**Розділ 1. Теоретико-методологічні підходи до вивчення ПОВЕДІНКИ КОЛЕКТИВНИХ СУБ’ЄКТІВ УПРАВЛІННЯ в системі соціального забезпечення**

* 1. **Аналіз підходів до вивчення поведінки членів колективних суб’єктів управління в системі соціального забезпечення**

Колективні суб'єкти управління вивчаються у психології управління.

Загальна теорія управління дає знання про систему управління, розкриває роль і місце управлінської діяльності в соціально-економічному розвитку держави, в підвищенні ефективності та результативності праці, формулює основні методологічні підходи до психологічного аналізу управлінської діяльності керівника або колективних суб'єктів управління.

Колективному суб'єкту управління (управлінському колективу) властиві особливості соціальної групи, на нього поширюється специфіка управлінської діяльності.

Колективний суб'єкт управління — управлінський колектив, який характеризується системою інтегральних властивостей, притаманних соціальній групі, але опосередкованих специфікою управлінської діяльності.

Як соціальну групу, управлінський колектив характеризують  
(В.В. Третьяченко):

1. Кількість осіб групи. Чисельність колективного суб'єкта управління залежить від структурно-функціональних особливостей організації, до якої він належить. Оптимальною вважають кількість від 5 до 12 осіб.

2. Канали комунікацій. Формування мереж комунікативних структур безпосередньо залежить від інформаційного та ділового обміну в групі.

3. Композиція (індивідуально-психологічний склад групи). Може бути як гетерогенним (несхожість осіб групи один на одного, різні погляди і підходи), так і гомогенним (однорідні за індивідуально-психологічними особливостями члени групи). Як правило, колективні суб'єкти управління формують за такими показниками:

— спільність соціальних установок;

— спільність цілей та завдань групи;

— компетентність учасників групи у розв'язанні завдань [39].

Зміст спільної діяльності опосередковує всі процеси композиційної будови групи; специфіку прояву соціальних установок, міжособистісних відносин, особливості сприймання партнерами один одного та ін.

4. Ієрархія статусів. Статус особистості у групі визначається старшинством у посадовій ієрархії, назвою посади, розташуванням кабінету, освітою, досвідом.

5. Особливості групового завдання. Вони є одним із найголовніших чинників групової ефективності.

6. Стиль лідерства. Рівень розвитку та організованості групи взаємозв'язаний з проблемою лідерства [6; 23; 38].

Лідерство (англ. leader — вести, керувати) — взаємини домінування і підкорення, влади і дотримання в системі міжособистісних відносин у групі.

Лідерство є важливим підґрунтям самоорганізації та саморозвитку групи. Практика свідчить, що якщо перший керівник виправдовує своє призначення організатора, тобто справляється з виконанням функції лідера в різних виявах спільної діяльності, то він є лідером-організатором. Чим вищий рівень розвитку колективного суб'єкта управління, чим непомітнішою стає його роль (перший керівник із організатора перетворюється на координатора, що передбачає максимальне залучення інших осіб колективного суб'єкта управління до спільної управлінської діяльності). За інших обставин (коли перший керівник не виправдовує свого призначення і залишається лише формальним керівником) функції лідера перебирають на себе неофіційні лідери [41; 58].

7. Мотивація групової колективної діяльності. Сутність мотиваційної природи групи виявляється не в появі групових мотивів, а в зміні мотивації поведінки індивідів, в узгодженні, гармонізації їхніх дій, намірів та мотивів. Динаміку мотиваційних процесів як окремої людини, так і колективного суб'єкта управління визначають такі чинники:

— адаптація. Охоплює дії та вчинки, які дають змогу кожній особі колективного суб'єкта управління пристосовуватися до динамічних умов організаційного середовища управлінського колективу: зміна значущих функцій, ролей, найближчого оточення, характеру професійних завдань;

— влада та підпорядкування, які виявляються в соціальному контролі та санкціях, котрі супроводжують колективну діяльність;

— патерналізм. Стаючи членом колективного суб'єкта управління, індивід свідомо включається у його різноманітні відносини, починає інакше оцінювати своє минуле, переживати сучасне, прогнозувати майбутнє [16; 39].

8. Розподіл ролей у групі. Ефективність діяльності управлінської групи визначається поведінкою (виконанням ролей) осіб, належних до неї. Кожен учасник колективного суб'єкта управління виконує дві ролі:

а) функціональну, пов'язану з посадою, яку обіймає працівник в апараті управління;

б) «роль у групі».

За спостереженнями дослідників, найхарактерніше виявляються в управлінській групі такі ролі:

— «голова». Його інтереси пов'язані із визначенням цілей та завдань організації, він є соціальним лідером у групі, визначає пріоритети, займає провідне становище тощо;

— «оформлювач рішень». Він є лідером у розв'язанні конкретного завдання, надає чіткої форми діяльності колективного суб'єкта управління та її результатам;

— «новачок». Це — інтелектуал, якого ваблять фундаментальні проблеми, він збагачує групу ідеями, схильний ігнорувати деталі тощо;

— «радник». Його дії спрямовані на виважений, неупереджений аналіз проблеми, а не на висування ідей тощо.

Загалом, роль як соціальна функція особистості, спосіб поведінки індивіда залежить від статусу керівника в структурі колективного суб'єкта управління, його позиції в системі міжособистісних відносин.

9. Міжособистісні відносини в групі (колективному суб'єкті управління). Групи, організовані на кооперативних (лат. cooperativus — той, що співробітничає) засадах, виконують запропоноване завдання якісніше, ніж ті, в яких панує конкуренція. Кооперативні відносини спільної управлінської діяльності передбачають рівноправність кожного, хто належить до колективного суб'єкта управління.

10. Групові норми. Йдеться про прийнятний спосіб поведінки людини у групі. Їх зміст значною мірою зумовлений змістом індивідуальних нормативних установок і ціннісних орієнтацій учасників колективного суб'єкта управління, який також впливає на поведінку індивідів, а вони, взаємодіючи з колективним суб'єктом, вдосконалюють його організаційну структуру. Отже, між ними повинна утвердитися атмосфера взаємної відповідальності. Це можливо лише за дотримання групових норм, які зумовлюють формування певних управлінських традицій.

11. Продуктивність і задоволеність від належності до групи. Спільну діяльність керівників (керівника) і підлеглих у групі з погляду управління розглядають як колективне (спільне) управління, в якому і керівник, і підлеглі активно розв'язують проблеми організації. Вона базується на наданні співробітникам можливості прийняття рішень та усування проблем, що передбачає делегування повноважень та обов'язків рядовим працівникам і керівникам нижчої ланки. Усі співробітники мають усвідомлювати відповідальність перед організацією. Колективне управління зовсім не означає, що керівники стають непотрібними. Воно тільки передбачає зміну деяких функцій. Керівник повинен навчитися ефективно координувати діяльність груп, щоб вони самостійно могли виявляти проблеми, приймати рішення, пов'язані зі своєю роботою. Але в будь-якому разі відповідальність лягає насамперед на керівника. Дбаючи про ефективність спільної діяльності з рядовими працівниками, керівники мають ділитися з ними частиною своїх повноважень, довіряти співробітникам, запобігати проблемам, навчати розв'язувати їх. Важливо постійно враховувати, що кожний може мати корисні ідеї, комбінування яких сприяє пошуку оптимальних рішень. Керівництво має бути готовим до реалізації пропозицій співробітників, послуговуючись критерієм практичної доцільності, вміти відхиляти невигідні для організації рішення, а працівники - визнавати рішення, прийняті більшістю голосів [12; 37].

Ефективне колективне управління забезпечує організації такі переваги:

а) підвищення якості продукції та ефективності виробництва;

б) розвиток ділової активності;

в) поліпшення циркулювання інформації;

г) зростання морального духу працівників, зміцнення зв'язків між керівництвом та рядовими працівниками організації;

ґ) розв'язання проблем, які раніше перебували поза увагою;

д) єдність цілей офіційного керівництва і неформальних лідерів у підрозділах, наслідком якої є активна участь співробітників організації у налагодженні справ у компанії.

Колективне управління не тільки забезпечує ефективне функціонування організації, а й гарантує значні переваги кожному працівнику зокрема. До таких переваг належать:

а) можливості ділового, професійного, службового росту;

б) відчуття причетності до спільної справи;

в) отримання задоволення від подолання одноманітності в роботі та підвищення її змістовності;

г) можливість виявити свої здібності, скористатися засобами морального та матеріального стимулювання;

ґ) підвищення гарантії зайнятості в результаті зростання рентабельності організації;

д) нові можливості для інтелектуального розвитку.

Управлінські групи, як і окремі особистості, долають певні стадії розвитку. Ефективність керівника за таких умов виявляється у з'ясуванні особливостей конкретної стадії, виборі оптимальних засобів впливу на групу, які б забезпечували зростання її відповідальності й компетентності [23]. Англійські дослідники М. Вудкок та Д. Френсіс виокремлюють такі стадії розвитку групи і відповідний їм стиль керівництва:

— група нездібна, не бажає працювати (стиль керівництва - делегування повноважень);

— група нездібна, але сприйнятлива (стиль керівництва - участь у прийнятті рішень);

— група сприйнятлива і частково здібна (стиль керівництва - розподіл і стимулювання);

— група повністю здібна, бажає виконувати роботу (стиль керівництва — вказівка).

Практично всі групи за певних обставин здатні до розвитку. Серед чинників, які стимулюють цей процес, найефективнішими є:

— продуманий, системний добір кадрів;

— чітка організаційна структура;

— адекватний, систематичний контроль;

— кваліфіковане навчання;

— висока моральна і матеріальна зацікавленість;

— ділова винахідливість;

— злагоджена колективна робота;

— зріла управлінська філософія;

— оптимальні управлінські ресурси (формування резерву потенційних управлінських кадрів);

— зрозумілі цілі;

— чесна й адекватна винагорода;

— позитивний індивідуальний розвиток

Аналіз цих чинників дає змогу з'ясувати складне переплетіння мотивів і дій окремих людей, яке забезпечує організації та її керівникові індивідуальність [50; 63].

* 1. **Стратегії поведінки в конфліктних ситуаціях**

Розумна постановка питання зводиться не до повного уникнення конфліктів, а до спроби навчитися правильно вирішувати конфліктні ситуації, робити їх корисними, якщо це можливо. Коли людина знаходиться в конфліктній ситуації, для більш ефективного вирішення проблеми необхідно вибрати певний стиль поведінки, властивий вам, враховуючи при цьому стиль інших людей, а також природу самого конфлікту. Багатовіковий досвід участі людей у різних конфліктах і їхньому вирішенні, незліченні спостереження за конфліктуючими сторонами, спеціальні наукові дослідження та узагальнення дозволили вченим виділити основні стратегії поведінки під час конфлікту [65].

Наприклад, Р. Блейк і Дж. Моутон називають п'ять таких стратегій: ухилення, згладжування, примус, компроміс і вирішення проблеми.

Стратегія ухилення. Ця стратегія має на увазі, що людина намагається уникнути конфлікту, тобто не потрапляти в ситуації, що провокують виникнення суперечностей.

Нижче наведені найбільш типові ситуації, в яких рекомендується використовувати стиль ухилення:

- Напруга дуже велика, і людина відчуває необхідність послаблення напруженості;

- Людина знає, що не може або навіть не хоче вирішувати конфлікт на свою користь;

- Людина хоче виграти час, можливо, для того щоб отримати додаткову інформацію;

- Ситуація дуже складна і людина відчуває, що рішення конфлікту вимагає занадто багато від неї;

- Намагатися вирішити проблему негайно небезпечно, оскільки відкриття та обговорення конфлікту може тільки ускладнити ситуацію [37].

У дійсності, відхід або відстрочка від вирішення конфлікту може бути досить вдалою та конструктивною реакцією на конфліктну ситуацію.

Стратегія згладжування. Ця стратегія характеризується поведінкою, яка диктується переконанням, що не варто сердитися, тому що «ми усі - одна щаслива команда, і не слід розгойдувати човен». «Згладжувач» намагається не випустити назовні ознаки конфлікту і розлюченості, апелюючи до потреби в солідарності. На жаль, зовсім забувають про проблему, що лежить в основі конфлікту. Блейк і Моутон відзначають, що можна погасити прагнення до конфлікту в іншої людини, повторюючи: «Це не має великого значення. Подумай про те добре, що проявилося тут сьогодні». У результаті може наступити мир, гармонія і тепло, але проблема залишиться. Більше не існує можливості для прояву емоцій, але вони живуть всередині і накопичуються. Стає очевидним загальне занепокоєння, зростає ймовірність того, що в кінцевому рахунку відбудеться вибух [34].

Стратегія примусу. Тут переважають спроби примусити прийняти свою точку зору за будь-яку ціну. Той, хто намагається це зробити, не цікавиться думкою інших, він зазвичай поводиться агресивно і для впливу на інших використовує владу шляхом примусу. Згідно з Блейком і Моутон, «конфлікт можна взяти під контроль, показавши, що володієш найильнішою владою, придушуючи свого супротивника, вириваючи в нього поступку через право начальника». Ця стратегія може бути ефективною в ситуаціях, де керівник має значну владу над підлеглими. Недолік ЇЇ полягає в тому, що він придушує ініціативу підлеглих, створює велику ймовірність того, що будуть враховані не всі важливі чинники, оскільки представлена лише одна точка зору. Він може викликати обурення, особливо в молодшого і освіченішого персоналу [5; 34].

Ось приклади тих випадків, коли варто використовувати цей стиль:

- Кінцевий результат дуже важливим для людини, і вона робить велику ставку на своє вирішення проблеми;

- Людина має достатньо авторитету для прийняття рішення і очевидно, що запропоноване їй рішення - найкраще;

- Рішення необхідно прийняти швидко, і людина має достатньо влади для цього;

- Коли людина відчуває, що у неї немає іншого вибору і йому нема чого втрачати [23; 37].

Стратегія компромісу. Ця стратегія характеризується прийняттям точки зору іншої сторони, але лише деякою мірою. Здатність до компромісу високо цінується в управлінських ситуаціях, оскільки це зводить до мінімуму недоброзичливість і часто дає можливість швидко вирішити конфлікт, задовольнивши обидві сторін. Однак використання компромісу на ранній стадії конфлікту, який виник з важливого рішення, може перешкодити діагнозу проблеми і скоротити час пошуку альтернатив. Як відзначають Блейк і Моутон, «такий компроміс означає згоду, тільки щоб уникнути сварки, навіть якщо при цьому відмовляються від розсудливих дій. Такий компроміс - це задоволеність тим, що доступно, а не наполегливий пошук того, що є логічним на тлі явних фактів і даних» [39].

Нижче перераховані типові випадки, в яких стиль компромісу найбільш ефективний:

- Обидві сторони мають однакову владу і мають взаємовиключні інтереси;

- Інші підходи до вирішення проблеми виявилися неефективними;

- Задоволення бажання має для людини не дуже велике значення, і воно може дещо змінити поставлену в початку мета;

- Компроміс дозволить зберегти взаємовідносини та отримати хоча б щось ніж все втратити.

Компроміс часто є вдалим відступом чи навіть останньою можливістю прийти до будь-якого рішення.

Вирішення проблеми. Це - визнання відмінності в думках і готовність ознайомитися з іншими точками зору, щоб зрозуміти причини конфлікту і знайти курс дій, прийнятний для всіх сторін. Той, хто користується такою стратегією, не намагається досягти своєї мети за рахунок інших, а скоріше шукає найкращий варіант вирішення конфліктної ситуації. Обговорюючи цей стиль, Блейк і Моутон відзначають, що «...розбіжність у поглядах розглядається як неминучий результат того, що в розумних людей є свої уявлення про те, що правильно, а що ні. Емоції можна усунути лише за допомогою прямих діалогів з особою, яка має відмінний від вашого погляд. Глибокий аналіз і вирішення конфлікту можливі, тільки для цього потрібні зрілість і мистецтво роботи з людьми. Така конструктивність у вирішенні конфлікту сприяє створенню атмосфери щирості, настільки необхідної для успіху особистості і компанії в цілому» [56; 63].

Отже, у складних ситуаціях, де розмаїтість підходів і точна інформація є істотними для ухвалення здорового рішення, появу конфліктуючих думок треба навіть заохочувати й управляти ситуацією, використовуючи стратегію вирішення проблеми. Інші стратегії теж можуть з успіхом обмежувати чи запобігати конфліктній ситуації, але вони не приведуть до оптимального вирішення питання, оскільки не всі точки зору були вивчені однаково ретельно. З досліджень відомо, що високоефективні компанії у конфліктних ситуаціях використовували стратегію рішення проблем більше, ніж малоефективні компанії. У цих високоефективних організаціях керівники відкрито обговорювали свої відмінності в поглядах, не підкреслюючи їх, але і не роблячи вигляду, що їх зовсім не існує. Вони шукали рішення, доки, нарешті, не знаходили його. Вони також намагалися запобігти назрівання конфлікту, концентруючи реальні повноваження приймати рішення в тих підрозділах і рівнях управлінської ієрархії, де зосереджені найбільші знання та інформація про чинники, що впливають на рішення. Хоча досліджень у цій сфері ще не так багато, ряд праць підтверджує ефективність цього підходу до управління конфліктом [47; 59].

Алан Філлі висунув деякі пропозиції з використання стратегії вирішення конфлікту:

1. Визначте проблему в категоріях цілей, а не рішень.

2. Після того, як проблему визначено, визначте рішення, прийнятні для обох сторін.

3. Зосередьте увагу на проблемі, а не на особистих якостях іншої сторони.

4. Створіть атмосферу довіри, збільшуючи взаємний вплив і обмін інформацією.

5. Під час спілкування створіть приязні стосунки один з одним, виявляючи симпатію і вислуховуючи думки іншої сторони, а також зводячи до мінімуму прояву гніву і погроз.

Широкого поширення одержала стратегія вирішення конфліктів Томаса і Кілменна, яка дозволяє визначити місце та назву для кожної з п'яти основних стратегій (стилів).

Залежність дій від власних інтересів запропоновано на рис. 1.1.

Активна дія

Задоволення особистих

інтересів

Пасивна дія

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Стратегія  конкуренції | | Стратегія  співробітництва |  |
|  | Стратегія  компромісу | |
| Стратегія  ухилення |  |
|  | Стратегія  Пристосування | |

Індивідуальні дії Спільні дії

**Рис. 1.1. Схема стратегій вирішення конфліктів**

У верхній частині розташовано стилі поведінки, пов'язані з активними діями (конкуренція, співробітництво), у нижній частині - з пасивними (уникнення, пристосування). Справа - стилі спільних дій (співробітництво, пристосування), зліва - стилі індивідуальних дій (конкуренція, уникнення).

Отже, отримуємо п'ять стратегій зі стратегією компромісу всередині, що однаковою мірою включає індивідуальні і спільні, активні і пасивні дії. Використання цієї матриці дозволяє визначити власну стратегію поведінки в конфлікті. Наприклад, якщо ви вирішили діяти активно, але індивідуально, то ваша стратегія в конфлікті - конкуренція. У разі активних спільних дій ваша стратегія - співробітництво. Таким способом можна з'ясувати стратегію поведінки свого опонента.

Варто мати на увазі, що вирішення конкретних конфліктів потребує використання різних стилів поведінки, тому важливо володіти технологіями всіх стратегій і залежно від обставин застосовувати найкращі [26; 40; 65].

* 1. **Механізми адаптації до умов колективу** **в системі соціального забезпечення**

Коли людина починає працювати в організації, вона включається в систему внутрішньо-організаційних відносин, займаючи одночасно декілька позицій, кожній із яких відповідає сукупність вимог, норм, правил поведінки, які і визначають соціальну роль людини в колективі як працівника, колеги, підлеглого, керівника, члена колективного органу управління. Кожна з названих позицій вимагає відповідної поведінки людини. Наймаючись на роботу в ту чи іншу організацію, людина має певні цілі, потреби, норми поведінки відповідно до яких вона ставить вимоги до організації, умов праці та мотивації. У зв'язку з цим необхідно організувати проведення адаптації.

Адаптація - процес пристосування працівників до умов зовнішнього і внутрішнього середовища. Термін «адаптація» досить поширений і застосовується в різних галузях науки. В соціології і психології виділяють соціальну й виробничу адаптацію. Певною мірою ці два види адаптації перетинаються один з одним, але кожен із них має самостійну сферу: соціальна діяльність не замикається на виробництві, а виробнича - включає технічні, біологічні та соціальні аспекти.

Адаптація - це взаємне пристосування працівника і умов організації, що базується на поступовому освоєнні нових професійних, соціальних та організаційних умов праці.

Процес трудової адаптації працівника та організації буде більш успішним, коли норми і цінності колективу стануть нормами і цінностями окремого працівника і чим швидше він прийме і визначить свою соціальну роль у колективі.

Виділяють два напрямки адаптації:

* первинний, тобто пристосування молодих співробітників, які не мають досвіду професійної роботи (випускники середніх та вищих навчальних закладів);
* вторинний, тобто пристосування працівників при переході на нові робочі місця, посади, об'єкти.

Кожна із них має свій об'єкт, свої цільові завдання, ефективність.

Поняття адаптація походить від лат. adapto - пристосовуватися. Воно запозичено з біології і означає пристосування до навколишнього середовища. Адаптацію (лат. «adaptation» – пристосування) у широкому змісті трактують як зміни, що супроводжують на рівні психічної регуляції процес активного пристосування індивіда до нових умов життєдіяльності.

Трудова адаптація - це соціальний процес освоєння особистістю нової трудової ситуації, в якій особистість і трудове середовище чинять активний вплив один на одного і є адаптивно-пристосовуючими системами.

Поступаючи на роботу, людина активно включається в систему професійних і соціально-психологічних відносин конкретної трудової організації, засвоює нові для неї соціальні ролі, цінності, норми, погоджує свою індивідуальну позицію з цілями і завданнями організації (трудового колективу), тим самим, підпорядковуючи свою поведінку службовими приписами даного підприємства чи установи [37].

Однак при вступі на роботу людина вже має певні цілі і ціннісні орієнтації поведінки, відповідно до яких формує свої вимоги до підприємства, а воно виходячи зі своїх цілей і завдань висуває свої вимоги до працівника, до його трудової поведінки. Реалізуючи свої вимоги, працівник і підприємство взаємодіють, пристосовуються один до одного, в результаті чого здійснюється процес трудової адаптації. Таким чином, трудова адаптація - двосторонній процес між особистістю і новим для неї соціальним середовищем. Адаптованість людини до конкретної трудової середовищі проявляється в її реальному поводженні, в конкретних показниках трудової діяльності: ефективності праці; засвоєнні соціальної інформації та її практичної реалізації; зростанні всіх видів активності; задоволеності різними сторонами трудової діяльності.

Трудова адаптація може бути первинною - при початковому входженні працівника в виробниче середовище та вторинною - при зміні робочого місця без зміни і із зміною професії або при істотних змінах середовища. Вона має складну структуру і являє собою єдність професійної, соціально-психологічної, суспільно-організаційної, культурно-побутової і психофізичної адаптацій [9; 45].

Професійна адаптація виявляється у певному рівні оволодіння професійними навичками й уміннями, у формуванні деяких професійно необхідних якостей особистості, у розвитку стійкого позитивного ставлення працівника до своєї професії. Виявляється в ознайомленні з професійною роботою, придбанні навичок професійної майстерності, вправності, достатніх для якісного виконання функціональних обов'язків і творчості у праці. Соціально-психологічна адаптація полягає в освоєнні соціально-психологічних особливостей трудової організації (колективу), входження в ситуацію, яка склалася у колективі, у систему взаємовідносин, позитивно взаємодіючі з членами колективу.

Це включення працівника до системи взаємовідносин трудової організації з її традиціями, нормами життя, ціннісними орієнтаціями. У ході такої адаптації працівник поступово отримує інформацію про свою трудову організацію, її норми, цінності, про систему ділових і особистих взаємин у групі, про соціально-психологічні позиції окремих членів групи в структурі взаємин, про групових лідерів. Ця інформація не засвоюється працівником пасивно, а співвідноситься з його минулим соціальним досвідом, з його ціннісними орієнтаціями і оцінюється ним. При відповідності інформації минулому досвіду працівника, його орієнтаціям, інформація оцінюється ним позитивно, працівник починає приймати групові норми і поступово відбувається процес ідентифікації особистості з трудовою організацією. У ході соціально-психологічної адаптації працівник вступає в реальне життя організації, бере участь у ній, у нього встановлюються позитивні взаємини з колегами, безпосереднім керівником, адміністрацією [45].

Суспільно-організаційна адаптація означає освоєння організаційної структури підприємства (колективу), системи управління та обслуговування виробничого процесу, режим праці та відпочинку і т.д. Культурно-побутова адаптація - це освоєння в трудовій організації особливостей побуту і традицій проведення вільного часу. Характер цієї адаптації визначається рівнем культури виробництва, загального розвитку членів організації, специфікою та особливостями використання вільного від роботи часу. Швидко і безболісно відбувається культурно-побутова адаптація в тих трудових організаціях, члени яких пов'язані не тільки відносинами по роботі, але і разом проводять дозвілля, вільний час, використовуючи його для різнобічного розвитку особистості.

Психофізіологічна адаптація - це процес освоєння умов, необхідних для працівників під час праці. У сучасному виробництві морально старіють не тільки техніка і технологія, а й санітарно-гігієнічні норми виробничої обстановки. Поліпшення санітарно-гігієнічних умов праці і побуту працівників, поява все більшої кількості зручних і сучасних квартир, одягу, предметів туалету не можуть не позначитися на виробничій діяльності. Матеріали багатьох досліджень свідчать про те, що для робітників питання санітарно-гігієнічних умов комфорту стоять дуже гостро і оцінюються ними болісно [38; 50].

У процесі адаптації працівник проходить такі стадії:

* Стадія ознайомлення, на якій працівник отримує інформацію про нову ситуацію в цілому, про критерії оцінки різних дій, про еталони, нормах поведінки.
* Стадія пристосування, на цьому етапі працівник переорієнтовується, визнаючи головні елементи нової системи цінностей, але поки продовжує зберігати свої установки.
* Стадія асиміляції, коли здійснюється повне пристосування до середовища, ідентифікація з новою групою [37; 45].

Ідентифікація - це коли особисті цілі працівника ототожнюються з цілями трудової організації, підприємства, фірми і т.д. За характером ідентифікації розрізняють три категорії працівників: байдужі, частково ідентифіковані і повністю ідентифіковані.

Ядро будь-якої трудової організації складають повністю ідентифіковані працівники. І кінцеві результати такої трудової організації завжди високі. Швидкість адаптації залежить від багатьох факторів. Нормальний термін адаптації для різних категорій працівників становить від 1 року до 3 років. Невміння увійти в трудову організацію (колектив), адаптуватися в ній викликає явище виробничої і соціальної дезорганізації.

Фактори трудової адаптації - це умови, що впливають на перебіг, терміни і результати цього процесу. Серед них можна виділити як об'єктивні, так і суб'єктивні. Об'єктивні (у трудовій організації - це фактори, пов'язані з виробничим процесом) - фактори, які в меншій мірі залежать від працівника (рівень організації праці, механізації та автоматизації виробничих процесів, санітарно-гігієнічні умови праці, розмір колективу, розташування підприємства, галузева спеціалізація і т.д.) [28].

До суб'єктивних (особистісних) факторів належать:

* соціально-демографічні характеристики працівника (стать, вік, освіта, кваліфікація, стаж роботи, соціальний стан і т.д.);
* соціально-психологічні (рівень домагань, готовність трудитися, практичність, швидкість орієнтації у виробничій ситуації, здатності самоконтролю та вміння розподіляти свої рухи і дії в часі, комунікабельність і т.д.);
* соціологічні (ступінь професійного інтересу, матеріальної і моральної зацікавленості в ефективності і якості праці і т.д.) [37].

Інтегрованим суб'єктивним показником успішної трудової адаптації можна вважати загальну задоволеність працівника працею, морально-психологічним кліматом в колективі. Як бачимо, в процесі виробничої адаптації не останнє місце займає особистісний потенціал працівника. Це сукупність рис і якостей працівника, які формують певний тип поведінки: впевненість в собі, товариськість, здатність до самоствердження, врівноваженість, об'єктивність і т.д. Поряд з перерахованими характеристиками важливе місце займають знання, освіта, досвід. Необхідно по-справжньому використовувати свій досвід і робити висновки на майбутнє.

Адаптація проходить швидше і успішніше, якщо правильно обрана професія. Проблема вибору професії молоддю представляє як теоретичний, так і практичний інтерес. З одного боку, в ній відображаються прагнення, наміри молоді, з іншого – конкретне здійснення цих намірів, реалізація особистих планів. Вибір професії піддається управлінню шляхом цілеспрямованого формування особистих комерційних та інтересів у молоді з урахуванням соціально-економічних потреб суспільства і приведенням у відповідність прагнень, особистих планів молоді з можливостями їх реалізації [27; 46; 63].

Адаптація нового співробітника, тобто його пристосування до умов праці й колективу, до соціального середовища, до змісту праці проходить декілька етапів:

* ознайомлювальний (триває близько одного місяця, інколи затягується до півроку), виконавцю слід продемонструвати свої здібності;
* оцінний (до року, іноді до півтора року), на ньому досягається сумісність з колективом, освоєння соціального досвіду;
* завершальний, поступова інтеграція працівників в організацію й формування активного творчого співробітника (кваліфікаційне зростання, стабільність показників праці, творча активність).

Результатом правильної адаптації стає швидке засвоєння новим працівником встановлених стандартів виконання робіт, скорочення плинності кадрів, виникнення у нового члена колективу почуття задоволення роботою, зниження тривожності і невпевненості.

**ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1**

Колективний суб'єкт управління - управлінський колектив, який характеризується системою інтегральних властивостей, притаманних соціальній групі, але опосередкованих специфікою управлінської діяльності.

У своїх роботах В.В. Третьяченко вивчала поведінку колективних суб’єктів управління їх формування, розвиток та психологічну підготовку. Вона описала і розкрила суть характеристик які характеризують соціальну групу як управлінський колектив.

Р. Блейк і Дж. Моутон вивчали стратегії поведінки членів колективних суб’єктів управління у конфліктних ситуаціях. Вони описали такі стратегії: ухилення, згладжування, примус, компроміс і вирішення проблеми. Алан Філлі висунув деякі пропозиції з використання стратегії вирішення конфлікту які розкрито у другому пункті першого розділу даної роботи. Широкого поширення одержала стратегія вирішення конфліктів Томаса і Кілмена, яка дозволяє визначити місце та назву для кожної з п'яти основних стратегій (стилів).

Варто мати на увазі, що вирішення конкретних конфліктів потребує використання різних стилів поведінки, тому важливо володіти технологіями всіх стратегій і залежно від обставин застосовувати найкращі.

Трудова адаптація - це соціальний процес освоєння особистістю нової трудової ситуації, в якій особистість і трудове середовище чинять активний вплив один на одного і є адаптивно-пристосовуючими системами.

Поступаючи на роботу, людина активно включається в систему професійних і соціально-психологічних відносин конкретної трудової організації, засвоює нові для неї соціальні ролі, цінності, норми, погоджує свою індивідуальну позицію з цілями і завданнями організації (трудового колективу), тим самим, підпорядковуючи свою поведінку службовими приписами даного підприємства чи установи.

Виділяють два напрямки адаптації: первинний, тобто пристосування молодих співробітників, які не мають досвіду професійної роботи (випускники середніх та вищих навчальних закладів); вторинний, тобто пристосування працівників при переході на нові робочі місця, посади, об'єкти.

Інтегрованим суб'єктивним показником успішної трудової адаптації можна вважати загальну задоволеність працівника працею, морально-психологічним кліматом в колективі. У процесі виробничої адаптації не останнє місце займає особистісний потенціал працівника. Це сукупність рис і якостей працівника, які формують певний тип поведінки: впевненість в собі, товариськість, здатність до самоствердження, врівноваженість, об'єктивність і т.д. Поряд з перерахованими характеристиками важливе місце займають знання, освіта, досвід. Необхідно по-справжньому використовувати свій досвід і робити висновки на майбутнє.

Результатом правильної адаптації стає швидке засвоєння новим працівником встановлених стандартів виконання робіт, скорочення плинності кадрів, виникнення у нового члена колективу почуття задоволення роботою, зниження тривожності і невпевненості. Адаптаційний процес є непростим як для нового працівника, так і для колективу, в який він потрапляє.

**РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЯ ТА МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕМПІРИЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ КОГНІТИВНОГО ОЦІНЮВАННЯ І СТРАТЕГІЙ ПОВЕДІНКИ ЧЛЕНІВ КСУ У КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЯХ**

**2.1. Методичні заходи, хід та процедура констатувального експерименту**

У даній роботі були використані три методики для дослідження когнітивного оцінювання та стратегій поведінки членів КСУ в конфліктних ситуаціях в системі соціального забезпечення.

Перша методика має назву «Опитувальник способів реагування на конфліктні ситуації К. Томаса».

Для опису типів поведінки людей в конфліктних ситуаціях К. Томас вважає застосовувану двохмерну модель регулювання конфліктів, основними вимірами в якій є кооперація, пов'язана з увагою людини до інтересів інших людей, залучених в конфлікт, і напористість, для якої характерний акцент на захисті власних інтересів. Відповідно до цих двох основних вимірах К. Томас виділяє наступні способи регулювання конфліктів:

1) Змагання (конкуренція) як прагнення домогтися задоволення своїх інтересів на шкоду іншому;

2) Пристосування, що означає в протилежність суперництва, принесення в жертву власних інтересів заради іншого;

3) Компроміс;

4) Уникнення, для якого характерно як відсутність прагнення до кооперації, так і відсутність тенденції до досягнення власних цілей;

5) Співробітництво, коли учасники ситуації приходять до альтернативи, повністю задовольняє інтереси обох сторін.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| \* Змагання  \* Співробітництво  \* Компроміс  \* Уникнення  \* Пристосування | | |
| Кооперація  (Увага до інтересів) іншого) |

Напористість

(увага до своїх

інтересів )

**Рис. 2.1 Схема засобів регулювання конфліктів К. Томаса**

К. Томас вважає, що при уникненні конфлікту жодна зі сторін не досягає успіху; при таких формах поведінки, як конкуренція, пристосування і компроміс, або один з учасників виявляється у виграші, а інший програє, або обидва програють, тому що йдуть до компромісних уступок. І тільки в ситуації співробітництва обидві сторони виявляються у виграші.

У своєму опитувальнику з виявлення типових форм поведінки К. Томас описує кожний з п'яти перерахованих варіантів 12 судженнями про поведінку індивіда в конфліктній ситуації. У різних поєднаннях вони згруповані в 30 пар, у кожній з яких респонденту пропонується вибрати те судження, яке є найбільш типовим для характеристики його поведінки.

Інструкція: До вашої уваги надається опитувальник який складається з двійних висловів: А і Б. уважно прочитавши кожний вислів, виберіть той, який найбільше відповідає тому, як ви завжди дієте. Опитувальник до методики надано у Додатку A.

Кількість балів, набраних індивідом по кожній шкалі, дає уявлення про вираженість у нього тенденції до проявлення відповідних форм поведінки в конфліктних ситуаціях.

Відповіді відповідні кожній зі шкал надані у табл. 2.1.

**Таблиця 2.1**

**Зведена таблиця відповідей за методикою «Опитувальник способів реагування на конфліктні ситуації К. Томаса»**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Суперництво | Співробітництво | Компроміс | Уникнення | Пристосування |
| 1 |  |  |  | А | Б |
| 2 |  | Б | А |  |  |
| 3 | А |  |  |  | Б |
| 4 |  |  | А |  | Б |
| 5 |  | Б |  | Б |  |
| 6 | Б |  |  | А |  |
| 7 |  |  | Б | А |  |
| 8 | А | Б |  |  |  |
| 9 | Б |  |  | А |  |
| 10 | А |  | Б |  |  |
| 11 |  | А |  |  | Б |
| 12 |  |  | Б | А |  |
| 13 | Б |  | А |  |  |
| 14 | Б | А |  |  |  |
| 15 |  |  |  | Б | А |
| 16 | Б |  |  |  | А |
| 17 | А |  |  | Б |  |
| 18 |  |  | Б |  | А |
| 19 |  | А |  | Б |  |
| 20 |  | А | Б |  |  |
| 21 |  | Б |  |  | А |
| 22 | Б |  | А |  |  |
| 23 |  | А |  | Б |  |
| 24 |  |  | Б |  | А |
| 25 | А |  |  |  | Б |
| 26 |  | Б | А |  |  |
| 27 |  |  |  | А | Б |
| 28 | А | Б |  |  |  |
| 29 |  |  | А | Б |  |
| 30 |  | Б |  |  | А |

Тест можна використовувати у груповому варіанті, як у пов’язані з другими тестами, так і окремо. Витрати часу – не більше 15-20 хвилин  
[23; 45; 50].

Друга методика має назву «Експрес-методика по вивченню соціально-психологічного клімату у колективі».

Методика дозволяє виявити емоційний, поведінковий і когнітивний компоненти відносин у колективі. Як істотного ознаки емоційного компонента розглядається критерій привабливості - на рівні понять "подобається - не подобається", "приємний - не приємний". При конструюванні питань, спрямованих на вимірювання поведінкового компонента, витримувався критерій "бажання - не бажання працювати, вчитися разом". Основним критерієм когнітивного компонента обрана змінна "знання - не знання особливостей членів колективу".

Інструкція: метою дослідження є діагностика існуючого психологічного клімату в колективі. Для відповіді на запропоновані запитання необхідно: уважно ознайомиться з варіантами відповідей; вибрати один з них найбільш відповідний вашу думку. Опитувальник до методики надано у Додатку Б.

Обробка результатів, отриманих при використанні методики, стандартна та має наступний алгоритм. Аналізуються 3 компоненти: емоційний, поведінковий і когнітивний компоненти відносин у колективі. Кожен з них тестується 3 питаннями: I, IV і VII відносяться до емоційного компоненту; II, V та VIII - до поведінкового; когнітивний компонент визначається питаннями III і VI, причому питання III містить 2 питання - причому відповідь на кожен з них приймає тільки одну з трьох можливих форм: +1; -1; 0. Отже, для цілісної характеристики компоненту отримані поєднання відповідей кожного випробуваного на питання по даному компоненту можуть бути узагальнені наступним чином:

* позитивна оцінка (до цієї категорії відносяться поєднання в яких позитивні відповіді дані на всі три питання, що відносяться до даного компоненту, або дві відповіді позитивні, а третій має будь-який інший знак);
* негативна оцінка (поєднання, що містять три негативних відповіді, або дві відповіді негативні, а третій може виступати з будь-яким іншим знаком);
* невизначена, суперечлива оцінка (коли на всі три питання дано невизначений відповідь; відповіді на два питання невизначені, а третя відповідь має будь-який інший знак; одна відповідь невизначений, а два інших мають різні знаки). Отримані по всій вибірці дані можна звести в таблицю. У кожній клітці таблиці повинен стояти один з трьох знаків: +, -, 0.

На наступному етапі обробки для кожного компонента виводиться середня оцінка по вибірці. Наприклад, для емоційного компоненту:

Е= ∑(+) - ∑(-) , **(2.1)**

n

Де ∑(+) - кількість позитивних відповідей, що містяться в стовпці, ∑(+) - кількість негативних відповідей, n - число членів колективу, які взяли участь у дослідженні. Очевидно, що для будь-якого компонента середні оцінки можуть розташовуватися в інтервалі від -1 до +1. Відповідно до прийнятої тричленної оцінкою відповідей класифікуються отримані середні. Для цього континуум можливих оцінок ділиться на три рівні частини: від -1 до -0,33; від -0,33 до +0,33; від +0,33 до +1.

Середні оцінки, які потрапляють в перші інтервал, будемо вважати негативними, у другій - суперечливими, а третій - позитивними.

Вироблені обчислення дозволяють вивести структуру ставлення до колективу для розглянутого підрозділи. Тип відносин виводиться аналогічно процедурі, описаній вище.

Отже, можливі такі поєднання розглянутих відносин:

1. Повністю позитивні - психологічний клімат трактується як вельми сприятливий;

2. Позитивні - в цілому сприятливий;

3. Повністю негативні - абсолютно незадовільний;

4. Негативні - в цілому незадовільний;

5. Суперечливі, невизначені - тенденції суперечливі і невизначені.

У першому випадку психологічний клімат колективу трактується як вельми сприятливий, у другому - як у цілому сприятливий, у третьому - як абсолютно незадовільний; в четвертому - як у цілому незадовільний; в п'ятому випадку вважається, що тенденції суперечливі і невизначені.

На опитувальному аркуші питання 1,4 і 7 відносяться до емоційного компоненту; 2,5,8 - до поведінкового; когнітивний компонент визначається питаннями 3 та 6, причому питання 3 містить два питання. Обстеження за даною методикою можна проводити як індивідуально так і в групі. Час тестування – 5-10 хв. Простота обробки результатів дає можливість швидкого їх отримання [35; 43].

Третя методика має назву «Методика для діагностування оцінювання самоконтролю у спілкуванні М. Снайдера».

Інструкція: Уважно прочитайте десять пропозицій, що описують реакції на деякі ситуації. Кожне з них ви повинні оцінити як вірне або невірне стосовно себе. Якщо пропозиція здається Вам вірною або переважно вірною, дайте відповідь "Вірно", якщо невірною або переважно невірною - "Не вірно". Опитувальник до даної методики надано у Додатку В.

Люди з високим комунікативним контролем, за Снайдеру, постійно стежать за собою, добре знають, де і як себе вести, управляють вираженням своїх емоцій. Разом з тим, у них утруднена спонтанність самовираження, вони не люблять непрогнозованих ситуацій. Їхня позиція: "я такий, який я є в даний момент". Люди з низьким комунікативним контролем більш безпосередні і відкриті, у них більш стійке "Я", мало піддається змінам в різних ситуаціях.

Підрахунок результатів: додайте собі по одному балу за відповідь "невірно" на питання № 1, травень, 7 і за відповідь "вірно" на все решта питань. Підрахуйте суму балів.

0-3 бали: у Вас низький комунікативний контроль. Ваша поведінка стійко, і Ви не вважаєте за потрібне змінюватися залежно від ситуацій. Ви здатні до щирого саморозкриття в спілкуванні. Деякі вважають Вас "незручним" через Вашу прямолінійності.

4-6 балів: у Вас середній комунікативний контроль, Ви щирі, але не стримані у своїх емоційних проявах, рахуєтесь в своїй поведінці з оточуючими людьми.

7-10 балів: у Вас високий комунікативний контроль. Ви легко входите в будь-яку роль, гнучко реагуєте на зміну ситуації, добре відчуваєте і навіть в змозі передбачити враження, яке Ви справляєте на оточуючих [34; 45].

**2.2. Вивчення когнітивного оцінювання і стратегій поведінки членів колективних суб’єктів управління у конфліктних ситуаціях в** **системі соціального забезпечення**

Вибір стратегій подолання багато в чому детермінований не стільки об’єктивною ситуацією, як її суб’єктивною оцінкою і прийняттям. Тому складність, стресовість ситуації будуть визначатися сприйняттям її індивідом. Характер оцінки значною мірою залежить від упевненості людини у власних ресурсах її подолання. Поняття «когнітивне оцінювання» розглядається як активність особистості, яка спрямована на розпізнавання особливостей ситуації, виявлення негативних і позитивних її сторін, визначення сенсу і значення того, що відбувається.

У залежності від особливостей оцінювання ситуації індивід здійснює вибір стратегії її вирішення. На думку С. Фолкмана, Р. Лазаруса, когнітивна оцінка є ключовим механізмом у процесі подолання. Автори теорії виділяють два види когнітивної оцінки: первинну і вторинну. Первинна оцінка спрямована на з’ясування суті ситуації, вияснення міри її складності. Вторинна - передбачає вибір оптимальних стратегій вирішення ситуації.

Для опису типів поведінки людей в конфліктних ситуаціях К. Томас вважає прийнятною двовимірну модель регулювання конфліктів, базовими вимірами якої є кооперація, що пов'язана з увагою до інтересів інших людей, що залучені до конфлікту, та наполегливість, для якої властивий акцент на особистих інтересах. Згідно цих вимірів К.Томас виділяє наступні способи регулювання конфліктів:

- конкуренція (змагання) - як прагнення домогтися задоволення своїх інтересів за рахунок інтересів іншого;

- пристосування;

- компроміс;

- ухилення;

- співробітництво [57].

К. Томас вважає, що при ухиленні від конфлікту ні одна зі сторін не досягає бажаного успіху; при таких формах поведінки як конкуренція, пристосування та компроміс одна зі сторін обов'язково програє, або програються обидві, тому що йдуть на компромісні поступки. І лише в ситуації співробітництва обидві сторони виграють.

Спеціалісти в області соціології конфлікту стверджують, що необхідним є застосування всіх п'яти практик (стилів) - суперництва, співробітництва, компромісу, ухилення та пристосування - залежно від конкретних умов конфліктної ситуації.

Етап розв'язання міжособистісного конфлікту є найскладнішим завданням для його учасників, яке потребує прояву творчості. Саме міжособистісний рівень передусім вимагає вникнути в психологічну сутність суперечностей між сторонами, що конфліктують, не віддаючи переваги тому чи іншому опонентові.

Виходячи з цього пропонується чимало практичних рекомендацій і щодо попередження конфлікту, і стосовно його профілактики чи послаблення. При цьому вибір способів і методів подолання конфліктів залежить як від об'єктивної ситуації, психічного стану опонентів, так і від спрямованості конфлікту, тобто чи сприятиме він глибшому розумінню проблеми, а отже й розвитку елементів кооперативної взаємодії всередині конфлікту, чи, навпаки, призведе до розхитування й неузгодженості взаємодії [22; 56].

Слід відзначити, що конфлікти можуть розв'язуватись як у результаті прийняття та реалізації системи заходів цілеспрямованого впливу на обидві протиборствуючі сторони, так і шляхом самоплинного перебігу, коли учасники чи треті особи не вживають для регулювання процесу ніяких зусиль.

«Мимовільне затухання» конфлікту може статись через виникнення нової напруженої ситуації, внаслідок чого попередні переживання мовби відсуваються на другий план. Окремим випадком трансформації конфлікту є «механічне» розведення сторін у просторі. Але позиція «ще трохи, і все вирішиться само собою» - непродуктивна, бо втрати (об'єктивні та суб'єктивні) від конфлікту надто великі, а інколи й непоправні [19].

С.Д. Максименко вказує, що при вирішенні конфліктів найбільш ефективними є такі засоби:

1) попередження розвитку і накопичення відмінностей у оцінках, поглядах, цілях членів колективу - доцільне на ранніх стадіях розвитку конфлікту, коли протиборство виявляється ще не відкрито, а в непрямій, потайній формі (наприклад, «Чому я повинен працювати за інших?», «Нащо нам ці додаткові проблеми?» та ін.);

2) досягнення взаєморозуміння - передбачає в основному вплив на розум учасників, коли протиборство вже є очевидним, а кожна сторона прагне навести аргументи на свій захист, вибірково трактуючи ті чи інші факти. Учас­ників слід спонукати до «стратегії переговорів»: розкласти конфлікт на складові, що дозволить знайти елементи збігу оцінок чи перспективної мети. Спочатку згода досягається лише у найбільш загальних чи навіть зовсім часткових мо­ментах, що не є принциповими та болючими для учасників конфлікту, а потім поширюється на інші питання;

3) переведення конфлікту з емоційного на інтелектуальний рівень - виявляється у забороні нетактовних нападок, образ, погроз із метою подолання надмірного збудження сторін та регулювання їх взаємовідносин. Це має здійсню­ватися спокійним голосом, без упередженості: підкреслюється незначність приводу, через який виник конфлікт, та необхідність його вирішення, робиться спроба переключити увагу учасників на інші аспекти діяльності, не пов'язані з предметом загострення стосунків між ними;

4) трансформація мотивів конфронтації (протиборства) у мотиви пошуку згоди - здійснюється за допомогою роз'яснення небажаних наслідків конфлікту для його учасників та оточення (родичів, близьких, колективу тощо), аморальності боротьби заради задоволення власних егоїстичних інтересів. Зміна позиції та пошук згоди не є проявом слабкості чи поразки, це природний шлях врегулювання взаємовідносин [18; 43].

Конкретними засобами вирішення конфлікту є:

1) вирішення проблеми, що стала причиною його виникнення;

2) компроміс, що базується на взаємних розумних поступках;

3) поступове згладжування протиріч;

4) відсторонення конфліктуючих від безпосереднього спілкування на певний час, повне припинення стосунків між ними [8; 45].

Успішне розв'язання конфліктних ситуацій можливе з допомогою розробки тактик, що враховують усі аспекти конфлікту як соціально-психологічного явища. З них вибирається та, яка відповідає певній конкретній ситуації:

1. Розв'язання конфлікту на основі його сутності та змісту. Насамперед треба реально встановити не тільки безпосередній привід конфліктного зіткнення, а й його причину, що часто не усвідомлюється учасниками конфлікту.

Далі треба визначити зону поширення конфлікту (та проблеми, які він зачіпає), виявити реальні мотиви, що зумовили його виникнення. Розв'язання конфлікту можливе тільки при з'ясуванні реальних причин. Це завдання ускладнюється, якщо його виконує представник однієї з конфліктних сторін. Ділові конфлікти частіше мають конструктивний та мобільний характер, вони зникають за умови вирішення проблеми, що породжує протилежні позиції. Але особистісні та міжособистісні конфлікти значно стійкіші.

1. Розв'язання конфлікту з урахуванням його цілей. Нерідко протиставлення цілей зумовлене не їхнім реальним змістом, а недостатнім порозумінням, домінуванням емоційних станів, зниженням пізнавального компонента, різними позиціями, які відстоюють конфліктуючі сторони [54].

Насправді цілі можуть бути спільними, у цьому разі необхідно виявити та усвідомити розбіжності в розумінні цілей. У будь-якому випадку треба відмежувати цілі, що пов'язані з міжособистісною взаємодією (особисті домагання, стилі поведінки), від цілей соціальної взаємодії (вирішення виробничих завдань, виконання функціональних обов'язків, визначення стратегій управління організацією). В першому випадку ми ставимося до людини як до особистості, в другому — як до виконавця певних соціальних функцій. А це визначає стратегію розв'язання конфлікту.

1. Розв'язання конфлікту з урахуванням його функцій. Учасників конфлікту треба переконати в тому, що стосунки між ними можна владнати шляхом обміну думками, уточнення позицій тощо.
2. Розв'язання конфлікту з урахуванням емоційно-пізнавального стану учасників полягає в тому, щоб показати негативний вплив емоційного напруження на учасників конфлікту. Знижується рівень критичності мислення, що призводить до необґрунтованих дій, емоційний стан негативно впливає на взаємодію, зумовлює неадекватне взаєморозуміння. Під впливом емоцій конфліктна ситуація сприймається як така, що загрожує позиції людини в групі, а це спонукає до крайніх дій з метою збереження свого статусу. Конфлікт починає поширюватися, він поглинає дедалі більше членів організації, деформує усталені стосунки [36; 55].

5. Розв'язання конфлікту з урахуванням властивостей його учасників. Конфлікти нерідко виникають унаслідок невмілих дій керівника, неадекватного стилю його діяльності, психологічної некомпетентності. Причинами конфліктних ситуацій можуть слугувати специфічні риси характеру, особистісні властивості членів групи.

6. Розв'язання конфлікту з урахуванням його можливих наслідків. Знання про можливі варіанти та наслідки завершення конфліктів допомагають вибрати найкращі засоби впливу на конфліктуючі сторони.

Наслідки конфліктів бувають залежно від їхнього змісту такі:

а) Повна лквідація конфронтації через взаємне примирення;

б) Зникнення конфронтації, коли один з учасників перемагає, а інший визнає себе переможеним або коли обидві сторони програють чи задовольняють свої домагання;

в) Послаблення конфлікту взаємними поступками;

г) Трансформація конфлікту, перехід його в змінений або принципово новий конфлікт;

д) Поступове згасання конфлікту [6; 23].

7. Розв'язання конфлікту з урахуванням етики стосунків конфліктуючих сторін. Будь-який конфлікт має розв'язуватися відповідно до етичних норм. Конфлікт спирається на обмін думками і пов'язаний з низкою етичних умов. Це взаємне прагнення слухати, адекватно сприймати інформацію. Важливу роль тут відіграють рефлексія та емпатія. Етика доказів змушує спиратися не тільки на логіку думки, а й на поважне ставлення до опонента. Етика критики спрямовує її не на особистість опонента, а на аналіз справи. Етика згоди має на меті досягнення ефективного результату, підкріплення взаємних симпатій.

Правильною може бути кожна зі стратегій, усе залежить від ситуації розвитку конфлікту. На жаль, люди мають тенденцію користуватися однією стратегією, вважаючи протиборство єдиним засобом розв'язання конфлікту. Важливо зрозуміти, що кожний з названих стилів ефективний тільки за певних умов. Треба вміти адекватно використовувати кожен із них і робити свідомий вибір, враховуючи конкретні обставини. Найкращий підхід визначається конкретною ситуацією [54].

**2.3. Якісний та кількісний аналіз результатів констатувального експерименту**

У проведеному дослідженні приймали участь колективні суб’єкти управління. Вибірка склала 30 чоловік. Особливістю вибірки стало те, що її склали переважно жінки (76,6%).

Метою дослідження було дослідження стратегій поведінки КСУ у конфліктних ситуаціях.

Першим етапом нашого дослідження було проведення методики «Опитувальник способів реагування на конфліктні ситуації К. Томаса».

Інструкція: до вашої уваги прдставляється опитувальник який складається з двійних висловів: А і Б. уважно прочитавши кожний вислів, виберіть той, який найбільше відповідає тому, як ви завжди дієте.

Результати за методикою «Опитувальник способів реагування на конфліктні ситуації К. Томаса» наведено в табл. 2.2.

За результатами даного дослідження можна зробити висновок, що у 18 (60%) випробовуваних домінує шкала суперництво – це прагнення домогтися задоволення своїх інтересів на шкоду іншому. Суперництво полягає у нав'язуванні іншій стороні пріоритетного для себе рішення. Цей стиль найбільш типовий для поведінки в конфліктній ситуації.

**Таблиця 2.2**

**Зведена таблиця результатів за методикою «Опитувальник способів реагування на конфліктні ситуації К. Томаса»**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Вік | Стать | Кількість набраних балів по шкалам методики | | | | |
| Супер-ництво | Співро-бітництво | Компроміс | Уникнення | Пристосу-вання |
| 1 | 34 | Жіноча | 8 | 3 | 4 | 8 | 5 |
| 2 | 43 | Жіноча | 9 | 4 | 3 | 9 | 4 |
| 3 | 23 | Жіноча | 7 | 2 | 7 | 7 | 3 |
| 4 | 25 | Жіноча | 10 | 6 | 8 | 10 | 5 |
| 5 | 43 | Жіноча | 11 | 4 | 7 | 11 | 7 |
| 6 | 37 | Жіноча | 12 | 7 | 9 | 12 | 2 |
| 7 | 36 | Жіноча | 6 | 4 | 5 | 10 | 6 |
| 8 | 34 | Жіноча | 8 | 5 | 4 | 7 | 4 |
| 9 | 30 | Жіноча | 7 | 3 | 5 | 8 | 5 |
| 10 | 27 | Чоловіча | 10 | 5 | 6 | 9 | 1 |
| 11 | 28 | Чоловіча | 7 | 2 | 3 | 6 | 6 |
| 12 | 25 | Жіноча | 6 | 4 | 2 | 9 | 4 |
| 13 | 26 | Жіноча | 8 | 5 | 6 | 9 | 5 |
| 14 | 47 | Жіноча | 11 | 6 | 7 | 8 | 8 |
| 15 | 50 | Чоловіча | 8 | 4 | 6 | 11 | 6 |
| 16 | 44 | Жіноча | 9 | 7 | 8 | 10 | 9 |
| 17 | 30 | Жіноча | 10 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 18 | 32 | Жіноча | 10 | 6 | 6 | 7 | 6 |
| 19 | 31 | Чоловіча | 12 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| 20 | 44 | Чоловіча | 12 | 5 | 5 | 8 | 5 |
| 21 | 35 | Чоловіча | 7 | 4 | 5 | 9 | 7 |
| 22 | 34 | Жіноча | 10 | 6 | 4 | 12 | 2 |
| 23 | 26 | Жіноча | 9 | 5 | 6 | 11 | 5 |
| 24 | 45 | Чоловіча | 4 | 5 | 4 | 7 | 7 |
| 25 | 29 | Жіноча | 10 | 7 | 6 | 11 | 4 |
| 26 | 26 | Жіноча | 11 | 7 | 7 | 9 | 5 |
| 27 | 45 | Чоловіча | 8 | 6 | 4 | 6 | 8 |
| 28 | 32 | Жіноча | 9 | 3 | 5 | 8 | 5 |
| 29 | 35 | Жіноча | 10 | 5 | 4 | 5 | 9 |
| 30 | 25 | Жіноча | 11 | 5 | 8 | 9 | 2 |
| Висновок | | | Прагнення домогтися задоволення своїх інтересів на шкоду іншому | Учасники ситуації приходять до альтернативи, яка повніс- тю задоволь- няє інтереси обох сторін | Це коли кожна з договірних сторін йде на поступки | Відсутні- сть праг- нення до кооперації, так і - до досягнення власних цілей | Принесення в жертву власних інтересів заради іншого |

За статистикою, більше 70% всіх випадків у конфлікті - це прагнення до одностороннього виграшу, до перемоги, задоволенню в першу чергу власних інтересів. З цього виникає бажання надавити на партнера, нав'язати свої інтереси, ігноруючи інтереси іншої сторони. Цей стиль може використовувати людина, що володіє сильною волею, достатнім авторитетом, владою. Проте слід враховувати, що ця стратегія рідко приносить довгострокові результати, так як той хто програв, може не підтримати рішення, прийняте всупереч його волі, або навіть спробує саботувати його. Крім того, той, хто сьогодні програв, завтра може відмовитися від співпраці. Цей стиль не може бути використаний у близьких, особистих відносинах, оскільки крім почуття відчуження він більше нічого викликати не може. Не слід використовувати цей стиль у ситуації, коли учасник конфлікту не володіє достатньою владою, а його точка зору розходиться з точкою зору начальника і він не має достатніх аргументів, щоб довести її.

Другою домінуючою стратегією стала стратегія уникнення, 16 (53,3%) випробовуваних набрали максимальну кількість результатів по питанням які належали до цієї стратегії. Це стратегія - відсутність прагнення учасника конфлікту до кооперації, так і відсутність прагнення до досягнення власних цілей. Людина, що вибрала цей стиль поведінки, не відстоює своєї думки, але і не сприяє виграшу протилежної сторони. Використовувати стратегію уникнення - це означає зробити вигляд, що нічого не сталося. Чи уявити, що хтось махнув чарівною паличкою, і конфліктна ситуація зникла сама собою, як ніби її й не було. Конфлікт при цьому може залишитися існувати, але підспудно, і з часом перейти у прихований конфлікт. Якщо конфлікт дозволяється за допомогою цієї стратегії поведінки, то відносини не просуваються далі, на наступний рівень. Тому він більше підходить для формальних відносин. Стратегія уникнення дуже корисна, якщо конфліктують по порожніх дрібницях, якщо у вас немає можливостей добитися вирішення конфлікту на користь своїх інтересів, якщо ви впевнені, що тільки час розставить все на свої місця, якщо ви не хочете брати на себе відповідальність за рішення.

Інші стратегії поведінки у конфліктних ситуаціях мали майже однаковий відсоток прояви у випробовуваних. У 9 (30%) випробовуваних були середні результати прояву стратегії співробітництво - учасники ситуації приходять до альтернативи, яка повністю задовольняє інтереси обох сторін. У 10(33,3%) випробовуваних були знайдені середні результати по стратегії компроміс - це коли кожна з договірних сторін йде на поступки. У 9 (30%) випробовуваних були середні результати по стратегії пристосування - принесення в жертву власних інтересів заради іншого. Жодна з перерахованих стратегій не є «поганою» або «гарною» сама по собі. Кожна з них призводить до реалізації різних цілей. Ефективність стратегії буде залежати від ситуації.

Підвівши висновок можна сказати, що більша кількість випробовуваних часто вступають у конфлікти і дотримуються своєї точки зору, не маючи намір згладити конфліктну ситуацію, що склалася.

Другим етапом дослідження було проведення методики «Експрес-методика по вивченню соціально-психологічного клімату у колективі».

Інструкція: метою дослідження є діагностика існуючого психологічного клімату в колективі. Для відповіді на запропоновані запитання необхідно: уважно ознайомитися з варіантами відповідей та вибрати один з них найбільш відповідний вам на вашу думку.

Результати за методикою «Експрес-методика по вивченню соціально-психологічного клімату у колективі» наведено у табл. 2.3.

**Таблиця 2.3**

**Зведена таблиця результатів за методикою «Експрес-методика по вивченню соціально-психологічного клімату у колективі»**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Вік | Стать | Компоненти відносин у колективі | | | |
| Емоційний | | Поведінковий | Когнітивний |
| 1 | 34 | Жіноча | + | | - | - |
| 2 | 43 | Жіноча | + | | - | - |
| 3 | 23 | Жіноча | + | | - | - |
| 4 | 25 | Жіноча | - | | - | - |
| 5 | 43 | Жіноча | - | | - | - |
| 6 | 37 | Жіноча | - | | + | + |
| 7 | 36 | Жіноча | - | | + | + |
| 8 | 34 | Жіноча | + | | + | - |
| 9 | 30 | Жіноча | + | | - | - |
| 10 | 27 | Чоловіча | + |  | - | + |
| 11 | 28 | Чоловіча | + | | - | - |
| 12 | 25 | Жіноча | + | | - | + |
| 13 | 26 | Жіноча | - | | - | + |
| 14 | 47 | Жіноча | - | | - | - |
| 15 | 50 | Чоловіча | - | | - | - |
| 16 | 44 | Жіноча | + | | - | - |
| 17 | 30 | Жіноча | + | | + | + |
| 18 | 32 | Жіноча | + | | + | - |
| 19 | 31 | Чоловіча | - | | - | + |
| 20 | 44 | Чоловіча | - | | - | - |
| 21 | 35 | Чоловіча | + | | - | + |
| 22 | 34 | Жіноча | + | | + | - |
| 23 | 26 | Жіноча | + | | + | - |
| 24 | 45 | Чоловіча | + | | - | + |
| 25 | 29 | Жіноча | + | | - | + |
| 26 | 26 | Жіноча | - | | - | - |
| 27 | 45 | Чоловіча | - | | + | - |
| 28 | 32 | Жіноча | - | | - | - |
| 29 | 35 | Жіноча | + | | - | - |
| 30 | 25 | Жіноча | + | | - | - |

За результатами даного дослідження можна зробити висновок, що у 18 (60%) респондентів проявився емоційний компонент відносин у колективі. Емоційний компонент конфлікту утворюється динамічним синтезом відчуттів, настроїв та почуттів суб'єктів, виражених в переживанні ними сенсу цих фактів, подій, ситуацій, процесів і у формуванні оцінно-ціннісного ставлення до них. Це відношення переходить в конфліктну взаємодію внаслідок вольового устремління учасників спілкування. У 8 (26,6%) респондентів виявився поведінковий компонент відносин у колективі. Поведінковий компонент є провідним для спрацьованості - висока результативність взаємодії, задоволеність, перш за все, успішністю роботи, і як наслідок, стосунки з партнером, низькі емоційно-енергетичні витрати. Спрацьованість визначає націленість на результат, продуктивність взаємодії. У 10 (33,3%) випробовуваних був виявлений когнітивний компонент відносин у колективі. Основним критерієм когнітивного компоненту обрана мінлива «знання - незнання особливостей характеру членів колективу».

Третім етапом дослідження було проведення методики «Методика для діагностування оцінювання самоконтролю у спілкуванні М. Снайдера».

Інструкція: Уважно прочитайте десять пропозицій, що описують реакції на деякі ситуації. Кожне з них ви повинні оцінити як вірне або невірне стосовно себе. Якщо пропозиція здається Вам вірною або переважно вірною, дайте відповідь "Вірно", якщо невірною або переважно невірною - "Не вірно".

Результати за методикою «Методика для діагностування оцінювання самоконтролю у спілкуванні М. Снайдера» наведені у табл. 2.4.

**Таблиця 2.4**

**Зведена таблиця результатів за методикою «Методика для діагностування оцінювання самоконтролю у спілкуванні М. Снайдера»**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Вік | Стать | Рівень комунікативного контролю | |
| 1 | 34 | Жіноча | Високий | |
| 2 | 43 | Жіноча | Низький | |
| 3 | 23 | Жіноча | Низький | |
| 4 | 25 | Жіноча | Середній | |
| 5 | 43 | Жіноча | Низький | |
| 6 | 37 | Жіноча | Середній | |
| 7 | 36 | Жіноча | Середній | |
| 8 | 34 | Жіноча | Середній | |
| 9 | 30 | Жіноча | Низький | |
| 10 | 27 | Чоловіча |  | Низький |
| 11 | 28 | Чоловіча | Низький | |
| 12 | 25 | Жіноча | Високий | |
| 13 | 26 | Жіноча | Низький | |
| 14 | 47 | Жіноча | Низький | |
| 15 | 50 | Чоловіча | Середній | |
| 16 | 44 | Жіноча | Високий | |
| 17 | 30 | Жіноча | Низький | |
| 18 | 32 | Жіноча | Низький | |
| 19 | 31 | Чоловіча | Низький | |
| 20 | 44 | Чоловіча | Середній | |
| 21 | 35 | Чоловіча | Середній | |
| 22 | 34 | Жіноча | Низький | |
| 23 | 26 | Жіноча | Низький | |
| 24 | 45 | Чоловіча | Низький | |
| 25 | 29 | Жіноча | Середній | |
| 26 | 26 | Жіноча | Середній | |
| 27 | 45 | Чоловіча | Високий | |
| 28 | 32 | Жіноча | Високий | |
| 29 | 35 | Жіноча | Низький | |
| 30 | 25 | Жіноча | Низький | |

Підбиваючи результати по даній методиці можна зробити висновок, що у більшості 16 (53,3%) випробовуваних виявився низький рівень комунікативного контролю – ваша поведінка стійка, і ви не вважаєте за потрібне змінюватися в залежності від ситуації, ви здатні до щирого саморозкриття в спілкуванні. Деякі вважають вас «незручним» у спілкуванні внаслідок вашої прямолінійності. У 9 (30%) випробовуваних виявився середній рівень комунікативного контролю у спілкуванні - ви щирі, але не стримані у своїх емоційних проявах, рахуєтесь в своїй поведінці з оточуючими людьми. У меньшої кількості випробовуваних 4 (13,3%) чоловік був виявлений високий рівень комунікативного контролю – ви легко входите в будь-яку роль, гнучко реагуєте на зміну ситуації, добре відчуваєте і навіть в змозі передбачити враження, яке ви справляєте на оточуючих.

Підвівши підсумок за результатами усіх методик можна зробити висновок що схильність людини до конфлікту і її поведінка в конфліктній ситуації сильно залежить від комунікативних умінь тримати себе в конфлікті правильно, від клімату в колективі та взаємин між колегами.

Робота з мотивами, а не самими конфліктами дає можливість встановлювати об'єктивні і суб'єктивні передумови мотивів; попереджати конфліктні ситуації; прогнозувати розвиток конфліктів і виключити появу мотиву в майбутньому. Вирішивши конфлікт, ми залишаємо «коріння» його виникнення недоторканим, а спрогнозувавши ситуацію, усунувши мотив, ми не даємо можливість виявитися конфлікту в майбутньому.

Отже, ми повинні розуміти, що вирішення конфліктної ситуації має бути спокійним, гуманним, етичним, та максимально відповідати очікуванням обох протиборствуючих сторін.

**ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2**

У даній роботі були використані три методики для дослідження когнітивного оцінювання та стратегій поведінки членів КСУ в конфліктних ситуаціях: Опитувальник способів реагування на конфліктні ситуації К. Томаса, експрес-методика по вивченню соціально-психологічного клімату у колективі, методика для діагностування оцінювання самоконтролю у спілкуванні М. Снайдера.

На думку дослідників, на вибір стратегії подолання конфлікту впливає процес "когнітивного оцінювання", тобто оцінка особливостей ситуації, вияв негативних та позитивних її аспектів, з'ясування смислу і значення того, що відбувається. Об'єктом когнітивного оцінювання також виступають здібності та можливості лю­дини, її функціонально-енергетичні резерви, вірогідність отримання соціальної підтримки, наявність відповідного життєвого досвіду та можливості його використання в певній ситуації. Від рівня розвитку механізму когнітивного оцінювання, його гнучкості, від можливості людини з різних точок зору розглядати важку ситуацію і застосовувати прийоми переоцінки залежить правильний вибір конкретної стратегії подолання конфліктної ситуації.

За результатами дослідження можна зробити висновок, що у 18 (60%) випробовуваних домінує шкала суперництво – це прагнення домогтися задоволення своїх інтересів на шкоду іншому. За результатами проведення другої методики можна зробити висновок, що у 18 (60%) респондентів проявився емоційний компонент відносин у колективі. Емоційний компонент конфлікту утворюється динамічним синтезом відчуттів, настроїв та почуттів суб'єктів, виражених в переживанні ними сенсу цих фактів, подій, ситуацій, процесів і у формуванні оцінно-ціннісного ставлення до них. Це відношення переходить в конфліктну взаємодію внаслідок вольового устремління учасників спілкування. Підбиваючи результати по третій методиці можна зробити висновок, що у більшості 16 (53,3%) випробовуваних виявився низький рівень комунікативного контролю – ваша поведінка стійка, і ви не вважаєте за потрібне змінюватися в залежності від ситуації, ви здатні до щирого саморозкриття в спілкуванні. Деякі вважають вас «незручним» у спілкуванні внаслідок вашої прямолінійності.

Підвівши підсумок за результатами усіх методик можна зробити висновок що схильність людини до конфлікту і її поведінка в конфліктній ситуації сильно залежить від комунікативних умінь тримати себе в конфлікті правильно, від клімату в колективі та взаємин між колегами.

Робота з мотивами, а не самими конфліктами дає можливість встановлювати об'єктивні і суб'єктивні передумови мотивів; попереджати конфліктні ситуації; прогнозувати розвиток конфліктів і виключити появу мотиву в майбутньому. Вирішивши конфлікт, ми залишаємо «коріння» його виникнення недоторканим, а спрогнозувавши ситуацію, усунувши мотив, ми не даємо можливість виявитися конфлікту в майбутньому.

**РОЗДІЛ 3. Оптимізація стратегій поведінки членів колективних суб’єктів управління в конфліктних ситуаціях в системі соціального забезпечення**

**3.1. Принципи побудови програми оптимізації стратегій поведінки членів колективних суб’єктів управління в конфліктних ситуаціях в системі соціального забезпечення**

В управлінні персоналом термін тренінг зазвичай пов'язують не з будь-якими вправами (тренуванням), а з комплексом вправ, здійснюваних за спеціальною методикою, розробленою на науковій основі.

Метою тренінгу в загальному сенсі завжди є деяка зміна в учасниках тренінгу. У різних теоретичних напрямках свій погляд на те які нтрапсихічні зміни можуть відбутися в учасника.

Моделюючи ситуацію в групі, тренер створює умови для отримання учасниками досвіду проживання цих ситуацій. У нього включаються і когнітивні схеми, «простір бачення» учасників, колективні ними цінності, їх установки і соціальні уявлення, напрацьовані поведінкові стереотипи, їх усвідомлювані і неусвідомлювані мотиви. Усвідомлення і рефлексія цього досвіду дозволяє учасникам досягти змін, які є метою тренінгу. Але для того, щоб потрібні зміни відбулися в учасниках, необхідно при проведенні та конструюванні тренінгу виконання певних умов. Ці умови реалізуються завдяки використанню психотехнік [13; 24; 47].

Під психотехнікою ми будемо розуміти «засоби та процедури, за допомогою яких практичний психолог (тренер) у взаємодії з клієнтами так організує їх активність (зовнішню і або внутрішню), що вона веде до тих чи інших змін». Будь-яка психотехніка включає в себе досягнення певного результату.

Тренінг будується відповідно до визначених принципів. С.І. Макшанов розділяє принципи тренінгу на кілька груп:

* організаційні принципи (принцип комплектування групи тренінгу, принцип фізичної закритості);
* принцип просторово-часової організації тренінгу принципи створення середовища тренінгу (принцип системної детермінації, принцип реалістичності, принцип надмірності);
* принципи поведінки учасників (принцип моделювання, принцип активності, принцип щирості, принцип «тут і тепер», принцип довірливості, принцип дослідної (творчої) позиції, принцип об'єктивації (усвідомлення) поведінки;
* етичні принципи (принцип конфіденційності, принцип нанесення шкоди, принцип відповідності заявлених цілей тренінгу його змістом).

П’ять принципів побудови тренінгу:

1. «Ініціація » - головна умова тут - відстороненість учасників тренінгу від повсякденності. Навчання слід проводити в незнайомому просторі, поза «звичної території». Наші давні предки асоціювали вихід за територію села (наприклад, у ліс) з переходом в потойбічний світ, звідки вони поверталися з мудрістю іншого буття ... Опинившись у незнайомому місці, людина, по суті, перебуває в трансі: її свідомість зайнята підстроюванням мікросвіту душі до нового макросвіту. Приходячи на тренінг у незнайоме приміщення, ми якийсь час адаптуємося, а після сприймаємо його, як місце отримання знань, як місце, де є свої правила, звичаї, персонажі …
2. «Далекосхідна казка». Використовуючи цей принцип, тренер подає матеріал так, щоб учасники навчальної програми змогли не тільки застосовувати отримані вміння в вузько заданій рамці вправи, а й виявляти поведінкову гнучкість в залежності від обставин. Як свідчить легенда про великого вчителя східних єдиноборств і його учня, майстер давав юнакові різні доручення, на перший погляд, ніяк не пов'язані з боротьбою. І лише перед вирішальним поєдинком Сенсей відкрив учневі сенс виконуваних вправ. Використовуючи даний принцип, за допомогою вправ ви поступово підводите групу до знань про нове застосування відомих навичок.
3. «Віра в свої сили». Приказка «не святі горшки ліплять» точно передає зміст цього принципу. Будь-який навик - це набір певних дій. Завдання тренера - підібрати вправи, які вдихнули б у кожного учасника віру в себе, у свої можливості! Почуття досяжності мети є найсильнішим мотивом до дії. На тренінгу учасники повинні відпрацьовувати отримані навички, щоб застосовувати їх у житті, а не «приходити в цирк" і дивитися, як тренер - «великий ілюзіоніст» показує трюки, повторити які неможливо ...
4. «Право на помилку». У тренінгові вправи необхідно включати блоки хибних думок, варіанти дій. Чим більше помилок зробить людина в процесі підготовки, тим успішніше вона буде на своєму робочому місці. Тренінг - це місце «тестування» своїх можливостей. Навчаючись, приміром, ходьбі, кожна людина неодноразово падає, поки не набуває відчуття рівноваги. Право на помилку має і тренер: він може дозволити собі бути недосконалим, щоб удосконалюватися з кожною новою групою, з кожним новим тренінгом.
5. «Імпровізаційний експеримент». Коли накопичено достатню кількість знань і умінь, тренер легко імпровізує в рамках своєї теми. Але вірно і те, що застосовувати цей принцип можна, не чекаючи накопичення солідного стажу.

Кожний тренінг має певну структуру:

1. Вступна частина тренінгу передбачає вирішення таких завдань:

- оцінка рівня засвоєння матеріалу попереднього тренінгу (отримання зворотного зв’язку). Зазвичай це відбувається у формі опитування (що найбільше запам’яталося чи сподобалося на минулому тренінгу) або перевірки домашнього завдання;

- актуалізація теми поточного тренінгу і виявлення очікувань;

- створення доброзичливої і продуктивної атмосфери (цей етап називають загальним терміном «знайомство». Він проходить у формі самопрезентації чи взаємопрезентації учасників тренінгу;

- підтримання демократичної дисципліни у формі прийняття, уточнення або повторення правил групи.

2. Основна частина тренінгу – кілька тематичних завдань у поєднанні з вправами на зняття м’язового і психологічного напруження.

В основній частині тренінгу іноді виділяють теоретичний і практичний блоки. Проте цей поділ є досить умовним. Адже знання (як уміння та навички) на тренінгу здобуваються у процесі виконання практичних завдань (міні-лекції у формі бесіди, презентації, взаємонавчання, робота в групах).

3. Заключна частина тренінгу охоплює: підведення підсумків; отримання зворотного зв’язку за тематикою поточного тренінгу; релаксацію і процедури завершення тренінгу.

**3.2. Зміст програми оптимізації стратегій поведінки членів колективних суб’єктів управління в конфліктних ситуаціях**

Для процесу оптимізації когнітивного оцінювання і стратегій поведінки членів КСУ в конфліктних ситуаціях була розроблена програма корекції цих процесів.

Мета тренінгу: навчити учасників тренінгу використовувати ефективні поведінкові стратегії профілактики та вирішувати конфліктні ситуації.

Методи проведення: рольові та ситуативні ігри, дискусії, робота у малих групах, вправи у парах, індивідуальне тренування.

Час проведення: 10:00 – 18:00 (чотири дні).

Нижче наведено план програми корекції стратегій поведінки членів КСУ в конфліктних ситуаціях.

Заняття 1. Вступна розминна гра «Асоціації»

Заняття 2. Основні стадії конфлікту

Заняття 3. Смислове самовизначення у проблемній конфліктній ситуації. Гра «Я у конфліктній ситуації»

Заняття 4. Творче прийняття рішення. Вихід із конфліктної ситуації. Гра «Згладення конфліктів». Гра для виведення учасників із психологічного стану тренінгу – «Подарунок»

Заняття 1. Вступна розминна гра «Асоціації»

Мета заняття: знайомство учасників групи, зрозуміти основні причини конфліктів і спробувати їх не припускати, вирішувати конфлікти в організаціях де проводиться організаційна діяльність.

Гра «Асоціації»

Як ви вже мабуть зрозуміли сьогодні ми будемо говорити про конфлікти, це не дуже приємне явище, якого дуже часто хочеться минути. Коли ми говоримо слово «Конфлікт» у нас виникає певний ряд асоціацій, почуттів. Давайте зараз кожний скаже, з чім у нього асоціюється слово конфлікт, який образ підсказує ваше мислення. Якщо це – одежа, меблі, посуд, особистість, то які вони?

Добре, для чого ми виводили цей ряд асоціацій?

Вправа «Інтерв'ю».

Учасники розбиваються на пари, протягом 10 хвилин (по 5 хвилин на кожного) беруть один в одного інтерв'ю. Завдання інтерв'юерів - представити співрозмовника, як унікальну особистість. Питання інтерв'ю формулюються його учасниками довільно. Потім представлячий стає за спиною у інтерв'юйованого і говорить від його імені в перебігу однієї хвилини, поклавши руки на його плечі (наприклад, «Мене звати Катерина, я працюю ..»). Після того як ліміт часу вичерпаний, учасники групи можуть задавати питання, орієнтовані більшою мірою на життєві, професійні погляди. Питання також можуть носити фотографічний характер. Представляючий відповідає як і раніше від імені свого партнера по інтерв'ю. Якщо він не має інформації для відповідей на запитання членів групи, він відповідає так, як на його погляд, відповів би його партнер. Якщо члени групи знайомі один з одним і група досить згуртована, можна запропонувати учасникам по колу ще раз нагадати своє тренінгове ім'я і назвати свою особисту якість, яка їм допомагає при вирішенні конфліктів.

Для того, щоб управляти своїм емоційним станом під час конфлікту, треба виділити характер цих емоцій, їх глибину, ступінь впливу на поведінку.

Взагалі конфлікт – це зіткнення або боротьба, вороже відношення. Конфліктні ситуації вивчає конфліктологія. Слово конфлікт прийшло до нас від латинського, де воно звучить як conflictus.

Якщо говорити більш детальніше, то конфлікт – це ситуація, у якій кожна зі сторін хоче зайняти позицію, несумісну й протилежну по відношенню до інтересів другої сторони.

У психології конфлікт виділяється як відсутність згоди між двума або більше сторонами - особистостями або групами.

Існують різні причини конфліктів, наприклад явища, фактори, ситуації та ін.. також причини можуть бути соціально-політичними, економічними, індивідуально-психологічними [46].

Заняття 2. Основні стадії протікання конфлікту.

Сюжетно - рольова гра «Млин»

Мета: проживання учасниками тренінгу «дрібних» конфліктних ситуацій, налаштування на подальшу роботу. Рівне число учасників тренінгу утворюють два кола (один всередині іншого), встають лицем один до одного і розігрують у парах дрібні діалоги - ситуації, які задає ведучий. Діалог триває 2 хвилини. Після кожного діалогу зовнішнє коло робить кілька кроків, наприклад за годинниковою стрілкою, кожен учасник міняє партнера, розігрується такий епізод.

Ситуації для розігрування:

* Розташовані в зовнішньому колі грають роль контролерів автобуса, а перебувають у внутрішньому - роль безквиткових пасажирів;
* Внутрішній коло - продавці, яким немає справи до покупців, а зовнішній - покупці;
* Зовнішнє коло - начальник, «застукали» запізнився підлеглого, а внутрішній - підлеглий;
* Внутрішнє коло – мешканець, якого залив сусід зверху, зовнішнє коло - сусід зверху. У ході обговорення учасники аналізують свою найбільш типову поведінку в різних ситуаціях, приживаються емоції. Виділяють наступні стадії перебігу конфлікту:

1.Стадія потенційного формування суперечливих інтересів, цінностей і норм - стан справ напередодні конфлікту. На цій стадії вже існують якісь передумови для конфлікту, можливо, є сильна напруженість у відносинах, але вона поки що не виливається у відкрите зіткнення. Такий стан справ може зберігатися досить довго. Ця стадія може бути також позначена як латентний, або прихований, конфлікт.

2.Стадія переходу потенційного конфлікту в реальний, або стадія усвідомлення учасниками конфлікту своїх вірно чи помилково понятих інтересів. Цю стадію можна позначити як «інцидент», тобто першу сутичку конфліктантів. Інцидент виступає зав'язкою конфлікту. Нерідко інцидент виступає як ніби за випадковим приводу, але насправді - це остання крапля, яка переповнює чашу. Конфлікт, що почався з інциденту, може ним і закінчитися (наприклад, суперечка пасажирів у міському транспорті).

3.Стадія конфліктних дій. На цій стадії конфлікт як би «крокує по сходах», реалізуючись в серії окремих актів - дій і протидій конфліктуючих сторін. Ескалація може бути безперервною: з постійно зростаючої ступенем напруженості відносин і сили ударів, якими обмінюються конфліктанти; і хвилеподібною, коли напруженість стосунків то посилюється, то спадає, а періоди активної конфронтації змінюються тимчасовим поліпшенням відносин. На цій стадії можливо переживання кульмінації конфлікту (верхньої точки його ескалації). Кульмінація підводить до усвідомлення необхідності перервати подальше загострення відносин і шукати вихід з конфлікту.

4.Стадія зняття, або дозволу, конфлікту. На цій стадії необхідно ввести два поняття: ціна конфлікту і ціна виходу з конфлікту. Порівняння цих двох складових дозволяє раціонально вирішувати питання: чи варто продовжувати конфлікт, чи вигідніше його припинити. Часто завершення конфлікту вдається, досягти тільки за допомогою спеціальних зусиль, спрямованих на його вирішення. Однією з форм завершення конфлікту є запрошення посередника, покликаного провести переговори конфліктуючих сторін [23].

Вправа «Конфлікт не вербально»

Мета: проживання учасниками групи конфліктних ситуацій на «тілесному» та емоційному рівні. Група розбивається на 4 підгрупи. Кожній підгрупі окремо дається завдання придумати конфліктну ситуацію і зобразити її невербально в ситуаціях, коли: 1) у конфлікті беруть участь рівні за статусом люди і конфлікт в динаміці має всі стадії, 2) у конфлікті беруть участь нерівні за статусом (батько-дитина, начальник-підлеглий ) та конфлікт у динаміці має всі стадії; 3) конфлікт виникає спонтанно, тобто не має стадії потенційного формування протиріч (наприклад, в черзі, в транспорті та інших громадських місцях); 4) конфлікт, який не має дозволу, тобто останній стадії. Сценки демонструються по черзі; після розігрування конфлікту однією групою учасники визначають, в чому особливість демонстрованого конфлікту. В обговоренні необхідно проаналізувати, яким чином конфлікт відбивається в тілесних відчуттях, чи є відмінності в пережитих емоціях на різних стадіях перебігу конфлікту [34].

Вправа «Наполегливість - опір»

Мета: дати можливість учасникам групи проаналізувати емоції і почуття, що виникають на різних етапах протікання конфлікту.

Група розбивається на пари, в кожній парі визначаються ролі: наполягає і чинить опір. Наполягає висуває вимогу (наприклад, прийти додому в 10 годин), який чинить опір висуває причину, по якій він не може виконати цю вимогу. Наполягає повинен призводити різні переконливі доводи, який чинить опір наводить свої аргументи, які підтримують відповідь «ні». Всі доводи і з того і з іншого боку повинні бути мотивованими, відчутими. Вправа буде закінчено, якщо наполягає або чинить опір скаже «ти мене переконав», а не «втомив». Далі в парах міняються ролями, і наполягає придумує нову ситуацію. В обговоренні необхідно проаналізувати фізичні реакції, емоції і почуття, що супроводжують конфлікт. Обговорюються можливі дії, що вживаються конфліктанта для того, щоб оволодіти своїм станом. Заняття 3. Смислове самовизначення у проблемній конфліктній ситуації [23].

Гра «Я у конфліктній ситуації»

Так як ми навчилися виділяти асоціації то ми тепер знаємо з чим пов’язаний той чи інший конфлікт. Давайте тепер розглянемо поведінку різних людей у конфліктній ситуації та причини конфлікту. Зараз ми виберемо одну людину , отут є «чорна мітка», хто її витягне, той піде на деякий час за двері. Група тягне жереб.

Гаразд, тепер вам усім треба загадати одну людину, яку ми добре знаємо, можна загадати кого-небудь з присутніх або відсутніх одногрупників. Можна загати ведучого тренінгу. Тепер кожний уявляє, як ця людина веде себе у наступній конфліктній ситуації (вибираємо одну):

* Не допущений до екзамену,
* Не дали здачі у магазині,
* Ви пішли на перерву, перерва закінчилася, викладач закрив двері від запізнившихся з перерви,
* Зіткнувся на вулиці плечем до плеча з іншою людиною, упустив з рук певний предмет, наприклад телефон.
* Гаразд, тепер всі придумають, як загадана людина поведе себе у нашій конфліктній ситуації. У вас є 1 хвилина, загадали?

Гаразд, давайте запросимо «ім’я». Ось дивись, у нас конфліктна ситуація звучить так…., зараз усі присутні туту будуть висловлювати, як певна людина поведе себе у конфліктній ситуації, твоя задача угадати цю людину.

Вправа проводиться два три рази, з двома трьома людьми.

Виникнення і розвиток конфліктної ситуації. Конфліктна ситуація створюється одним або декількома суб’єктами соціального взаємозв’язку і є передпосиланням конфлікту.

Усвідомлення конфліктної ситуації хоча б одним з учасників соціальної взаємодії і емоціольне переживання можуть бути: зміна настрою, критичні вислови у адресу свойого потенційного противника, зменшення контактів з ним.

Початок конфліктної взаємодії – цей етап виражається у тому, що один з учасників соціальної взаємодії, який усвідомив конфліктну ситуацію, переходить до активний дій, направленим на нанесення ущербу «противнику». Другий учасник при цьому усвідомлює, що дані дії направлені проти нього та в свою чергу приймає активні відповідні дії проти ініціатора конфлікту.

Розвиток відкритого конфлікту. На цьому етапі учасники конфлікту відкрито заявляють про свої позиції та видвигають потреби. У той же час вони можуть не усвідомлювати своїх інтересів і не розуміти суті та предмету конфлікту.

Рішення конфлікту. У зв’язку з змістом, рішення конфлікту може бути досягнено двома методами: педагогічним та адміністративним [36].

Вправа «І тут ви йому говорите»

Мета: дати можливість учасникам групи відчути себе в різних комунікативних техніках, знайти поведінкові ходи, які роблять кожну техніку успішною і суб'єктивно привабливою (володіння всіма трьома позиціями - важлива запорука гнучкого, конструктивної поведінки в спілкуванні). Група ділиться на трійки. У кожній трійці учасники отримують ролі гравця, підігравати і спостерігача. Інструкція гравцеві. Ситуація, яку я вам опишу, передбачає діалог з іншим персонажем. Його роль буде виконувати підігравали. Запропоновану ситуацію ви розіграєте з нею три рази. Спочатку ви будете вести свою партію з позиції «зверху» - тисніть, вимагайте, грубите, загрожуйте, насміхайтеся, будьте дуже наполегливі. Як би не вів себе ваш партнер, постарайтеся весь час лідирувати, бути «над ним». Через 3-4 хвилини зупиніть діалог, трохи помовчіть і починайте гру з позиції «знизу» - загравайте, просіть, відчувайте себе слабким і залежним, поступайтеся, входите в положення іншої людини, і так 3-4 хвилини, а потім після невеликої паузи побудьте у позиції «на рівних». Знайдіть вірний тон, потрібну позу, доброзичливі і впевнені слова. Інструкція підіграє. На відміну від гравця ви не маєте обмежень у поведінці. Розслабтеся, максимально включені в ситуацію, налаштуйтеся на партнера, а після цього реагуйте на його слова так, як вам хочеться. Якщо він вас розлютив-зліться, образив-ображайтеся, якщо його реакції зворушили вас - поступіться своїм добрим поривам. Будьте максимально щирі. Бажано фіксувати, які саме слова, жести партнера створили той чи інший ваш настрій, чому змінилося ставлення до партнера. Інструкція спостерігачеві. Ваше завдання - фіксувати розвиток діалогу, особливості поведінки, розвиток сюжету, а також стежити, щоб партнери виконали свої інструкції. Якщо ви вважаєте, що гравець не виконує своє завдання, іде в іншу соціальну роль, ви маєте право зупинити гру. Після проведення першого циклу змінюються ролі. Для обговорення даються такі ситуації:

1. Ваш колега попросив у вас на кілька днів «подивитися» цінні робочі матеріали. Повернув тільки через тиждень в непривабливому, місцями нечитабельне вигляді. І тут ви йому говорите ...
2. Ви купили на ринку сподобалася вам блузку, прийшовши додому і примірявши її, ви виявили, що вона не гармоніює з жодною річчю у вашому гардеробі, та й внутрішня обробка вам здалася неякісною [37].

Заняття 4. Творче прийняття рішення. Вихід із конфліктної ситуації

Гра «Згладжування конфліктів»

Не секрет, що вміння передчути конфлікт грає важливу роль у людських відносинах. Давайте потренуємося передчувати конфлікти і опитним шляхом виділимо основні урегулювання конфліктів.

Для початку необхідно розділитися на команди по три людини. Задача кожної команди – придумати сценарій, у якому дві людини представляють конфліктні сторони, а третя – старається їх помирити. Вам необхідно протягом п’яти хвилин придумати конфліктну ситуацію і програти її.

Гра для виведення учасників із психологічного стану тренінгу – «Подарунок»

Ви стали виною конфлікту з сусідом, який сидить справа від вас. Але зараз конфлікт майже закінчений, ваша остання задача згладжування конфлікту - зробити сусіду справа подарунок.

Ви жестами показуєте певну річ і дарите сусіду. Сусід отримавши подарунок говорить, що він отримав і дарує якийсь свій подарунок справа і так по кругу.

Підведення висновків – ми ознайомилися з основними зіставними та поняттями конфлікту, а також навчилися на практиці використовувати різні стратегії поведінки у конфліктних ситуаціях та розглянули способи рішення конфліктних ситуацій [45].

**3.3. Аналіз результатів формувального етапу дослідження та оцінка ефективності корекційних заходів**

Аналіз результатів формувального етапу дослідження дозволяє розробити практичні рекомендації, що базуються на відмінностях у використанні ефективних поведінкових стратегій профілактики та вирішуванні конфліктних ситуацій і адресуються, насамперед, психологу на виробництві.

У центрі уваги - характер поведінкових стратегій, що є і предметом діагностики і індикатором успішності діяльності психолога.

Працюючий в організації психолог може займати одну з двох позицій: «зовнішню» - психолога-консультанта і дослідника (як приклад можна привести роботу на замовлення різних фірм, найчастіше пов'язану з оцінкою і атестацією персоналу, вивченням психологічного клімату, вирішенням конфліктних ситуацій, навчанням персоналу та т.д.); «внутрішню» практичного психолога, який працює безпосередньо в організації. Ці позиції різняться між собою і за змістом, і за структурою діяльності. Наприклад, позиція психолога-консультанта і дослідника припускає можливість нейтрального підходу до вирішення багатьох і особливо кадрових завдань, але одночасно нерідко виникають проблеми з-за недостатнього знання реальних організаційних ситуацій, неможливості відразу ж визначити глибинні причини та умови виникнення якогось явища або процесу. Описана позиція повною мірою представлена у діяльності численних сучасних консалтінгових компаній, що діють на ринку праці, оцінки та підбору персоналу, які здійснюють рекрутингові послуги. Друга позиція також, поряд з незаперечними плюсами (наприклад, доскональне знання організаційної та кадрової ситуації і можливість профілактики конфліктів), має і свої мінуси (при тривалій роботі на підприємстві часто відбувається зниження статусу психолога до статусу члена колективу, перехід до позиції «колективної жилетки», до якої звертаються співробітники з будь-якого приводу). Займаючи другу позицію, психологи частіше всього працюють в структурі відділу кадрів, відділів навчання, на посаді заступника директора з персоналу. У вирішенні багатьох питань вони взаємодіють і з іншими фахівцями фірми - соціологами, гігієністами, юристами, економістами [41].

За результатами усіх проведених методик можна сказати, що на формування стратегій поведінки у конфліктній ситуації впливають багато інших факторів. Наприклад клімат у колективі та емоційний стан конфліктуючого.

Контрольна діагностика була проведена у групі тих же випробовуваних через декілька днів після проведення тренінгу. Використовувались ті ж самі методики, що і при проведенні констатувального експерименту, тобто експрес-методика по вивченню соціально-психологічного клімату у колективі, опитувальник способів реагування на конфліктні ситуації К. Томаса, методика для діагностування оцінювання самоконтролю у спілкуванні  
М. Снайдера.

При повторному проведенні методики «Експрес-методика по вивченню соціально-психологічного клімату у колективі» було виявлено домінування у випробовуваних сприятливого психологічного клімату. При проведенні методики «Опитувальник способів реагування на конфліктні ситуації К. Томаса» було виявлено домінування таких способів регулювання конфліктів як співпраця, компроміс, пристосування. При повторному проведенні методики «Методика для діагностування оцінювання самоконтролю у спілкуванні М. Снайдера» було виявлено домінування високого комунікативного контролю.

Для перевірки гіпотези нашого дослідження проведемо статистичний аналіз отриманих результатів. За допомогою коефіцієнту кореляції Пірсона вирахуємо значення вибіркового коефіцієнту кореляції за результатами кожної з методик. Для цього використаємо наступну формулу:

rxy= (n∙∑x1∙ y1 – (∑x1) ∙( ∑ y1)) /√[n∑x12 – (∑x1)2] ∙[n∑ y12 – (∑ y1)2] **(3.1)**

де: х1, у1 – числові значення признаків, які корелюють (показники до тренінгу та після тренінгу);

n – кількість пар числових значень корелюючих признаків.

Підрахуємо коефіцієнт лінійної кореляції за результатами методики діагностування оцінювання самоконтролю у спілкуванні М. Снайдера.

Використовуючи усереднені показники, отримані до тренінгу та після тренінгу, складемо таблицю проміжних даних (див. табл. 3.1).

Підрахуємо rxy :

rxy= (6∙6181,1631– 153,69∙285,88)/√[6∙18133,9842 (153,69)2]∙[6∙30205,778-(285,88)2=0,98456 **(3.2)**

За таблицею «Критичні значення вибіркового коефіцієнту лінейної кореляції К (Пірсона)» знайдемо К (6; 0,01).

Так, як rху = 0,98456 > К (18;0,01)= 0,946, то можна говорити про залежність показників від тренінгової роботи.

**Таблиця 3.1**

**Проміжні дані усереднених показників, отримані до та після тренінгу**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| n | xi | yi | xiyi | xi2 | yi2 |
| 1 | 19, 75 | 125,15 | 1251,021 | 13107,7738 | 13287,7176 |
| 2 | 13, 99 | 35.00 | 1761,84 | 1145,9198 | 1386 |
| 3 | 33, 36 | 30.56 | 126,2736 | 1286,2663 | 12566,2789 |
| 4 | 27, 49 | 38.64 | 735,7676 | 747,8589 | 870,2486 |
| 5 | 47, 63 | 18,44 | 646,9589 | 646,9231 | 819,2458 |
| 6 | 33, 47 | 38,09 | 1659,3020 | 1199,2423 | 1276,2871 |
|  | ∑x1=153,69 | ∑y1=285,88 | ∑xiyi=6181,1631 | ∑xi2=18133,9842 | ∑yi2=30205,778 |

Таким чином, при впровадженні програми формувального експерименту відбулося розширення меж оптимізації психологічного клімату у колективі, а також відбулася переміна у виборі способів регулювання у конфлікті на більш позитивні. Тобто, відбулася переорієнтація учасників групи на більш високий рівень формування стратегій поведінки у конфлікті.

Також в ході проведеного тренінгу відбулося підвищення різних показників змістовності життя та розвитку позитивного самовідношення КСУ один до одного.

Проведення кореляційного аналізу виявило залежність зміни показників використаних методик від впливу проведеної тренінгової роботи.

Отже, розвиток України як правової держави із соціально орієнтованою ринковою економікою, залучення її до європейських та світових інтеграційних процесів нерозривно пов’язані з реформуванням системи соціального забезпечення.

Державна система соціального забезпечення поступово перетворюється на систему, в якій управлінська та фінансова відповідальність розподіляються між державою, фізичними особами і роботодавцями. У сучасних умовах фізична особа перестає бути об’єктом державного благодійництва та несе індивідуальну матеріальну відповідальність за свої майбутні соціальні виплати.

Тому на сьогодні є необхідність у визначенні поняття та сутності суб’єктів права соціального забезпечення, оскільки, проаналізувавши доктринальні вчення, а також наукову літературу, на сьогодні відсутній єдиний підхід до визначення даних правових категорій.

У системі галузей права право соціального забезпечення серед інших особливостей характеризує специфічний суб’єктний склад. Варто зазначити, що саме суб’єкти права соціального забезпечення забезпечують його практичну дію, трансформацію у правовідносини.

Також розуміння сутності суб’єктів права соціального забезпечення випливає із загальнотеоретичних підходів. Як відомо, у теорії права суб’єктами права прийнято називати особу чи організацію, за якими держава визнає здатність бути носіями суб’єктивних прав та юридичних обов’язків.

У цьому контексті вчені доречно наголошують та розвивають позицію відомого теоретика права Г. Шершеневича, який свого часу акцентував увагу на подвійному значенні терміна «суб’єкт»: розглядаючи його з активної сторони як носія права або з пасивної сторони як носія обов’язків.

На думку О. Ф. Скакун, суб’єкти – це суб’єкти права, тобто особи, що мають правосуб’єктність. Вирази «суб’єкт права» і «особа, що має правосуб’єктність» збігаються.

Розглядаючи теоретичні підходи до визначення поняття суб’єкта права соціального забезпечення, на сьогодні думки вчених стосовно даного питання є неоднорідними, однак мають багато спільного.

Так, П. Д. Пилипенко зазначив, що суб’єкти права соціального забезпечення – це учасники правовідносин по соцзабезпеченню, які мають соціально-забезпечувальну правосуб’єктність на даний вид забезпечення. Правовідносини в цій сфері є двосторонніми. Одним із суб’єктів завжди є окремий громадянин, а в деяких випадках – сім’я (з приводу пенсії у випадку втрати годувальника).

Залежно від виду соціального забезпечення суб’єктом цих правовідносин може бути неповнолітній, дитина-сирота, інвалід, безробітний, непрацездатний, біженець, примусовий переселенець, людина похилого віку тощо. Іноземці і аполіди, які на законних підставах знаходяться на території України, за загальним правилом, у сфері соцзабезпечення мають рівні права з громадянами України [3, c. 161].

Заслуговує уваги думка В. Ф. Опришка, який визначає, що суб’єктом права соціального забезпечення може бути фізична особа та державний орган, які є носіями суб’єктивних прав та обов’язків. Серед фізичних осіб як суб’єктів правовідносин із соціального забезпечення насамперед слід назвати громадян України.

Крім них суб’єктами даних правовідносин можуть бути іноземці та особи без громадянства, які постійно проживають в Україні. Існує також одне правовідношення, в якому суб’єктом виступає сім’я, а не фізична особа. Це пенсійне правовідношення у разі втрати годувальника [4, c. 479].

Щодо виділення державного органу як суб’єкта права соціального забезпечення С. Н. Синчук зауважив, що суб’єктами права соціального забезпечення виступають такі державні органи: Міністерство праці та соціальної політики України; Міністерство України з питань надзвичайних ситуацій та у справах захисту населення від наслідків Чорнобильської катастрофи; обласні і районні управління праці та соціального захисту; Фонд України соціального захисту інвалідів; органи державної служби зайнятості. Основною функцією кожного з цих органів є надання населенню в межах своєї компетенції різних видів соціального забезпечення.

Головними з повноважень цих суб’єктів є їх обов’язки саме у сфері соціального забезпечення громадян. Найбільш відомим спеціально уповноваженим суб’єктом у сфері соціального забезпечення є Міністерство праці та соціальної політики України. Його повноваження визначаються Положенням про Міністерство праці та соціальної політики України, затвердженим Указом Президента України від 30 серпня 2000 р. №1035/2000.

Міністерство праці та соціальної політики України належить до так званих функціональних міністерств. Це означає, що сфера його діяльності визначається соціальною функцією держави, тобто цей орган має забезпечу вати реалізацію та захист соціальних прав громадян [5, c. 55].

Під час аналізу теоретичних підходів до визначення такої правової категорії, як суб’єкт права соціального забезпечення, заслуговує уваги думка В. П. Галаганова, який наголошує, що основним суб’єктом права соціального забезпечення є громадянин. Щоб стати суб’єктом, громадянин повинен мати правосуб’єктність.

Другим суб’єктом є уповноважений орган, що здійснює соціальне забезпечення. Правосуб’єктність такого органу визначається та обмежується метою та завданнями у соціальному забезпеченні, заради яких він створений.

У дисертаційному дослідженні О. І. Кульчицька наголошує, що суб’єкт права соціального забезпечення – це особа, яка з огляду на наявність галузевого правового статусу є носієм визначених законом прав і обов’язків у сфері соціального забезпечення.

Правовими ознаками суб’єкта права є правоздатність і галузевий правовий статус [6, с. 9].

Однак, на нашу думку, дане твердження є досить стислим, оскільки під особою можна розуміти як фізичну, так і юридичну особу. За визначенням професора Н. Б. Болотіної, суб’єкти права на соціальний захист – це фізичні особи (громадяни України, іноземці, особи без громадянства), які згідно з Конституцією та законодавством України мають право на соціальний захист.

При цьому, на думку вченої, суб’єкти права на соціальний захист – потенційні учасники соціально-захисного правовідношення. Вони можуть реалізувати своє право за умови настання певних юридичних фактів. Вона також додає, що «суб’єкт соціально-захисного правовідношення – це суб’єкт права, який реалізував свою правосуб’єктність і став учасником конкретного правовідношення у сфері соціального захисту (наприклад, пенсійного, з виплати соціальної допомоги, з соціального обслуговування тощо)» [7, с. 160].

При визначенні поняття та сутності суб’єктів права соціального забезпечення необхідно підкреслити, що правове становище суб’єктів соціального забезпечення відображає їх галузева правосуб’єктність.

Особливість правосуб’єктності у сфері соціального захисту полягає в тому, що дієздатність, як і в цивільному праві, може бути відокремлена від правоздатності і право на соціальний захист може бути реалізоване у соціально-захисних правовідносинах іншими особами (наприклад, право неповнолітньої дитини на пенсію в разі втрати годувальника реалізується другим із батьків або його опікуном чи піклувальником) [7, с. 161].

І. М. Сирота розглядає правосуб’єктність через призму характеристики статусу суб’єктів правовідносин у праві соціального забезпечення, зокрема, на його думку, правоздатність та дієздатність (правосуб’єктність) являє собою соціально-юридичну (громадсько-правову) властивість суб’єкта.

При цьому вчений додає, що вона залежить від психофізіологічного стану особи і тільки за певних умов (вік, зрілість, стан психіки) особа визнається здатною мати особисто чи через свого представника визначені права та обов’язки, бути юридично відповідальною за свої вчинки [8, с. 88].

Розглядаючи сутність категорії «правосуб’єктність» у праві соціального забезпечення, передусім варто виходити із загальнотеоретичних підходів до розуміння цієї категорії. У юридичній літературі підкреслюється, що здатність суб’єкта бути учасником правовідносин називається правосуб’єктністю [9, с. 227].

Вчені підкреслюють, що якщо правосуб’єктність юридичних осіб визначається змістом їх компетенції, тобто сукупністю закріплених у нормах права повноважень, що надаються їм для забезпечення виконання покладених на них функцій, то правосуб’єктність фізичних осіб є більш складним явищем, до якого входять правоздатність та дієздатність [9, с. 227–228].

Такі чинники справляють вплив на розуміння сутності галузевої правосуб’єктності, у тому числі й у праві соціального забезпечення. Доречно наголосити, що правове становище суб’єктів права соціального забезпечення визначається з урахуванням положень Конституції України, міжнародних договорів, інших актів законодавства про соціальне забезпечення України, а також нормативних рішень всеукраїнських, місцевих референдумів, актів соціального партнерства, локальних нормативних актів, рішень уповноважених судових органів.

Місце останніх у правовому забезпеченні правосуб’єктності є достатньо незначним. Беручи до уваги різносторонність та різноплановість категорії суб’єкта у цілому, вважаємо, що кожна із вищенаведених характеристик суб’єктів права соціального забезпечення має право на існування, а тому не будемо зупинятися на розгляді кожної з них окремо.

У науковій літературі сформувалась група вчених, які ототожнюють поняття «суб’єкт права» з поняттям «суб’єкт правовідносин».

Ми погоджуємось із Б. І. Сташківим, який визначає, що дані поняття мають певні відмінності, зокрема такі: конкретний громадянин як постійний суб’єкт права не може одночасно бути учасником усіх правовідносин; новонароджені, малолітні діти, психічно хворі є суб’єктами права, але не є суб’єктами більшості правовідносин; правовідносини – не єдина форма реалізації права.

Розглядаючи суб’єктів правовідносин права соціального забезпечення, слід відзначити, що думки вчених на сьогодні є досить неоднорідними, так, на думку вченої С. М. Синчук, суб’єктами право відносин соціального забезпечення слід вважати правосуб’єктних, відповідно до норм права соціального забезпечення, осіб, які перебувають у реальному правовому зв’язку та взаємодіють між собою, реалізуючи суб’єктивні юридичні права та обов’язки, що становлять їх галузевий правовий статус.

Такої ж думки дотримується й Н. Б. Болотіна, яка відзначає, що суб’єкти правовідносин у сфері соціального захисту мають правосуб’єктність, тобто передбачену нормами права здатність (можливість) бути учасником правовідносин.

Правосуб’єктність, на думку вченої, складається із двох елементів – правоздатності (передбачена нормами права здатність особи мати суб’єктивні права та обов’язки) і дієздатності (передбачена нормами права здатність суб’єкта своїми діями набувати прав та обов’язків, здійснювати та виконувати їх) [7, с. 161].

М. Д. Бойко вважає, що одним із суб’єктів правовідносин із соціального забезпечення є громадянин чи сім’я, наділені відповідними правами на той чи інший вид соціального забезпечення, і через те він названий правомочним суб’єктом.

Громадянам зазвичай надаються ті види соціального забезпечення, у формуванні джерел фінансування яких вони беруть участь шляхом сплати внесків до відповідних фондів через систему як загальнообов’язкового, так і добровільного державного соціального страхування.

Але в окремих випадках законодавством передбачено надання соціального забезпечення незалежно від сплати страхових внесків, наприклад соціальні пенсії, адресні соціальні допомоги малозабезпеченим сім’ям, допомоги у зв’язку з народженням дитини, на поховання тощо.

Суб’єктами правовідносин із соціального забезпечення можуть бути громадяни України, іноземці та особи без громадянства.

Переважно до правомочних суб’єктів відносяться непрацездатні особи, серед яких право розмежовує такі основні категорії: громадяни похилого віку; діти; інваліди; хворі; непрацездатні за інших обставин [11, с. 174].

На думку О. М. Ярошенка, суб’єктами правовідносин із соціального забезпечення є фізична особа та державний орган, які є носіями суб’єктивних прав та обов’язків. Серед фізичних осіб як суб’єктів правовідносин із соціального забезпечення в першу чергу слід назвати громадян України.

Крім них суб’єктами даних правовідносин можуть бути іноземні громадяни та особи без громадянства, які постійно проживають в Україні.

Усіх фізичних осіб об’єднує те, що вони підлягають соціальному забезпеченню зі спеціально створених фондів у зв’язку з настанням соціального випадку (старість, безробіття) або виконанням певних професійних обов’язків (робота у шкідливих умовах). Існують також правовідносини, в яких суб’єктом виступає сім’я, а не фізична особа. Це пенсійні правовідносини у випадку втрати годувальника; правовідносини з приводу надання допомоги малозабезпеченим сім’ям.

Але представленням одним із членів сім’ї інтересів не позбавляє права останніх бути самостійними учасниками цих правовідносин. Другим суб’єктом правовідносин у сфері соціального забезпечення є один з державних органів, що зобов’язаний призначити й надати конкретний вид забезпечення.

До таких органів належать: органи Пенсійного фонду; комісія з встановлення пенсій за особливі заслуги перед Україною; органи Міністерства праці та соціальної політики України; органи пенсійного забезпечення Міноборони, СБУ, МВС України та ін. Щоб бути учасником правовідносин із соціального забезпечення, громадянин повинен мати правосуб’єктність, зміст якої складають два структурних елементи – правоздатність та дієздатність.

У різних галузях права ці структурні елементи правосуб’єктності мають різне поєднання. В одних галузях (наприклад, адміністративне, кримінальне, трудове право) правоздатність і дієздатність виступають у нерозривній єдності.

Для інших галузей права (наприклад, цивільне право) можливе роз’єднання цих елементів. Правосуб’єктність громадян у соціальному забезпеченні слід віднести саме до другої групи. Зокрема, інвалід дитинства до 16 років, будучи суб’єктом правовідносин з надання соціальної пенсії, має тільки правоздатність. Від його імені в цих відносинах виступають батьки, опікун або піклувальник.

Якщо громадянин визнаний недієздатним внаслідок психічної хвороби чи недоумства, то від його імені у правовідносинах із соціального забезпечення бере участь його представник [12, с. 150].

Отже, розглядаючи поняття суб’єктів права соціального забезпечення, можемо зробити висновок, що на сьогодні немає єдиного підходу до визначення даного поняття.

Право соціального забезпечення як галузь права на сьогодні є досить проблемною, оскільки відсутній кодифікований нормативно-правовий акт, який би визначав принципи, поняття та суб’єктний склад права соціального забезпечення.

При цьому слушною є позиція О. В. Тищенко, яка підкреслює, що становлення права соціального забезпечення як галузі права – це складний та суперечливий теоретико-правовий процес, який базується на розвитку соціально-економічних відносин у державі [13, с. 81].

Для подолання даної проблеми, на нашу думку, необхідно систематизувати право соціального забезпечення саме за допомогою кодифікації, де відобразити основні загальнотеоретичні аспекти права соціального забезпечення.

Дані спроби вже відбувалися, однак вони були невдалими, оскільки проект кодексу мав у собі дуже багато недоліків та не витримував ніякої критики.

У зв’язку з чим ми є прибічниками думки вчених, які вважають за необхідне створення уповноваженого органу з питань кодифікації законодавства України – спеціально уповноваженої комісії як спільного органу Міністерства юстиції України і Міністерства соціальної політики України [14, с. 39].

Такий підхід допоможе консолідувати зусилля працівників і фахівців соціально-забезпечувальної сфери на ефективну кодифікаційну роботу [15, с. 68].

**ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3**

Тренінг – це форма групової роботи, яка забезпечує активну участь і творчу взаємодію учасників між собою і з учителем.

Тренінг є ретельно спланованим процесом надання чи поповнення знань, відпрацювання умінь і навичок, зміни чи оновлення певних ставлень, поглядів і переконань.

Для процесу оптимізації когнітивного оцінювання і стратегій поведінки членів КСУ в конфліктних ситуаціях була розроблена програма корекції цих процесів.

У розробці цієї програмі були використані такі вправи: асоціації, інтерв’ю, сюжетно-рольова гра «Млин», конфлікт не вербально, наполегливість-опір, я у конфліктній ситуації, і тут ви йому говорите, згладжування конфліктів.

Контрольна діагностика була проведена у групі тих же випробовуваних через декілька днів після проведення тренінгу. Використовувались ті ж самі методики, що і при проведенні констатувального експерименту, тобто експрес-методика по вивченню соціально-психологічного клімату у колективі, опитувальник способів реагування на конфліктні ситуації К. Томаса, методика для діагностування оцінювання самоконтролю у спілкуванні М. Снайдера.

При повторному проведенні методики «Експрес-методика по вивченню соціально-психологічного клімату у колективі» було виявлено домінування у випробовуваних сприятливого психологічного клімату. При проведенні методики «Опитувальник способів реагування на конфліктні ситуації К. Томаса» було виявлено домінування таких способів регулювання конфліктів як співпраця, компроміс, пристосування. При повторному проведенні методики «Методика для діагностування оцінювання самоконтролю у спілкуванні М. Снайдера» було виявлено домінування високого комунікативного контролю.

Для перевірки гіпотези нашого дослідження було проведено статистичний аналіз отриманих результатів. За допомогою коефіцієнту кореляції Пірсона було вираховано значення вибіркового коефіцієнту кореляції за результатами кожної з методик.

Порахувавши ступінь кореляції за формулою Пірсона і зрівнявши його з таблицею результатів можна говорити про залежність показників від тренінгової роботи.

Таким чином, при впровадженні програми формувального експерименту відбулося розширення меж оптимізації психологічного клімату у колективі, а також відбулася переміна у виборі способів регулювання у конфлікті на більш позитивні. Тобто, відбулася переорієнтація учасників групи на більш високий рівень формування стратегій поведінки у конфлікті.

**ВИСНОВКИ**

1. Проведено аналіз підходів до вивчення поведінки членів колективних суб’єктів управління в системі соціального забезпечення. Колективному субʼєкту управління (управлінському колективу) властиві особливості соціальної групи, на нього поширюється специфіка управлінської діяльності. Було розкрито критерії, які характеризують управлінський колектив як соціальну групу. Колективний субʼєкт управління – управлінський колектив, який характеризується системою інтегральних властивостей, притаманних соціальній групі, але опосередкованих специфікою управлінської діяльності.

2. Розглядаючи поняття суб’єктів права соціального забезпечення, встановлено, що наразі немає єдиного підходу до визначення даного поняття.

Право соціального забезпечення, як галузь права, на сьогодні є досить проблемною, оскільки відсутній кодифікований нормативно-правовий акт, який би визначав принципи, поняття та суб’єктний склад права соціального забезпечення. При цьому становлення права соціального забезпечення, як галузі права – це складний та суперечливий теоретико-правовий процес, який базується на розвитку соціально-економічних відносин у державі.

Для подолання даної проблеми необхідно систематизувати право соціального забезпечення саме за допомогою кодифікації, де відобразити основні загальнотеоретичні аспекти права соціального забезпечення. Необхідним є створення уповноваженого органу з питань кодифікації законодавства України – спеціально уповноваженої комісії як спільного органу Міністерства юстиції України і Міністерства соціальної політики України. Такий підхід допоможе консолідувати зусилля працівників і фахівців соціально-забезпечувальної сфери на ефективну кодифікаційну роботу.

3.Досліджено когнітивне оцінювання і стратегії поведінки членів колективних суб’єктів управління у конфліктних ситуаціях в системі соціального забезпечення. За результатами дослідження по методиці «Опитувальник способів реагування на конфліктні ситуації К. Томаса» встановлено, що лише у 10% респондентів домінуючою являється стратегія компромісу, а у 60% респондентів домінує стратегія суперництво, прагнення домогтися своїх інтересів на шкоду іншому. За результатами дослідження по методиці «Експрес-методика по вивченню соціально-психологічного клімату у колективі» зʼясовано, що у 60% респондентів проявився емоційний компонент відносин у колективі, а лише у 10% респондентів був виявлений когнітивний компонент відносин у колективі. За результатами дослідження по методиці «Методика для діагностування оцінювання самоконтролю у спілкуванні М. Снайдера» можна зробити висновок, що у 53% респондентів був виявлений низький рівень комунікативного контролю, і лише у 13% респондентів був виявлений високий рівень комунікативного контролю – це легке входження в будь-яку роль, гнучке реагування на зміну ситуації. За результатами дослідження можна зробити висновок, що схильність до конфлікту і поведінка в конфліктній ситуації в системі соціального забезпечення залежить від комунікативних умінь тримати себе в конфлікті правильно, від клімату в колективі та взаєминах між колегами.

4.Розроблено програму оптимізації стратегій поведінки членів колективних суб’єктів управління у конфліктних ситуаціях в системі соціального забезпечення та оцінено її ефективність за допомогою методів математичної обробки даних. Програма складається з методів, найбільш ефективними з яких виявилися: «Асоціації», «Інтерв’ю», «Конфлікт не вербально», «Наполегливість-опір», «Я у конфліктній ситуації», «Згладжування конфліктів». В ході проведеного тренінгу відбулося підвищення різних показників змістовності життя та розвитку позитивного самоставлення колективних суб’єктів управління один до одного. За результатами дослідження по всім методикам можна зробити висновок, що стратегія компромісу виявилася домінуючою у 40% респондентів, у 45% респондентів був виявлений когнітивний компонент відносин у колективі, у 50% респондентів був виявлений високий рівень комунікативного контролю. Рівень компромісу та співробітництва у респондентів збільшився – це доказує залежність зміни показників використаних методик від впливу проведеної тренінгової роботи.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

1. Сурмін Ю.П. Проблеми та напрями змін державного управління в Україні в сучасних умовах. Публічне управління: шляхи розвитку: матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 26 листоп. 2014 р.): у 2 т. / за наук. ред. Ю.В. Ковбасюка, С.А. Романюка, О.Ю. Оболенського. Київ: НАДУ, 2014. Т. 1. С. 10–13.
2. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад.: Ю.П. Сурмін, В.Д. Бакуменко, А.М. Михненко та ін.; за ред. Ю.В. Ковбасюка, В.П. Трощинського, Ю.П. Сурміна. Київ: НАДУ, 2010. 820 с.
3. Ларіна Р.Р., Владзимирський А.В., Балуєва О.В. Державний механізм забезпечення інформатизації системи охорони здоров’я / під заг. ред. В.В. Дорофієнко. Донецьк: Цифрова типографія, 2008. 252 с.
4. Куспляк Г. Класифікаційний склад та структура механізмів державного управління. Теоретичні та прикладні питання державотворення. Вип. 23. С. 61–75.
5. Коротич О.Б. Методологічні засади державного управління регіональним розвитком. Теорія та практика державного управління: зб. наук. праць. Харків: Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2005. Вип. 3 (12). С. 241–246.
6. Приходченко Л. Структура механізму державного управління: взаємозв’язок компонентів та фактори впливу на ефективність. Вісник Національної академії державного управління. 2009. Вип. 2. С. 105–112.
7. Державне управління: підручник: у 2 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; ред. кол.: Ю.В. Ковбасюк, К.О. Ващенко, Ю.П. Сурмін. Київ; Дніпропетровськ: НАДУ, 2012. Т. 1. 564 с.
8. Горбатюк С.Є. Державне регулювання соціальної роботи в Україні: дис. … канд. наук з держ. упр.: спец. 25.00.02 / Національна академія державного управління. Київ, 2009. 236 с.
9. Лопатченко І.М. Державне управління профілактикою соціального сирітства: дис. … канд. наук з держ. упр.: спец. 25.00.02 / Харківський регіональний інститут державного управління. Харків, 2017. 236 с.
10. Ганцюк Т. До проблеми визначення елементів комплексного механізму державного управління. Державне управління та місцеве самоврядування. 2014. Вип. 3. С. 17–26.
11. Кандагура К.С. Механізм державного управління у сфері взаємовідносин влади з інститутами громадянського суспільства. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2015. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur\_2015\_1\_11.
12. Назаренко М.О. Комплексний механізм реалізації євроінтеграційної політики України: автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр.: спец. 25.00.02 / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Одес. регіон. ін-т держ. упр. Одеса, 2014. 20 с.
13. Мирна Н.В. Опрацювання комплексного механізму державної регіональної політики. Державне будівництво. 2010. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu\_2010\_1\_20.
14. Дубич К.В. Механізми державного управління системою надання соціальних послуг: дис. … докт. наук з держ. упр.: спец. 25.00.02 / Національна академія державного управління при Президентові України. Київ, 2015. 451 с.
15. Соціальна робота: навчальний посібник / В.П. Андрущенко, В.П. Бех, М.П. Лукашевич та ін. Київ: УДЦССМ, 2002. Кн. 2: Соціальна робота. 440 с.
16. Міністерство соціальної політики України. URL: https://www.msp.gov.ua/main/Pro-ministerstvo.html.
17. Міністерство праці і соціальної політики Польщі. URL: https://www.gov.pl/web/rodzina
18. Соціальна педагогіка: теорія і технології / ред. І.Д. Звєрєвої. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 316 с.
19. Николаєва В.І. Соціально-педагогічна реабілітація підлітків із сімей груп ризику в центрах соціальних служб для сім’ї, дітей та молоді: монографія. Донецьк: Дмитренко Л.Р., 2014. 228 с.
20. Міністерство соціальної політики України. Соціальний звіт за 2018 рік. URL: https://www.msp.gov.ua/ news/17003.html.
21. Панченко М.М. Удосконалення механізмів державного управління соціальною сферою на регіональному рівні: організаційний аспект: автореф. дис. … канд з держ. упр.: спец. 25.00.02. Одеса, 2009. 24 с.
22. Калашнікова Т.М. Забезпечення територіально локалізованими благами в контексті людського розвитку. Демографія та соціальна економіка. 2015. № 1 (23). С. 102–112.
23. Білинська Р. Є. Вплив Я-концепції на поведінку в конфліктній ситуації / Р. Є. Білинська, Л. П. Чумакова // Актуальні проблеми практичної психології в системі освіти : Зб. наук. праць. – Херсон :  
    Персей, 2003. – С. 33–35.
24. Бондаренко О. Ф. Метапсихологічний контекст психологічної  
    допомоги / О. Ф. Бондаренко // Педагогіка і психологія. – 2002. – № 4. – С. 5.
25. Боришевський М. Й. Провідні теоретико-методологічні принципи та їх розвиток в українській психологічній науці / М. Й. Боришевський //  
    Проблеми заг. та пед. психол. : Зб. наук. праць Ін-ту психол. ім.  
    Г. С. Костюка АПН України / за ред. С. Д. Максименка. – К., 2002. –  
    Т. ІV. – Ч. 5. – С. 31–36.
26. Бочелюк В. Й. Моделювання соціально-психологічних систем: теоретико-прикладний аспект : монографія / за ред. В. Й. Бочелюка. – Запоріжжя : Класичний приват. ун-т, 2008. – 310 с.
27. Бочелюк В. Й. Соціально-психологічні особливості самореалізації особистості в сучасному суспільстві : монографія / за ред.  
    В. Й. Бочелюка. – Запоріжжя : Класичний приват. ун-т, 2009. – 280 с.
28. Вереіна Л. В. Застосування різноспрямованих психотехнологій в межах п’ятирівневої моделі позитивної психотерапії / Л. В. Вереіна // Теоретичні і прикладні проблеми психол. : Зб. наук. праць СНУ ім.  
    В. Даля. – 2005. – № 3 (11). – С. 53–61.
29. Волянська О. В. Соціальна психологія : навч. посіб. / О. В. Волянська, А. М. Ніколаєвська. – К. : Знання, 2008. – 275 с. – (Вища освіта ХХІ століття).
30. Джонсон Д. В. Соціальна психологія: тренінг міжособистісного спілкування / Д. В. Джонсон ; [пер. с англ. В. Хомик]. – К. :  
    КМ Академія, 2003. – 288 с.
31. Завацька Н. Є. Адаптивна функція самосвідомості особистості в процесі освоєння нової соціальної ролі / Н. Є. Завацька // Наукові записки Ін-ту психол. ім. Г. С. Костюка АПН України / за ред. акад.   
    С. Д. Максименка. – К. : Міленіум, 2007. – Вип. 34. – С. 139–148.
32. Казмиренко В. П. Социальная психология организаций /   
    В. П. Казмиренко. – К. : МЗУУП, 1993. – 384 с.
33. Капська А. Й. Соціалізація особистості – надзавдання соціально-педагогічної роботи / А. Й. Капська // Вісник ЧДПУ ім.  
    Т. Г. Шевченка. – Серія : Психологічні науки. – 2006. – Т. 1. –  
    Вип. 41. – С. 136–140.
34. Третьяченко В. В. Колективні суб’єкти управління: формування, розвиток та психологічна підготовка / В. В. Третьяченко. – К. :   
    Стилос, 1997. – 585 с.
35. Чала О.А. Сутність та детермінанти деструктивної конфліктної особистості. Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М.П. Драгоманова. 2009. № 26. С. 400.
36. Нагаєв В.О. Конфліктологія. Київ : Центр навчальної літератури, 2004. 199 с. С. 53–54.
37. Ложкін Г.В. Психологія конфлікту: теорія і сучасна практика / Г.В. Ложкін, Н.І. Пов’якей. Київ, 2007. 435 с. С. 96–97.
38. Панова М.І. Конфліктологія : підручник для студентів вищих навчальних закладів / М.І. Панова, Л.М. Герасіна. Харків : Право, 2002. 253 с.
39. Ємельянов С.М. Практикум по конфліктології. Москва : Пітер, 2001.
40. Знаков В.В. Психологічні особливості особистості і методика їх дослідження. Психологічний журнал. 2000. № 5. С. 16–22.
41. Орлянський В.С. Конфліктологія : навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2007. 159 с. С. 74–75.
42. Берлач А.І. Конфліктологія : навчальний посібник / А.І. Берлач, В.В. Кондрюкова. Київ : Університет «Україна», 2007. 203 с.
43. Теорія держави і права. Академічний курс : підручник / за ред. О. В. Зайчука, Н. В. Оніщенко. – Київ : Юрінком Інтер, 2006. – 688 с.
44. Скакун О. Ф. Теорія держави і права : пер. з рос. / О. Ф. Скакун. – Харків : Консум, 2001. – 656 с.
45. Право соціального забезпечення : навч. посіб. для студентів юрид. спец. вищ. навч. закл. / П. Д. Пилипенко, В. Я. Бурак, С. М. Синчук та ін. ; за ред. П. Д. Пилипенка. – Київ : Вид. Дім «Ін Юре», 2006. – 496 с.
46. Правознавство : підручник / В. Ф. Опришко, Ф. П. Шульженко, С. І. Шимон та ін. ; за заг. ред. В. Ф. Опришка, Ф. П. Шульженка. – Київ : КНЕУ, 2003. – 767 с.
47. Синчук С. М. Теорія соціального ризику за правом соціального забезпечення / С. М. Синчук // Право України. – 2003. – №3. – С. 55–59.
48. Кульчицька О. І. Суб’єкти права соціального забезпечення України : автореф. дис. … канд. юрид. наук : 12.00.05 / О. І. Кульчицька ; Київ. нац. ун-т ім. Т. Шевченка. – Київ, 2007. – 20 с.
49. Болотіна Н. Б. Право соціального захисту України : навч. посіб. / Н. Б. Болотіна. – [2-ге вид., перероб. і допов.]. – Київ : Знання, 2008. – 663 с.
50. Сирота И. M. Право социального обеспечения в Украине : учебник / И. M. Сирота. – Xарьков : Одиссей, 2003. – 384 с.
51. Теорія держави і права : навч. посіб. / А. М. Колодій, В. В. Копейчиков, С. Л. Лисенков та ін. ; за заг. ред. С. Л. Лисенкова, В. В. Копейчикова. – Київ : Юрінком Інтер, 2002. – 368 с.
52. Синчук С. М. Правовідносини соціального забезпечення: суб’єкти, зміст, об’єкти : монографія / С. М. Синчук. – Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2015. – 422 с.
53. Бойко М. Д. Право соціального забезпечення України : посібник / М. Д. Бойко. – Київ : Олан, 2004. – 312 с.
54. Право соціального забезпечення в Україні : підручник / О. М. Ярошенко, Г. О. Барабаш, Н. М. Вапнярчук та ін. ; за ред. О. М. Ярошенка. – 4‑те вид., перероб. і допов. – Харків : Право, 2015. – 458 с.
55. Тищенко О. В. Право соціального забезпечення в Україні: теоретичні та практичні проблеми формування і розвитку галузі : монографія / О. В. Тищенко. – Київ : ДП «Прінт Сервіс», 2014. – 394 с.
56. Гетьман Є. Предмет, об’єкт та суб’єкти кодифікації законодавства України / Є. Гетьман // Вісн. Акад. прав. наук України. – 2011. – №3. – С. 28–35.
57. Тищенко О. В. Систематизація соціально-забезпечувального законодавства України / О. В. Тищенко // Вчен. зап. Тавр. нац. ун-ту ім. В. І. Вернадського. – 2013. – Т. 26 (65), №2–3. – С. 65–70.
58. Державна політика в соціогуманітарній сфері: підручник / [авт. кол. В. А. Скуратівський, В. П. Трощинський, П. К.Ситник та ін.]; за заг. ред. В. А. Скуратівського, В. П. Трощинського.– К. : НАДУ, 2010. – 284 с.
59. Конституція України прийнята на п’ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 р. – Суми : ФОП Соколик Б. В., 2010. – 48 с.
60. Кравченко М.В. Захист соціальний // Енциклопедія державного управління : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; наук.-ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. – К. : НАДУ, 2011. Т. 4 : Галузеве управління / наук.-ред. колегія : М. М. Іжа (співголова), В. Г. Бодров (співголова) та ін. – 2011. – 648 с. – С. 270 – 271.
61. Скуратівський В. Соціальна політика: Навч. посібник / Скуратівський В., Палій О., Лібанова Е. – К.: Вид-во УАДУ, 1997. – 360 с.
62. Соціальний захист населення України : монографія / авт.кол.: І. Ф. Гнибіденко, М. В. Кравченко, О. Ф. Новікова та ін.; за ред. В. М. Вакуленка, М. К. Орлатого. – К. : НАДУ, 2009. – 184 с.
63. Управління соціальним і гуманітарним розвитком : навч. посіб. / [авт. кол. В. А. Скуратівський, В. П. Трощинський, Е. М. Лібанова та ін.]; за заг. ред. В. А. Скуратівського, В. П. Трощинського: у 2 ч. – К. : НАДУ, 2009. – Ч. 1. – 456 с.
64. Халецька А. А. Соціальний захист населення в Україні: теорія та практика державного управління: монографія / А. А. Халецька. – Дн.: Юго-Восток, 2010. – 430 с.
65. Chiu R.K., Kosinski F.A. IS CHINESE CONFLICT-HANDLING BEHAVIOR INFLUENCED BY CHINESE VALUES? Social Behavior and Personality 1994 Vol. 22, N 1, pp. 81–90 (10) DOI: https://doi.org/10.2224/ sbp.1994.22.1.81
66. Dorison C.A., Minson J. A. You can’t handle the truth! Conflict counterparts over-estimate each other’s feelings of self-threat. Organizational Behavior and Human Decision Processes 2022 Vol. 170, 140–147, ISSN 0749-5978
67. Griffin, D. W., Ross, L. Subjective construal, social inference, and human misunderstanding. Advances in Experimental Social Psychology. 1991. 24, 319.
68. Li B., Gao Y., Zhang S., Wang C. Understanding the Effects of Trust and Conflict Event Criticality on Conflict Resolution Behavior in Construction Projects: Mediating Role of Social Motives. Journal of Management in Engineering. 2021. Vol. 37. Is. 6.
69. Minson, J. A., Liberman, V., Ross, L. Two to tango: Effects of collaboration and disagreement on dyadic judgment. Personality and Social Psychology Bulletin. 2011. 37(10), 1325–1338.
70. Munduate L.,  Ganaza J., Peiró J.M., Euwema M. PATTERNS OF STYLES IN CONFLICT MANAGEMENT AND EFFECTIVENESS International Journal of Conflict Management. 1999. Vol. 10. No 1, pp. 5–24. DOI: https://doi.org/10.1108/eb022816
71. Ross L., Greene D., House P. The “false consensus effect”: An egocentric bias in social perception and attribution processes Journal of Experimental Social Psychology. 1977. Vol. 13, Is. 3, May, рр. 279–301.