalry and compromise almost equally. The description of the results of the overall assessment of the psychological climate is given, most of the employees of the organization assess the psychological climate of the team as medium favorable. It was revealed that in this team, the predominant component is the directive leadership style. In conclusion, the article presents the results of a correlation analysis, indicating the presence of significant relationships between leadership style and job satisfaction. The data obtained can be used to develop a program of psychological support for employees of the organization to optimize conflict resolution.

Keywords: determinants of conflict behavior, job satisfaction, leadership style, behavior strategy, socio-psychological climate, conflict.

### **Введение**

В современной социально – психологической науке существует большое количество научных исследований, посвященных психологии конфликта и конфликтного поведения. Практически каждый человек, работающий в коллективе, сталкивается с проблематикой конфликтов в организации. И как следствие – конфликты в организации негативно влияют на взаимоотношения в коллективе, приводят к снижению производительности труда и, снижению финансовых результатов деятельности в целом, а также несет опасность не только «здоровью» самой организации, но и для самих сотрудников. Поэтому одной из первоочередных задач психолого-педагогической науки является поиск действенных средств

и методов профилактики и коррекции с целью предупреждения и разрешения конфликтов в организации.

Общая теория конфликта представлена в работах В. И. Андреева, А. Я. Анцупова, В. М. Бабосова, А. К. Зайцева, В. Зигерта, Л. Ланга, И. В. Кияна, Г. И. Козырева, Н. И. Леонова, А. И. Шипилова и др [1]. Исследование детерминант конфликта и конфликтного поведения – в работах А. Н. Алексеевой, Ф. М. Бородкина, Н. В. Гришиной, А. А. Ершова, Н. В. Коряк, Н. И. Леонова [11]. В. И. Брудный, В. А. Семенов, Н. В. Гришина, А.И. Анцупов, Б. И. Хасан и др. описывают конфликт как столкновение противоположных интересов, мнений, стремлений, несовместимости потребностей, мотивов, целей, установок, взглядов, поведения в процессе взаимодействия сторон конфликта. Похожей точкой зрения обладает Л. Г. Здравомыслов придерживающийся следующего определения конфликта — это форма отношений между потенциальными или актуальными субъектами социального действия, мотивация которых обусловлена противостоящими ценностями и нормами, интересами и потребностями [5,8].

### **Материалы и методы**

Целью проведенного нами исследования являлось изучить социально-психологические детерминанты конфликтного поведения в организации.

Исследование осуществлялось в трудовом коллективе АО «Завод Копир» г. Козьмодемьянска, которое является одним из ведущих предприятий Марий Эл и России. В исследовании участвовали 54 человека, 38 мужчин (70%) и 16 женщин (30%). Возрастной состав членов коллектива: от 24 до 63 лет, образование высшее, все испытуемые занимают должность мастер цеха.

Для выявления социально-психологических детерминант конфликтного поведения в организации и их влияния на психологический климат в коллективе мы использовали следующие методики: «Личностная агрессивность и конфликтность» (Е. П. Ильин, П. А. Ковалев, «Диагностика психологического климата в малой производственной группе» (Шпалинский, Э. Г. Шелест), «Определение стиля руководства трудовым коллективом» (П. Захарова и А. Л. Журавлева), «Определение стратегии поведения в конфликтных ситуациях» (К. Томаса в адаптация Гришиной Н. В.) и методика «Интегральная удовлетворённость трудом» (А. В. Батаршев). В качестве математических методов анализа был использован критерий Спирмена.

### **Результаты исследования**

В начале нашего исследования мы изучали склонность сотрудников к агрессивности и конфликтности. Отметим, что анализ научных трудов показал нам, что существует различное понимание конфликтности. Лабинская В.А, рассматривает конфликтность как неосознаваемую или крайне осознаваемую установку личности на конфликт. Е. П. Ильин

придерживается другой точки зрения, суть которой заключается в том, что конфликтность — это совокупность эмоциональных свойств, включающие в себя вспыльчивость, обидчивость и мстительность [4,6].

Результаты изучения показателей конфликтности, позитивной агрессивности и негативной агрессивности представлены на рис.1.

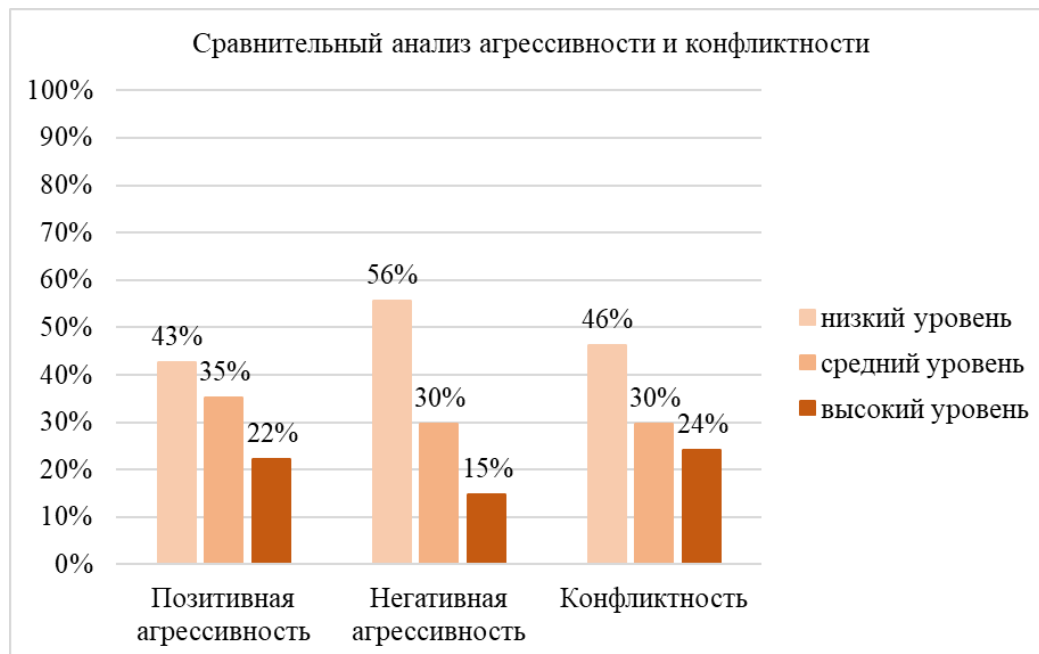


РИСУНОК 1. РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ЛИЧНОСТНОЙ АГРЕССИВНОСТИ И КОНФЛИКТНОСТИ

Как видно на рисунке 1, процентное соотношение сотрудников организации с разным уровнем склонности к конфликтности и агрессивности, распределяется следующим образом: по шкале «позитивной агрессивности» большинство (43%) сотрудников имеют низкий уровень, треть сотрудников (35%) организации – имеют средний уровень, только каждый пятый (22%) сотрудник обладает высоким уровнем позитивной агрессивности. У сотрудников младше 30 лет выявлен высокий уровень позитивной агрессивности, так для них свойственна энергичность, напористость, но в то же время и неуступчивость, в отличие от сотрудников в возрасте от 30 лет и старше 45 лет, которым характерен низкий уровень позитивной агрессивности. Причем, как и для мужчин, так и для женщин данного коллектива характерен низкий уровень позитивной агрессивности.

По шкале «негативная агрессивность» более половины (56%) сотрудников обладают низким уровнем, средний уровень по данной шкале имеют 30% опрошенных респондентов, и только для 15% опрошенных характерен высокий уровень негативной агрессивности. Причем и для женщин, и для мужчин данного коллектива свойственно проявление низкого уровня негативной агрессивности. Для сотрудников от 30 лет и старше 45 лет характерен низкий

уровень негативной агрессивности, по сравнению с сотрудниками младше 30 лет, для которых присуще средний уровень по данной шкале. Это, как правило, проявляется в нетерпимости к мнению других, мстительности и т. п.

По шкале «конфликтность», мы можем отметить, что большинство (46%) сотрудников имеет низкий уровень конфликтности, 30% опрошенных сотрудников обладают средним уровнем, и только четверть всех респондентов (24%) имеют высокий уровень конфликтности. Причем большая часть сотрудников в возрасте от 30 лет и старше 45 лет обладают низким уровнем конфликтности, по сравнению с сотрудниками младше 30 лет, для которых характерен высокий уровень конфликтности. Это проявляется в бескомпромиссности, вспыльчивости, обидчивости и подозрительности. При этом для женщин данного коллектива характерен низкий уровень конфликтности, по сравнению с мужчинами, которым свойственен средний уровень конфликтности.

Далее мы изучали общую оценку психологического климата в коллективе. По мнению Б. Д. Парыгина, вопрос о роли социально-психологического климата, как фактора жизнедеятельности трудового коллектива и личности требует специального рассмотрения. Результаты исследования по выявлению общей оценки психологического климата в коллективе представлены на рисунке 2.



РИС.2. РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ОБЩЕЙ ОЦЕНКИ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА

Результаты исследования социально-психологического климата показали, что большинство респондентов – 21 человек (39%) оценивают психологический климат коллектива как средней благоприятности. Каждый пятый сотрудник (22%) показал высокий уровень психологического климата. Для данного климата свойственно проявление сплочённости его

членов, объединение коллективных усилий для решения рабочих задач. Треть сотрудников (31%) исследования охарактеризовали психологический климат коллектива как незначительно благоприятный. И только 7% респондентов из всех опрошенных показали одни из самых низких баллов по шкале благоприятности психологического климата коллектива. Как правило, это проявляется в каком-либо давлении руководителя на подчиненных, отсутствии взаимопомощи в различных спорных ситуациях, а также лишении свободного выражения собственного мнения при обсуждении вопросов.

Причем женщины отмечают социально-психологический климат, как незначительно благоприятный, по сравнению с мужчинами, которые определяют климат средней благоприятности. При этом сотрудники в возрасте младше 30 лет и от 30–45 лет отмечают климат средней благоприятности, в отличие от сотрудников в возрасте старше 45 лет, отмечающие незначительно благоприятный климат в данном коллективе.

Современный уровень развития преподносит повышенные требования к человеку в его профессиональной деятельности. Как отмечает М. Колоскова существует пять основных составляющих имиджа руководителя. Помимо внешнего вида руководителя, его способа отдачи, речевых особенностей, направленности личности и позиции к окружающим, так же выделяет стиль руководства: демократический, авторитарный и попустительский [9]. Важным так же является и то, как стиль руководства отражается на социально-психологических характеристиках коллектива. Далее мы определили стили руководства трудовым коллективом, результаты исследования представлены на рисунке 3.

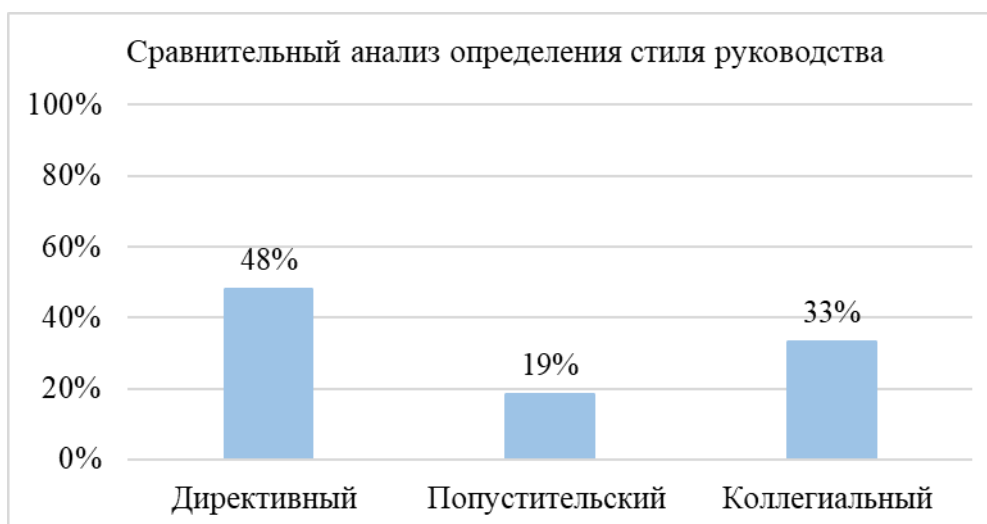


РИСУНОК 3. РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ПО ОПРЕДЕЛЕНИЮ СТИЛЯ РУКОВОДСТВА

Процентное соотношение сотрудников организации с разным определением стиля руководства, распределяется следующим образом: ведущим компонентом стиля руководства, по оценке сотрудников, является директивный стиль руководства, на наличие которого

указали почти половина опрошенных – 26 респондентов (48%). Для него свойственна централизация власти в руках руководителя, единолично принимающего решения и контролирующего всю деятельность подчиненных. Каждый пятый (19%) сотрудник указал на наличие попустительского стиля руководства, проявляющегося в снисходительности к работникам, отсутствию требовательности и строгой дисциплины. На выраженность коллегиального стиля руководства указали треть опрошенных (33%). Как правило, данный стиль руководства определяется требовательностью и сознательным соблюдением дисциплины, а также присутствием демократичности в принятии решения [7,13]. Причем, как и для женщин и для мужчин данного коллектива характерно в выборе директивный стиль руководства. В отличие от сотрудников старше 45 лет, которые выбирают попустительский стиль руководства, сотрудники младше 30 и сотрудники 30–45 лет, характеризуют стиль руководства, как директивный.

Результаты исследования по выявлению определения стратегии в конфликтной ситуации у испытуемых показали, что самой распространенной стратегией поведения в конфликтной ситуации у сотрудников коллектива является стиль – «сотрудничество», так было выявлено, что четверть сотрудников (26%) отмечают данную стратегию поведения, как способ регулирования конфликтных ситуаций. Как правило, такая стратегия поведения проявляется в том, что участники ситуации приходят к альтернативе, полностью удовлетворяющей интересы обеих сторон. Так же каждый четвертый сотрудник (24%) выбирает стиль «соперничество», как способ поведения в конфликтной ситуации. Для них свойственно ориентированность в стремлении добиться удовлетворения своих интересов в ущерб интересам другого человека. Для каждого пятого сотрудника (22%) данного коллектива свойственно наличие такой стратегии поведения как «компромисс». При данном стиле сотрудники нацелены на поиск решения проблемы за счет взаимных уступок, на принятие решения, которое удовлетворит обе стороны, где ни один не выиграет и ни один не одержит победу. 15% опрошенных респондентов предпочли стратегию в конфликтной ситуации – «избегание». При данной стратегии у сотрудников отсутствует стремление к кооперации, так и отсутствие направленности к достижению собственных целей. Стратегия «приспособление» свойственна лишь 13% сотрудникам, которые предоставляют в жертву собственные интересы ради интересов другого человека [3].

Причем, женщинам данного коллектива свойственны такие стратегии поведения как: избегание и соперничества, в отличии от мужчин, которым характерны для стратегии поведения: сотрудничество и компромисс. Для сотрудников младше 30 лет характерна стратегия поведения в конфликтных ситуациях – соперничество, в отличии от сотрудников в возрасте 30–45 лет, которые предпочитают – сотрудничество, как способ поведения в

конфликтной ситуации, а для респондентов старше 45 лет характерна стратегия избегание в конфликтных ситуациях.

Результаты исследования интегральной удовлетворённости трудом показали, что треть сотрудникам организации (35%), свойственен высокий уровень удовлетворённости трудом, который выражается в благополучие человека в трудовом коллективе [10]. Средний уровень удовлетворенности трудом выявлен у большинства сотрудников (46%) из всех опрошенных респондентов. И каждому пятому сотруднику (19%) характерен низкий уровень удовлетворенности, при таком уровне выявляется неблагополучие человека в трудовом коллективе [12].

Причем, для сотрудников младше 30 лет и для сотрудников старше 45 лет характерна средняя удовлетворенность трудом, в отличие от сотрудников возрасте 30–45 лет которым свойственен высокий уровень удовлетворенности. Средняя удовлетворенность трудом отмечается как у мужчин, так и у женщин данного коллектива.

Далее мы более подробно рассмотрели составляющие удовлетворенности трудом, которые представлены на рисунке 4.

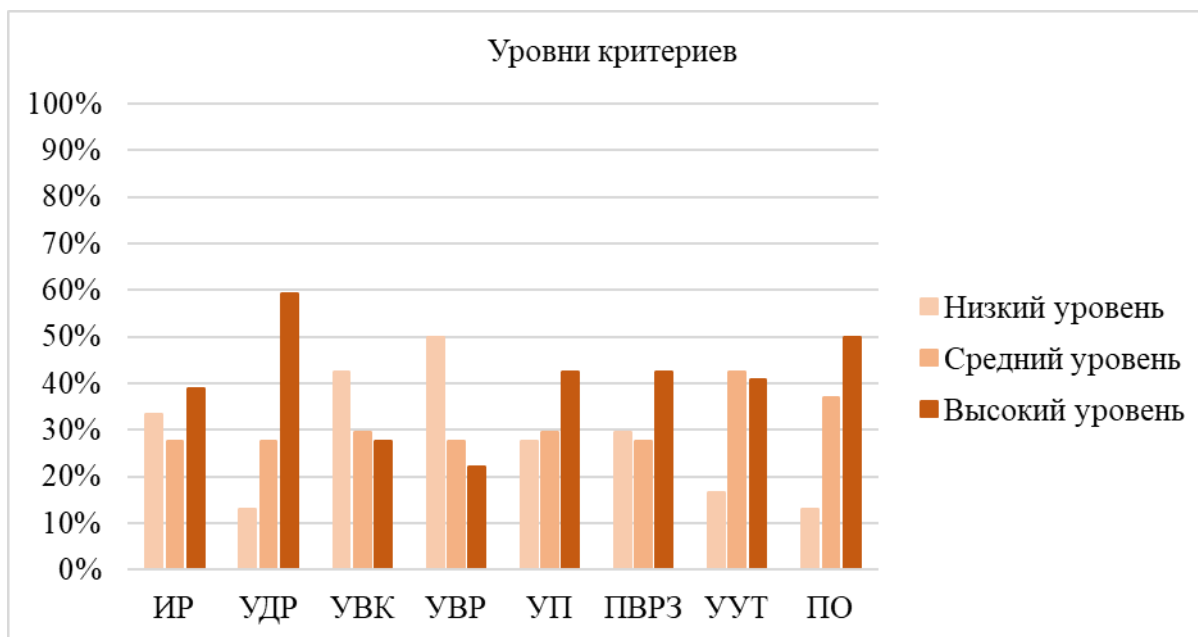


РИСУНОК 4. СОСТАВЛЯЮЩИЕ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ ТРУДОМ

**Примечание\*.** ИР – интерес к выполняемой работе. УДР– удовлетворенность достижениями в работе. УВК– Удовлетворённость взаимоотношениями с коллегами. УВР– Удовлетворённость взаимоотношениями с руководством. УП–Уровень притязаний в профессиональной деятельности. ПВРЗ–предпочтение выполняемой работы высокому заработку. УУТ–Удовлетворённость условиями труда. ПО–профессиональная ответственность.

Как видно на рисунке 4, что к составляющим удовлетворенности трудом, имеющим высокий уровень выраженности относится «уровень притязаний в профессиональной деятельности», «удовлетворенность достижениями в работе», «предпочтение выполняемой работы высокому заработку», «интерес к выполняемой работе» и «профессиональной ответственностью».

Отметим, одну составляющую удовлетворенности трудом, имеющим наиболее выраженный средний уровень – «Удовлетворённость условиями труда». И так же мы отметили, составляющие удовлетворенности трудом, имеющим наиболее выраженные низкие уровни – это «удовлетворённость взаимоотношениями с коллегами» и «удовлетворённость взаимоотношениями с руководством».

### **Обсуждение и заключение**

1. Анализируя данные склонности конфликтности и агрессивности можно сказать, что по шкале «позитивной агрессивности» большинство (43%) сотрудников имеют низкий уровень, треть сотрудников (35%) организации – имеют средний уровень, только каждый пятый (22%) сотрудник обладает высоким уровнем позитивной агрессивности. По шкале «негативная агрессивность» более половины (56%) сотрудников обладают низким уровнем, средний уровень по данной шкале имеют 30% опрошенных респондентов, и только для 15% опрошенных характерен высокий уровень негативной агрессивности. По шкале «конфликтность», мы может отметить, что большинство (46%) сотрудников имеет низкий уровень конфликтности, 30% опрошенных сотрудников обладают средним уровнем, и только четверть всех респондентов (24%) имеют высокий уровень конфликтности.

2. Большинство респондентов – 21 человек (39%) оценивают психологический климат коллектива как средней благоприятности. Каждый пятый сотрудник (22%) показал высокий уровень психологического климата. Для данного климата свойственно проявление сплочённости его членов, объединение коллективных усилий для решения рабочих задач. Треть сотрудников (31%) исследования охарактеризовали психологический климат коллектива как незначительно благоприятный. И только 7% респондентов из всех опрошенных показали одни из самых низких баллов по шкале благоприятности психологического климата коллектива.

3. Ведущим компонентом стиля руководства, по оценке сотрудников, является директивный стиль руководства, на наличие которого указали почти половина опрошенных – 26 респондентов (48%). Каждый пятый (19%) сотрудник указал на наличие попустительского стиля руководства И на выраженность коллегиального стиля руководства указали треть опрошенных (33%).

4. Самой распространенной стратегией поведения в конфликтной ситуации у сотрудников коллектива является стиль – «сотрудничество», так было выявлено, что четверть сотрудников (26%) отмечают данную стратегию поведения, как способ регулирования конфликтных ситуаций. Так же каждый четвертый сотрудник (24%) выбирает стиль «соперничество», как способ поведения в конфликтной ситуации. Для каждого пятого сотрудника (22%) данного коллектива свойственно наличие такой стратегии поведения как «компромисс». 15%



опрошенных респондентов предпочли стратегию в конфликтной ситуации – «избегание». Стратегия «приспособление» свойственна лишь 13% сотрудникам, которые предоставляют в жертву собственные интересы ради интересов другого человека.

5. Результаты по выявлению интегральной удовлетворённости трудом показали, что трети сотрудникам организации (35%) свойственен высокий уровень удовлетворённости трудом, который выражается в благополучие человека в трудовом коллективе. Средний уровень удовлетворенности трудом выявлен у большинства сотрудников (46%) из всех опрошенных респондентов. И каждому пятому сотруднику (19%) характерен низкий уровень удовлетворенности, при таком уровне выявляется неблагополучие человека в трудовом коллективе. Стоит отметить, что к составляющим удовлетворенности трудом, имеющим высокий уровень выраженности относятся: «уровень притязаний в профессиональной деятельности», «интерес к выполняемой работе» и «профессиональная ответственность. Так же мы отметили, составляющие удовлетворенности трудом, имеющим наиболее выраженные низкие уровни это «удовлетворённость взаимоотношениями с коллегами» и «удовлетворённость взаимоотношениями с руководством».

Данное исследование предоставила возможность выявить взаимосвязи между стилем руководства и удовлетворенностью трудом:

1. Между удовлетворенностью трудом существует корреляция с показателем как демократический стиль руководства ( $R = 0,413$  достигнутый уровень значимости  $p < 0,05$ ).
2. Обнаружена высокая отрицательная корреляционная связь между удовлетворенностью трудом и авторитарным стилем руководства ( $R = -0,506$  достигнутый уровень значимости  $p < 0,001$ ).
3. Корреляционная связь между либеральным стилем руководства и удовлетворенностью трудом, не удовлетворяет рассматриваемыми уровнями значимости.

Дополнительно мы выявили следующие взаимосвязи: между удовлетворенностью трудом и социально-психологическим климатом показали наличие положительной корреляции ( $R = 0,523$  достигнутый уровень значимости  $p < 0,001$ ); между социально-психологический климатом и демократическим стилем руководства ( $R = 0,387$  достигнутый уровень значимости  $p < 0,01$ ); между социально-психологическим климатом и авторитарным стилем руководства ( $R = -0,430$  достигнутый уровень значимости  $p < 0,01$ ); между социально-психологическим климатом и конфликтностью ( $R = -0,342$  достигнутый уровень значимости  $p < 0,01$ ); между авторитарным стилем руководства и конфликтностью ( $R = 0,512$  достигнутый уровень значимости  $p < 0,001$ ); между конфликтностью и удовлетворённостью трудом показал отрицательную корреляцию ( $R = -0,356$  достигнутый уровень значимости  $p < 0,01$ ).

Таким образом, данное исследование предоставило нам возможность выявить взаимосвязи между социально-психологическими детерминантами конфликтного поведения (стиль руководства, удовлетворенность трудом, стратегия поведения в конфликтной ситуации и личностными особенностями) и разработать рекомендации по оптимизации разрешения конфликтов в организации.

### Список использованных источников

1. Анцупов А. Я., Шипилов А. И. Конфликтология: Учебник для вузов, 5-е изд. — СПб.: Питер, 2014.
2. Барканова О. В. (сост.) Методики диагностики эмоциональной сферы: психологический практикум. [серия: Библиотека актуальной психологии]. – Вып. 2 – Красноярск: Литера-принт, 2009. — 237 с.
3. Бельшева А. Н., Шаманина А. И. Исследование предпочитаемых стратегий поведения сотрудников организации в конфликтных ситуациях. // Нижегородский психологический альманах. 2020. № 1; URL: [psykaf417.esrae.ru/24-299](http://psykaf417.esrae.ru/24-299) (дата обращения: 24.12.2021).
4. Богданов Е. Н., Зазыкин В. Г. Психология личности в конфликте: Учебное пособие. 2-е изд. – СПб.: Питер, 1004. – 244 с.:
5. Гришина Н. В. Психология конфликта – СПб.: Питер, 2008. – 348 с.
6. Дерманова И. Б. Методика «Личностная агрессивность и конфликтность» / Диагностика эмоционально-нравственного развития. Ред. и сост. И.Б.Дерманова. - СПб., 2002. С.142-146.
7. Коровкина О. В. Стили руководства и их влияние на формирование морально-психологического климата в коллективе // Экономика и социум: современные модели развития. 2011. № 1. С. 108–111. (дата обращения: 14.05.2022).
8. Метлякова, Л.А. Конфликтология: учеб.-метод. пособие: направления подготовки 44.03.02 – «Психолого-педагогическое образование» – «Организация работы с молодёжью» / Л.А. Метлякова; Перм. гос. гуманит.- пед. ун-т. – Пермь, 2016. – 208 с.
9. Морозова, Л. Б. Представление об имидже современного руководителя / Л. Б. Морозова, М. М. Дуденкова // Проблемы современного педагогического образования. – 2016. – № 53–10. – С. 302-309 (дата обращения: 21.05.2022).
10. Остапенко А. Д. Мотивация и удовлетворенность трудом – М: Лаборатория книги, 2012. – 92 с (дата обращения: 14.05.2022).
11. Ратников В.П. Конфликтология: учебник для студентов вузов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 511 с. 12.

12. Темницкий А. Л. Удовлетворенность работой на предприятии как определяющий фактор качества трудовой жизни рабочих России / А. Л. Темницкий // Современный менеджмент. Проблемы, гипотезы, исследования. Сборник научных трудов. Вып.4: в 2 ч. Ч.2. – М.: Изд. дом высшей школы экономики, 2012. – 231–238 с (дата обращения: 21.05.2022).
13. Шпитонков С. В. Стили руководства и ресурсы управления персоналом организации//Психология. Экономика. Право. 2013. № 4. С. 39–44 (дата обращения:14.05.2022)

## References

1. Ancupov A. YA., SHipilov A. I. *Konfliktologiya: Uchebnik dlya vuzov*, 5-e izd. — SPb.: Piter, 2014. (in Russian).
1. Barkanova O.V. (sost.) *Metodiki diagnostiki emocional'noj sfery: psihologicheskij praktikum*. [seriya: Biblioteka aktual'noj psihologii]. – Вып. 2 – Krasnoyarsk: Litera- print, 2009. — 237 s. (in Russian).
2. Belysheva A. N., SHamanina A. I. *Issledovanie predpochitaemykh strategij povedeniya sotrudnikov organizacii v konfliktnyh situatsiyah*. // Nizhegorodskij psihologicheskij al'manah. 2020. № 1; URL: psykaf417.esrae.ru/24-299 (data obrashcheniya: 24.12.2021). (in Russian).
3. Bogdanov E. N., Zazykin V. G. *Psihologiya lichnosti v konflikte: Uchebnoe posobie*. 2-e izd. – SPb.: Piter, 1004. – 244 s.: (in Russian).
4. Grishina N. V. *Psihologiya konflikta* – SPb.: Piter, 2008. – 348 s. (in Russian).
5. Dermanova I. B. *Metodika «Lichnostnaya agressivnost' i konfliktnost'» / Diagnostika emocional'no-nravstvennogo razvitiya*. Red. i sost. I.B.Dermanova. - SPb., 2002. S.142-146. (in Russian).
6. Korovkina O. V. *Stili rukovodstva i ih vliyanie na formirovanie moral'no-psihologicheskogo klimata v kollektive //Ekonomika i socium: sovremennye modeli razvitiya*. 2011. № 1. S. 108–111. (data obrashcheniya: 14.05.2022). (in Russian).
7. Metlyakova, L.A. *Konfliktologiya: ucheb.-metod. posobie: napravleniya podgotovki 44.03.02 – «Psihologo-pedagogicheskoe obrazovanie» – «Organizaciya raboty s molodyozh'yu» / L.A. Metlyakova; Perm. gos. gumanit.- ped. un-t. – Perm', 2016. – 208 s. (in Russian).*
8. Morozova, L. B. *Predstavlenie ob imidzhe sovremennogo rukovoditelya / L. B. Morozova, M. M. Dudenkova // Problemy sovremennogo pedagogicheskogo obrazovaniya. – 2016. – № 53–10. – S. 302-309 (data obrashcheniya: 21.05.2022). (in Russian).*
9. Ostapenko A. D. *Motivaciya i udovletvorennost' trudom* – M: Laboratoriya knigi, 2012. – 92 s. (data obrashcheniya: 14.05.2022). (in Russian).

10. Ratnikov V.P. *Konfliktologiya: uchebnyk dlya studentov vuzov.* – 2-e izd., pererab. i dop. – M.: YUNITI-DANA, 2007. – 511 s. 12. (in Russian).
11. Temnickij A. L. *Udovletvorennost' rabotoj na predpriyatii kak opredelyayushchij faktor kachestva trudovoj zhizni rabochih Rossii* / A. L. Temnickij // *Sovremennyy menedzhment. Problemy, gipotezy, issledovaniya. Sbornik nauchnyh trudov. Vyp.4: v 2 ch. CH.2.* – M.: Izd. dom vysshej shkoly ekonomiki, 2012. – 231–238 s. (data obrashcheniya: 21.05.2022). (in Russian).
12. SHpitonkov S. V. *Stili rukovodstva i resursy upravleniya personalom organizacii*//*Psihologiya. Ekonomika. Pravo.* 2013. № 4. S. 39–44 (data obrashcheniya: 14.05.2022). (in Russian).

---

**Морозова Людмила Борисовна** (Россия, Нижний Новгород) кандидат психологических наук, доцент, Нижегородский государственный педагогический университет имени Козьмы Минина (Мининский университет), тел. 89058698621, e-mail: [lbmoroz@yandex.ru](mailto:lbmoroz@yandex.ru)

**Васильева Анастасия Александровна** (Россия, Нижний Новгород) студентка кафедры практической психологии Нижегородский государственный педагогический университет имени Козьмы Минина (Мининский университет), e-mail: [nastyvasilyeva99@mail.ru](mailto:nastyvasilyeva99@mail.ru)

---

**Morozova Lyudmila Borisovna** (Russia, Nizhny Novgorod), Ph.D., Associate Professor, Nizhny Novgorod State Pedagogical University named after Kozma Minin (Mininsky University), telephone 89058698621, e-mail: [lbmoroz@yandex.ru](mailto:lbmoroz@yandex.ru)

**Vasilyeva Anastasia Alexandrovna** (Russia, Nizhny Novgorod) student of the Department of Practical Psychology, Nizhny Novgorod State Pedagogical University named after Kozma Minin (Mininsky University), e-mail: [nastyvasilyeva99@mail.ru](mailto:nastyvasilyeva99@mail.ru)