

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ФАКУЛЬТЕТ СОЦІОЛОГІЇ ТА УПРАВЛІННЯ**

**КАФЕДРА СОЦІАЛЬНОЇ ФІЛОСОФІЇ ТА УПРАВЛІННЯ**

**Кваліфікаційна робота  
магістра**

**ПРОФІЛАКТИКА ВИНИКНЕННЯ ГРУПОВИХ ТА  
ОСОБИСТІСНИХ КОНФЛІКТІВ У ЗАКЛАДАХ СФЕРИ  
СОЦІАЛЬНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ**

Виконав: магістрант 2-го курсу, групи  
8.2318-ср-з  
спеціальності 231 «Соціальна робота»  
освітньо-професійної програми  
«Соціальна робота»  
В.Ф. Шмаль

Керівник: доцент кафедри соціальної  
філософії та управління,  
доцент, к.політ.н. Мірошніченко Г.О.

Рецензент: професор кафедри соціальної  
філософії та управління,  
доцент, д.філос.н. Капріцин І.І.

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет соціології та управління  
Кафедра соціальної філософії та управління  
Рівень вищої освіти магістр  
Спеціальність 231 «Соціальна робота»  
Освітньо-професійна програма «Соціальна робота»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри соціальної філософії та  
управління

\_\_\_\_\_ Т.І.Бутченко  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 року

**З А В Д А Н Н Я**  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТОВІ

Шмалю Віталію Федоровичу

(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи Профілактика виникнення групових та особистісних  
конфліктів у закладах сфери соціального обслуговування

керівник роботи Мірошніченко Галина Олександрівна, к.політ.н., доцент,  
(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ЗНУ від «29» травня 2019 року № 802-с

2. Строк подання студентом роботи 27 грудня 2019 року

3. Вихідні дані до роботи Анцупов А. Я., Малишев А. А. Вступ до  
конфліктології : як попередити та вирішувати міжособисті конфлікти. Київ :  
МАУП, 2009. 248 с.; Вайнола Р. Технології соціальної роботи. Київ : Наукова  
думка, 2000. 120 с.; Приймак О. М. Типологія внутрішньоорганізаційних процесів  
у закладах системи соціальної роботи. *Грані* : науково-теоретичний альманах.  
2016. № 7 (135). С. 64-68.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно  
розробити) 1. Охарактеризувати стан наукової розробки теми. 2. Уточнити зміст  
понять. 3. Визначити принципи та методи дослідження конфліктів у закладах  
сфери соціального обслуговування 4. Визначити місце та роль конфліктів у  
повсякденні трудового колективу закладу сфери соціального обслуговування  
5.Класифікувати джерела, причини та чинники виникнення групових та  
особистісних конфліктів в організації. 6. Охарактеризувати технології та методи  
профілактики конфліктів в соціальноспрямованих організаціях. 7. Описати  
програму дослідження групових та особистісних конфліктів в соціально  
спрямованих організаціях. 8. Проаналізувати результати дослідження  
особливостей виникнення конфліктів в Шевченківському терцентрі соціального  
обслуговування м. Києва. 9. Розробити рекомендації щодо профілактики  
виникнення конфліктів в закладах соціального обслуговування.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

5 таблиць

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Мірошниченко Г.О., доцент кафедри соціальної філософії та управління	29.05.2019	29.05.2019
Розділ 2	Мірошниченко Г.О., доцент кафедри соціальної філософії та управління	26.06.2019	26.06.2019
Розділ 3	Мірошниченко Г.О., доцент кафедри соціальної філософії та управління	28.09.2019	28.09.2019

7. Дата видачі завдання 29 травня 2019 року

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	Березень 2019	<i>виконано</i>
2.	Бібліографічний пошук	Квітень 2019	<i>виконано</i>
3.	Розробка основних положень роботи	Травень 2019	<i>виконано</i>
4.	I розділ	Червень 2019	<i>виконано</i>
5.	II розділ	Серпень 2019	<i>виконано</i>
6.	III розділ	Жовтень 2019	<i>виконано</i>
7.	Систематизація висновків	Листопад 2019	<i>виконано</i>
8.	Нормоконтроль	Грудень 2019	<i>виконано</i>

Студент \_\_\_\_\_ В.Ф. Шмаль

Керівник роботи \_\_\_\_\_ Г.О. Мірошниченко

**Нормоконтроль пройдено**

Нормоконтролер \_\_\_\_\_ О.С. Маліновська

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра складається з 92 сторінок, 5 таблиць, 69 позицій у списку літератури

ПРОФІЛАКТИКА, КОНФЛІКТ, ОСОБИСТІСТЬ, ТЕХНОЛОГІЯ, СОЦІАЛЬНЕ ОБСЛУГОВУВАННЯ, СОЦІАЛЬНИЙ ПРАЦІВНИК

*Мета дослідження* полягає в дослідженні причин, передумов, обставин виникнення особистісних та групових конфліктів у закладах сфери соціального обслуговування й розробці технологій щодо їх профілактики.

*Об'єктом дослідження* є організаційні повсякденні процеси у закладах сфери соціального обслуговування.

*Предметом дослідження* виступають особистісні та групові конфлікти у закладах сфери соціального обслуговування.

*Методи дослідження:* дедукції, індукції, аналізу, синтезу, класифікації, опитування, індивідуального тестування.

*Гіпотеза дослідження:* в закладах сфери соціального обслуговування найбільш значущими причинами особистісних конфліктів є ригідність та конфліктність співробітників, а групових конфліктів – неефективний стиль управління та негативний соціально-психологічний мікроклімат.

*Висновки:* 1. Серед внутрішньо організаційних процесів особистісним та груповим конфліктам в закладах сфери соціального обслуговування належать визначальні роль та місце. Обумовлені вони виникненням суперечностей між співробітниками в формальній та неформальній площинах професійної життєдіяльності. Критеріальна основа їх типології та класифікації є досить складною.

2. Головними джерелами особистісних та групових конфліктів в закладах сфери соціального обслуговування є недоліки в організації та управлінні. В свою чергу причинами їх виступають, соціальні, соціально-психологічні та психологічні чинники.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБИСТІСНИХ ТА ГРУПОВИХ КОНФЛІКТІВ У ЗАКЛАДАХ СФЕРИ СОЦІАЛЬНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ.....	10
1.1. Стан наукової розробки теми.....	10
1.2. Уточнення змісту понять: «соціальне обслуговування», «конфлікт», «профілактика».....	21
1.3. Принципи і методи дослідження конфліктів у закладах сфери соціального обслуговування.....	26
РОЗДІЛ 2. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ГРУПОВИХ ТА ОСОБИСТІСНИХ КОНФЛІКТІВ У ЗАКЛАДАХ СФЕРИ СОЦІАЛЬНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ.....	30
2.1. Місце та роль конфліктів у повсякденні трудового колективу закладу сфери соціального обслуговування.....	30
2.2. Джерела, причини та чинники виникнення групових та особистісних конфліктів в організації.....	42
2.3. Технології та методи профілактики конфліктів в соціально спрямованих організаціях.....	58
РОЗДІЛ 3. ПРАКСЕОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ПРОФІЛАКТИКИ ГРУПОВИХ ТА ОСОБИСТІСНИХ КОНФЛІКТІВ В ЗАКЛАДАХ СФЕРИ СОЦІАЛЬНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ.....	65
3.1. Програма дослідження конфліктів в соціально спрямованих організаціях.....	65
3.2. Результати дослідження особливостей виникнення конфліктів в Шевченківському терцентрі соціального обслуговування м. Києва.....	68
3.3. Рекомендації щодо профілактики виникнення конфліктів в закладах соціального обслуговування.....	78
ВИСНОВКИ.....	83
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....	88

## ВСТУП

*Актуальність роботи* обумовлена не достатнім висвітленням в науковій літературі особистих та групових особливостей виникнення конфліктів в закладах сфери соціального обслуговування. Слід підкреслити, що й в практичній площині під час конфліктів змінюється система відносин і цінностей, сприймання реальності, відбувається різкий викид негативних емоцій. Його учасники виявляють підвищену підозрілість, нервозність, вдаються до невластивих собі дій. Зволікання з розв'язанням конфлікту, некваліфіковані дії керівництва щодо нейтралізації його можуть спричинити неврози, хворобливі стани, розлад стосунків між співробітниками. Для профілактики та управління конфліктною ситуацією в трудовому колективі закладу сфери соціального обслуговування необхідно знати психологічний механізм, джерела і причини виникнення, динаміку розвитку конфліктів, передбачати його розгортання і поведінку учасників, вміло обирати стратегію і тактику своєї поведінки.

Спроба уникнути конфлікту може спричинити зниження ефективності праці, погіршення морально-психологічного клімату в колективі, а часом і деструктивні зміни, якщо сутністю його є боротьба прогресивного з різними пережитками, несправедливими діями. Свідома спрямованість на розв'язання суперечностей конфліктним шляхом не обходиться без відчутних психологічних втрат – образ, переживань людей, негативних соціальних установок, відображається на професійних відносинах, паралізує роботу у закладах сфери соціального обслуговування. Проте нерідко саме конфлікти допомагають розв'язати нагальні проблеми, зумовлюють зростання самосвідомості його учасників, об'єднують однодумців, спрацьовують як запобіжний клапан для безпечного і навіть конструктивного виходу емоцій. Тому ставитися до них необхідно як до закономірних явищ об'єктивної дійсності, якими слід управляти, враховуючи як соціальну природу конфліктів, так і їх психологічні наслідки.

До того ж, в сучасних умовах правомірно казати, що суперечності, в яких

сходяться найсуттєвіші потреби, прагнення, інтереси, цілі людей, зазіхання на соціальний статус, престиж особистості, переростають у конфлікт. Слід розуміти, що виникнення і протікання конфліктів в закладах сфери соціального обслуговування залежить від соціально-психологічних характеристик групи і психологічних характеристик кожного із її співробітників.

Слід також підкреслити, що внутрішніми умовами виникнення конфліктів в організації, в тому числі й в закладах сфери соціального обслуговування, є неузгодженість вимог останньої з особистими потребами, цінностями соціального працівника, суперечливості вимог, а також різноманітних перевантажень. За таких обставин до конфлікту задіюються однорівневі компоненти духовної структури особистості (наприклад, зіткнення життєвих принципів). Внутрішньособистісний конфлікт можливий і при зіткненні різнорівневих компонентів. Такі конфлікти є дуже важливою проблемою для життєдіяльності закладу сфери соціальної роботи, вони, як правило, пов'язані з істотними відмінностями між інтересами справи, які виражені в позиції керівника і мотивами, ціннісними орієнтаціями, що реалізуються у повсякденному житті поза її межами.

Доцільно також звернути увагу на збереження у сучасних теоріях конфлікту дихотомії в поглядах на проблему конфліктності людської взаємодії. Так, наприклад, Т.Парсонс, Е. Дюркгейм, Е. Мейо наголошували на стійкості й стабільності суспільства, вважаючи конфлікт тільки певним відхиленням, «хворобою» людських стосунків. Натомість К. Маркс, М. Вебер, В. Парето, Р.Дарендорф розглядали конфлікт як необхідний чинник у поясненні соціальних процесів і змін. У наслідок такого поділу концепцій суспільного розвитку, на сьогодні, існують два самостійні різновиди теорії конфлікту: функціоналізм і соціологія конфлікту. Виявлення рівня їх об'єктивності та відповідності практикам профілактики й запобігання конфліктів в закладах сфери соціального обслуговування лише підсилює актуальність цього дослідження.

*Об'єктом дослідження є організаційні повсякденні процеси у закладах*

сфери соціального обслуговування.

*Предметом дослідження* виступають особистісні та групові конфлікти у закладах сфери соціального обслуговування.

*Мета* полягає в дослідженні причин, передумов, обставин виникнення особистісних та групових конфліктів у закладах сфери соціального обслуговування й розробці технологій щодо їх профілактики.

*Завдання дослідження:*

- охарактеризувати стан наукової розробки теми;
- уточнити зміст понять: «соціальне обслуговування», «конфлікт», «профілактика»;
- визначити принципи та методи дослідження конфліктів у закладах сфери соціального обслуговування;
- визначити місце та роль конфліктів у повсякденні трудового колективу закладу сфери соціального обслуговування;
- класифікувати джерела, причини та чинники виникнення групових та особистісних конфліктів в організації;
- охарактеризувати технології та методи профілактики конфліктів в соціальноспрямованих організаціях;
- описати програму дослідження групових та особистісних конфліктів в соціально спрямованих організаціях;
- проаналізувати результати дослідження особливостей виникнення конфліктів в Шевченківському терцентрі соціального обслуговування м. Києва;
- розробити рекомендації щодо профілактики виникнення конфліктів в закладах соціального обслуговування.

*Новизна дослідження* полягає в тому, що на основі використання міждисциплінарного підходу та здобутків соціології, конфліктології, персонології та менеджменту соціальної роботи розроблено рекомендації щодо профілактики виникнення групових та особистісних конфліктів в закладах сфери соціального обслуговування.

*Проблемна ситуація* полягає в тому, що в галузі таких соціогуманітарних



знань як соціологія та психологія конфлікту, конфліктологія, загальна теорія управління, менеджмент соціальної роботи накопичено значний доробок щодо профілактики виникнення групових та особистісних конфліктів. Але у повсякденні закладів сфери соціального обслуговування він не отримав широкого використання, що знижує ефективність діяльності як адміністративного персоналу, так і соціальних працівників.

*Гіпотеза дослідження:* в закладах сфери соціального обслуговування найбільш значущими причинами особистісних конфліктів є ригідність та конфліктність співробітників, а групових конфліктів – неефективний стиль управління та негативний соціально-психологічний мікроклімат.

*Структурно магістерська робота складається* зі вступу, трьох розділів, висновків, списку літератури та додатків.

# РОЗДІЛ 1

## МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБИСТІСНИХ ТА ГРУПОВИХ КОНФЛІКТІВ У ЗАКЛАДАХ СФЕРИ СОЦІАЛЬНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ

### 1.1. Стан наукової розробки теми

В окреслені нами рамки проблемного поля конфліктів входить достатньо широке коло явищ, що потребують систематизації. Найбільш поширена їх основа – це розрізнення видів конфлікту з точки зору «сторін» конфліктної ситуації, якими можуть бути групи чи окремі особистості.

Внутрішньоособистісні конфлікти розглядалися з позицій трьох підходів: мотиваційного, когнітивного і рольового [39, с. 102]. Ці підходи відрізняються, перш за все, розумінням витоків і природи конфліктів. Найбільш впливовою виявилася традиція дослідження внутріособистісних мотиваційних конфліктів, закладена відомим американським психологом К.Левіним, який виводив ці конфлікти не із внутрішніх процесів самої психіки, а із аналізу проблем, виникаючих в житті особи. За К. Левіним внутрішньоособистісний конфлікт – це ситуація, у якій на суб'єкта одночасно діють протилежноспрямовані сили приблизно однакової величини, і суб'єкт змушений робити вибір: між позитивною і негативною тенденціями, між негативною і негативною тенденціями, між позитивною і позитивною тенденціями.

Описані К. Левіним типи внутрішньоособистісних конфліктів вважаються класичними [34, с. 156]:

– «наближення – наближення». Ситуація, коли індивід змушений вибирати між двома однаково привабливими альтернативами, що вимагають протилежних дій. Неодмінною умовою виникнення конфлікту є те, що мотиви несумісних дій актуалізуються одночасно і мають рівну силу;

– «наближення – віддалення». Виникає, коли одна й та сама ціль є для індивіда привабливою й непривабливою. Внутрішня боротьба в цьому випадку

пов'язана із зважуванням всіх «за і проти»;

– «віддалення – віддалення». За таких обставин індивід вимушений вибирати між двома однаково непривабливими альтернативами, оскільки інших немає. Всі ці конфлікти вважаються мотиваційними, оскільки їх змістом є боротьба мотивів.

Інший вид внутрішньоособистісних конфліктів, описаний в психології – це когнітивний конфлікт, в основі якого знаходиться зіткнення несумісних уявлень людини. Згідно ідеям когнітивної психології, людина прагне до узгодженості своєї внутрішньої системи уявлень, переконань, цінностей і відчуває дискомфорт у випадку виникнення протиріч, суперечностей.

Дана проблематика описується теорією когнітивного дисонансу Л. Фестінгера [41, с. 62]. Відповідно з нею люди будуть прагнути до зменшення неприємного для них стану дискомфорту, пов'язаного з тим, що індивід одночасно має два «знання», психологічно протилежних. Це і є когнітивний дисонанс. Чим сильніше дисонанс, тим більше людина буде прагнути до його послаблення чи усунення. Ситуацією когнітивного дисонансу може бути конфлікт, переживаємий людиною після прийняття рішення, якщо вона не впевнена в ньому. Дисонанс виникає як наслідок протиріч двох «знань»: «я прийняв рішення» і «я не впевнений, що це правильне рішення». Всі ці явища приймають характер конфлікту лише в тому випадку, коли подолання дисонансу переживається як складна психологічна проблема, що стосується значних для людини уявлень, переконань, цінностей і тому робить її рішення важким.

Суперечності, що торкаються проблем сфери діяльності особистості, можуть переживатися як рольові конфлікти. Одним із способів описання людини як суб'єкта діяльності є використання уявлень про сукупність його ролей. Виникнення протиріч між різними рольовими позиціями особистості, її можливостями і відповідною рольовою поведінкою може привести до виникнення рольових конфліктів. Традиційно розрізняють два основних види рольових конфліктів, що виникають на внутрішньоособистісному рівні [16,

с.99]:

– конфлікт «Я – роль» - виникає між вимогами ролі і можливостями особистості, коли людина не відповідає вимогам ролі (не вміє швидко, без вагань приймати рішення) або не хоче відповідати своїй ролі виникає проблема вибору. Людина може або вибрати роль і змінити себе, або відмовитися від ролі, або знайти компромісне рішення зняття чи послаблення цього протиріччя;

– міжрольові конфлікти – виникають коли різні рольові позиції особистості виявляються несумісними, що перетворюється для людини в серйозну психологічну проблему. Наприклад, поширеним міжрольовим конфліктом є протиріччя між професійною і сімейною ролями.

Типовими чинниками, що визначають інтенсивність рольового конфлікту, вважають ступінь сумісності-несумісності різних рольових очікувань, суворість, з якою ці вимоги пред'являються, особистісні характеристики самого індивіда, його відношення (установлення, направленість) до рольових очікувань тощо.

У вивченні групових конфліктів в організації виділяють два їх типи: внутрішньогрупові і міжгрупові [14, с. 47].

Виникнення міжгрупових конфліктів також розглядалися з позиції трьох підходів: мотиваційного, ситуаційного та когнітивного, ці підходи розрізняються, перш за все, розумінням витоків і природи конфліктів. З точки зору мотиваційного підходу, поведінка групи і її відношення до інших груп розглядається як віддзеркалення її внутрішніх проблем. Наприклад, аутгрупова (спрямована назовні) ворожість є наслідком внутрішніх напружень і проблем в самій групі, її власних протиріч і конфліктів. Подібне пояснення тому і називається мотиваційним, що група потребує зовнішнього конфлікту з метою розв'язання своїх власних проблем [28, с. 92].

Таке розуміння міжгрупових відносин отримало найбільше втілення в роботах З.Фрейда, який стверджував, що аутгрупова ворожість неминуха в будь-якій міжгруповій взаємодіяльності і має універсальний характер, оскільки

є головним засобом підтримання згуртованості і внутрішньої стабільності групи. Механізм формування цієї ворожості до «чужих» пов'язаний з інстинктом агресії, емоційною ідентифікацією зі своїм лідером – «батьком» тощо. Інтерпретація З. Фрейдом механізму виникнення ворожості до «чужих» і прихильності до «своїх» не отримала значної підтримки, тоді як ідея неминучості аутгрупової ворожості (агресії, міжгрупової конфліктності і дискримінації) була прийнята багатьма дослідниками і розглядалася в їх працях [37, с. 64].

Інший варіант мотиваційного пояснення причин міжгрупових конфліктів заснований на відомій концепції фрустраційної детермінації агресії, яка дала поштовх відповідним дослідям в області міжгрупової взаємодії. Вони пов'язані головним чином з ім'ям Л. Берковіца. Спираючись на відомі загальнопсихологічні дослідження Д. Доларда, Н. Мілера та інших, він переніс їх ідеї в область соціальної взаємодії. В своїх роботах Л. Берковіц описує різноманітні соціально-психологічні впливи на агресивну поведінку [48, с. 38].

Одним з основних понять концепції Л. Берковіца стало поняття відносна депривація – це оцінка положення своєї групи як більш погане в порівнянні з іншими групами: своїй групі приписуються менші можливості, права, несправедливий соціальний статус тощо. За М. Дойчем, поняття депривації є важливим фактором, що пояснює відношення до переживаємого почуття несправедливості. Можна вважати загальновизнаним, що незадоволеність визивається, перш за все, відносною, а не абсолютною депривацією. Це означає, що ті, хто об'єктивно характеризується більш сприятливими абсолютними показниками, можуть відчувати більш значну незадоволеність із-за відносної депривації, якщо їх очікування були більш високими або вони оточені людьми, які знаходяться в кращому становищі ніж вони [62, с. 17].

Відомо, що при зростанні рівня благополуччя, матеріального або соціального статусу змінюється і планка, у відповідності з якою людина оцінює свої досягнення. Відносна депривація виникає в результаті «порівняння, націленого вверх» і стає для групи джерелом фрустрації і можливої агресії. При

цьому об'єктом агресії може стати не тільки той, що безпосередньо викликав фрустрацію, а й будь-яка людина або люди, які асоціюються з ним по ознаці групової приналежності або іншим причинам, що опинилися в положенні «козла відпущення». Групова депривація складна тим, що потребує змін в соціальній позиції групи [61, с. 84].

І все ж таки більшого резонансу у вивченні міжгрупових конфліктів набув ситуаційний підхід. Саме цей підхід став плідною основою як теоретичних, так і емпіричних узагальнень.

Ситуаційний підхід в дослідженні міжгрупових конфліктів міцно пов'язаний з іменем М. Шерифа і його експериментами. М. Шериф довів, що міжгрупові конфлікти виникають в наслідок особливостей зовнішньої ситуації, перш за все, її конкурентного характеру. Експерименти М. Шерифа мали великий резонанс. На фоні песимістичних міркувань про неминучість міжгрупової ворожості, що бере свій початок в природі людини і людських відносинах, докази ситуативної обумовленості конфліктів відкрили перспективи впливу на міжгрупові відносини і ефективне управління конфліктами [30, с. 79].

Саме на основі дослідження конфліктів в рамках соціального контексту і з урахуванням соціальних змінних була сформована «реалістична теорія конфлікту» Д. Кемпбела, що розглядала міжгрупові конфлікти як наслідок об'єктивного конфлікту інтересів груп. А її вихідним тезисом являється припущення про «раціональність» конфлікту.

Д. Кемпбел сформулював основні положення «реалістичної теорії групового конфлікту» [46, с. 81]:

- міжгруповий конфлікт буде більш інтенсивним, якщо реальний конфлікт інтересів значний, а передбачений виграв сторін великий;
- реальний конфлікт інтересів і/або наявність ворожості, погроз і конкуренції сусідніх груп обумовлюють сприйняття погроз окремими членами групи. Відповідно подальші положення можуть розглядатися з точки зору або реальної загрози, або сприйнятої загрози, або і того і іншого;

- реальна загроза обумовлена ворожістю окремих членів групи до джерела загрози. Ворожість тим більша, чим значніша цінність, що підлягає загрозі, чим суттєвіше мета, до досягнення якої прагнуть групи і чим серйозніша перешкода на шляху досягнення;
- реальна загроза обумовлює внутрішньогрупову солідарність;
- реальна загроза обумовлює більш повне осмислення індивідом власної групової приналежності (ідентичності). Тобто зовнішня загроза, як і міжгрупова конкуренція приводять членів групи до перебільшення власних достоїнств і чужих недоліків;
- реальна загроза збільшує закритість групових кордонів;
- реальна загроза зменшує відхилення індивідів від групових норм;
- реальна загроза збільшує міру покарання порушивших вірність своїй групі;
- помилкове сприйняття членами групи загрози зі сторони зовнішньої групи обумовлює підвищену внутрігрупову солідарність і ворожість у відношенні зовнішньої групи [52, с. 51].

Мова йде про свідоме використання виявлених закономірностей для посилення згуртованості групи або її збереження, наприклад, штучне нагнітання зовнішньої загрози, пошук ворога тощо. Для розуміння міжгрупових конфліктів і роботи з ними корисними виявилися положення Л. Козера про чинники тривалості конфліктів та Зімеля про їх гостроту. На думку Л. Козера, тривалість конфлікту визначається наступними факторами: чіткістю цілей конфліктних груп, ступенем їх однаковості з приводу сенсу перемоги чи поразки, здатністю лідерів зрозуміти, чого коштує перемога, і переконати своїх прихильників в тому, що бажано припинити конфлікт [4, с. 19].

Г. Зімель про гостроту міжгрупового конфлікту:

1. Чим більше групи втягнуті в конфлікт емоційно, тим гостріше конфлікт:
  - чим вище був раніше ступінь причетності груп до конфлікту, тим сильніше вони утягнуті в нього емоційно;

– чим сильніше була раніше ворожнеча між групами, тим сильніше їх емоції;

– чим сильніше суперництво людей, що приймають участь у конфлікті, тим сильніші їх емоції.

2. Чим краще «згуртовані» групи, втягнуті в конфлікт, тим він гостріше.

3. Чим вище відносна згуртованість учасників конфлікуючих груп, тим гостріше конфлікт.

4. Чим міцніше була раніше одностайність груп, що приймають участь в конфлікті, тим гостріше конфлікт.

5. Чим менш ізольовані конфлікуючі групи завдяки широкій соціальній структурі, тим гостріше конфлікт.

6. Чим менше конфлікт служить просто засобом досягнення мети і чим більше він стає самоціллю, тим він гостріше

7. Чим більше, з уявлень його учасників, конфлікт виходить за межі індивідуальних цілей і інтересів, тим він гостріше [24, с. 98].

Незважаючи на деяку узагальненість положень реалістичної теорії конфліктів і ряду соціологічних уявлень, відображених в роботах Г. Зімеля і Л.Козера, не можна сказати, що ці дві точки зору повністю співпадали. Так, одним із дискусійних залишилося питання про зв'язки міжгрупової ворожості і внутрігрупової згуртованості. Сам зв'язок при цьому не підлягає сумніву і не заперечується, але висловлюються різні думки з приводу їх причинно-наслідкового характеру [39, с. 24].

Одні вважають, що внутрігрупова згуртованість обмежує вихід негативних почуттів для членів групи, у зв'язку з чим розбіжності і напруга між ними знаходять свій вихід в аутгрупових проявах, у ворожості до «інших» (що, відповідно, стає наслідком внутрігрупової згуртованості). І навпаки, інша точка зору розглядає внутрігрупову згуртованість як «захисну реакцію» на зовнішню загрозу з боку «інших», конкуренцію з ними та інші проблеми. Хоча ці дві точки зору нерідко протиставляються, навряд чи вони повинні розглядатися як взаємовиключні. Мова може йти про два різні механізми, що «працюють» в



різних умовах: як внутрігруппова солідарність може при певних обставинах сприяти виникненню і інтенсифікації аутгруппової конфліктності, так і міжгруппова ворожість може привести до посилення внутрігруппової солідарності [16, с. 48]. Так, наприклад, М. Дойч збагатив ситуаційний підхід багаточисельними результатами вивчення груп у кооперативному і конкурентному режимах за такими параметрами:

1. Комунікація: кооперативний процес характеризується відкритою комунікацією і чесним обміном інформацією між учасниками, які зацікавлені інформувати і бути проінформованими; конкурентний процес характеризується недостатньою комунікацією між учасниками, спробами різними способами отримати інформацію про інших, постачаючи тим в свою чергу неправдиву інформацію.

2. Сприйняття: кооперативний процес підсилює сприйняття учасників до подібності і єдності інтересів, стимулює конвергенцію їх уявлень і цінностей і, навпаки, знижує тенденцію до відмінностей. Також підсилює здібність приймати точку зору іншого; конкурентний процес має тенденцію підсилювати сприйняття до відмінностей і небезпеки, що йде від інших, і мінімізувати схожість з ними. Виникає почуття повної опозиції.

3. Ставлення по відношенню один до одного: кооперативний процес веде до довірених, дружніх відносин один до одного, збільшує бажання допомагати іншим, сприяє взаємному прийняттю і очікуванню бути прийнятим; конкурентний процес веде до підозрливості, ворожості, підсилює готовність негативно реагувати на прохання і потреби інших, сприяє взаємному відторженню і очікуванню бути відторженим [18, с. 64].

4. Орієнтація на завдання: кооперативний процес стимулює тенденцію учасників підходити до рішення спільної задачі з використанням їх індивідуальних можливостей і робить їх здібними замінити один одного в спільній діяльності. Він сприяє координації зусиль учасників і їх загальному користуванню ресурсами таким чином, що їх продуктивність в задачах, що включають взаємозалежну діяльність, збільшується. Веде до визначення

конфліктних інтересів як загальної проблеми, яка може бути розв'язана спільними зусиллями. Має тенденцію скоріше обмежувати, ніж збільшувати масштаб конфліктних інтересів. Намагання вплинути на іншого мають тенденцію обмежуватися процесом переконання. Метою стає підсилення загальної міцності і ресурсів; конкурентний процес зачіпає розподіл ресурсів і праці, а також координацію дій таким чином, що страждає продуктивність виконання задач, які були б оптимально вирішені в ході взаємозв'язної роботи. Конкуренція стимулює точку зору, у відповідності з якою конфлікти можуть вирішуватися лише в результаті нав'язування одній стороні позиції іншої. Підсилення власної міці і послаблення іншої сторони становляться метою учасників, що збільшує масштаб конфліктних проблем. Для впливу на інших використовуються насилля, тактика погроз і хитрощі [18, с. 87].

Відтак, М. Дойч вважав, що ці порівняльні результати впливу кооперативної і конкурентної ситуації відображають не тільки процеси взаємодії між групами, але й допустимі і до внутрігрупових проблем.

Завдяки цим роботам ситуативний підхід в області дослідження міжгрупової взаємодії зберігає лідируюче положення.

Прихильники когнітивного підходу, критикували тезис про жорстку обумовленість міжгрупової взаємодії ситуацією, доповнили опис чинників детермінації міжгрупових конфліктів когнітивними установками членів груп відносно один одного. Перш за все, було показано, що аутгрупова ворожість може спостерігатися і без об'єктивного конфлікту інтересів, на наявності якого ґрунтувалась вся реалістична теорія конфліктів. Це стало початком пошуку інших детермінант міжгрупових конфліктів. Дане направлення пов'язане, перш за все, з ім'ям видатного психолога Г. Теджфела, відомого своїми роботами з теорії соціальної ідентичності [45, с. 58].

В теорії соціальної ідентичності міжгрупові конфлікти не розглядаються як єдиний і неминучий наслідок соціальної несправедливості. Зіткнувшись з нею, індивіди можуть вибирати різні способи реагування і подолання незадовільної ситуації. По-перше, вона може бути розв'язана за рахунок

індивідуального виходу людини з низькостатусної групи і її переходу до високостатусної, більш привабливої для неї групи. По-друге, можливість змінити критерії порівняння, що ведуть до перегляду незадовільняючих результатів цього порівняння. На думку когнітивістів, вирішальним чинником міжгрупової взаємодії є не кооперативний чи конкурентний характер ситуації їх взаємодії, а виникаючі при цьому соціальні установки [15, с. 69].

Розуміння внутрігрупового конфлікту в психології відрізняється найбільшою невизначеністю. Фактично його опис або підміняється розглядом групових процесів, або сукупністю міжособистісних напружень в групі, або взаємодією окремих угруповань [2, с. 85].

Традиційна точка зору соціологів і психологів, які працювали з групами, складалася з того, що конфлікти є негативним явищем для групи і задача полягає в їх усуненні [12, с. 69]. На противагу цим ідеям Л. Козер в своїй роботі про позитивні функції конфлікту приділив багато уваги позитивним можливостям внутрігрупових конфліктів. Його основні ідеї зводяться до наступного [13, с. 32]:

– завдяки конфлікту можливе первинне встановлення єдності або його відновлення, якщо воно було раніше порушено. Однак не кожен тип конфлікту буде сприяти зміцненню групи, як і не у всіх групах конфлікт може реалізовувати подібні функції. Наявність цих позитивних функцій конфлікту визначається його типом, рівно як і особливостями групи;

– кожна група містить потенційні можливості конфлікту в силу періодично виникаючого суперництва між вимогами індивідів. Характер групи буде суттєво впливати на особливості цих конфліктів, зокрема на їх функції;

– чим група ближча, тим конфлікт інтенсивніший. Л. Козер аргументував це тим, що висока частота взаємодії сприяє інтенсифікації емоційних проявів індивідів, в тому числі і ворожості, виникнення якої, знову в силу тісної взаємодії, буде сприйматися як небезпека і придушуватися, а значить, акумулюватися;

– суттєве значення для внутрігрупового конфлікту буде мати і характер

відносин групи з зовнішнім середовищем. Так, групи, що знаходяться в стані більш-менш постійного протиборства з іншими групами, будуть мати тенденцію до більш повного особистісного залучення своїх членів в загальну діяльність і до придушення відхилень від групової згуртованості. Більша терпимість до внутрігрупових конфліктів буде характерна групам, відносини яких з зовнішнім середовищем більш урівноважені. В цілому, вказавши в своїй роботі на позитивні можливості конфлікту в гнучких структурах, Л. Козер називає його найважливішим стабілізуючим механізмом, механізмом пристосування норм до нових умов [41, с. 27].

Таким чином, тема сутності особистісних та групових організаційних конфліктів досить широко розкрита в науковій літературі. В дослідженнях внутрішньоособистісних конфліктів виділяють три підходи мотиваційний, когнітивний, рольовий, які розрізняються інтерпретацією основних джерел виникнення конфліктів. В розумінні міжгрупових особливостей виникнення конфліктів виділяють також три основні підходи – мотиваційний, ситуаційний і когнітивний. З точки зору мотиваційного підходу міжгрупові конфлікти є відображенням внутрішніх проблем самої групи. Представниками цього підходу були З. Фрейд та Л. Берковиць з концепцією фрустраційної детермінації агресії.

З точки зору ситуаційного підходу міжгрупові конфлікти описувалися як наслідок особливостей зовнішньої ситуації, перш за все її конкурентного характеру і стали основою «реалістичної теорії конфлікту» М. Шерифа. Представники когнітивного підходу (Г. Теджфел та інші) критикували тезу про жорстку обумовленість міжгрупової взаємодії ситуацією та надавали вирішального значення когнітивним установкам членів групи відносно один одного. Внутрігрупові конфлікти описувалися К. Левіним з точки зору рівня напруги в системі групової взаємодії, Л. Козером – з точки зору впливу на групу їх позитивних і деструктивних функцій та М. Дойчем – в контексті взаємозв'язку між членами групи. Втім, проблема профілактики виникнення групових та особистісних конфліктів у закладах сфери соціального

обслуговування ще не стала предметом окремого дослідження, що лише підсилює актуальність нашої магістерської роботи.

## **1.2. Уточнення змісту понять: «соціальне обслуговування», «конфлікт», «профілактика»**

Щоб з'ясувати особливості профілактики виникнення групових та особистісних конфліктів в закладах сфери соціального обслуговування, в першу чергу слід сформулювати комплекс категорій та понять з теми. За допомогою методу операціоналізації понять ми побудуємо декілька понятійних ланцюгів. Перший з них: соціальне – соціальна сфера – соціальна держава – соціальна політика – соціальна робота – соціальне обслуговування – суб'єкти надання соціальних послуг – заклад сфери соціального обслуговування – фахівець із соціальної роботи. Другий: організація (заклад) – організаційний процес – профілактика – конфлікт – організаційний конфлікт – особистісний конфлікт – груповий конфлікт. Третій: особистість – особисті якості – група – формальна група – неформальна група – групові особливості.

Соціальне – одна з основних категорій соціології, соціальної філософії та соціальної роботи. Являє собою сукупність певних рис та особливостей суспільних відносин, інтегрована індивідами чи спільнотами у процесі спільної діяльності в конкретних умовах, яка виявляється в їхніх стосунках, ставленні до свого місця в суспільстві, соціальних явищ і процесів. Соціальне проявляється скрізь, де дія однієї людини зіставляється з дією іншої [50, с. 25].

Соціальна сфера – це специфічна сфера життя суспільства основу якої складає соціальний простір. До складу останнього входять організації, підприємства, які безпосередньо пов'язані і визначають спосіб і рівень життя людей, їх добробут, споживання. Одним з найважливіших сегментів соціальної сфери життя суспільства виступає соціальна робота.

Соціальна держава — це держава, яка, маючи за економічну основу соціально орієнтоване ринкове господарство, створює всі можливі умови для

реалізації економічних, соціальних і культурних прав людини, для самостійного забезпечення ініціативною та соціально відповідальною особою необхідного рівня матеріального добробуту собі та членам своєї сім'ї; гарантує кожному прожитковий мінімум задля гідного людини існування й сприяє зміцненню соціальної злагоди в суспільстві [9, с. 14].

Наступне головне визначення кваліфікаційної роботи – це «соціальна політика». У широкому сенсі соціальна політика може розглядатися як інтеграція механізмів і способів, за допомогою яких органи влади впливають на життя населення, прагнуть сприяти його благоустрою, а разом з тим і соціальної стабільності в цілому. У вузькому сенсі соціальна політика розглядається з точки зору соціального адміністрування і відноситься до інституціалізованого комплексу заходів, що надаються державою населенню при вирішенні проблем соціального захисту населення, його зайнятості та охорони здоров'я [**Error! Reference source not found.**, с.14-15].

Соціальна робота – професійна діяльність надавачів соціальних послуг, спрямована на організацію з надання соціальних послуг населенню;

Соціальне обслуговування – це система соціальних заходів, яка передбачає сприяння, підтримку і послуги, що надають соціальні служби окремим особам чи групам населення для подолання або пом'якшення життєвих труднощів, підтримки їх соціального статусу та повноцінної життєдіяльності [58, с. 13].

Суб'єкти надання соціальних послуг – підприємства, установи, організації та заклади незалежно від форми власності та господарювання, фізичні особи – підприємці, які відповідають критеріям діяльності суб'єктів, що надають соціальні послуги, а також фізичні особи, які надають соціальні послуги [58, с. 71].

За чинним законодавством соціальне обслуговування здійснюється шляхом надання соціальних послуг: а) за місцем проживання особи (вдома); б) у стаціонарних інтернатних установах і закладах; в) у реабілітаційних установах і закладах; г) в установах і закладах денного перебування; д) в установах і

зкладах тимчасового або постійного перебування; е) у територіальних центрах соціального обслуговування; є) в інших закладах соціальної підтримки (догляду).

Заклад сфери соціального обслуговування є спеціальною, в більшості випадків, державною установою, що надає послуги соціально незахищеним громадянам вдома, в умовах стаціонарного, тимчасового та денного перебування, які спрямовані на підтримання їхньої життєдіяльності і соціальної активності [27, с. 58].

У «Словнику-довіднику для соціальних працівників та соціальних педагогів» за редакцією А. Капської визначено: «Фахівець із соціальної роботи – особа, яка має спеціальну освіту і здійснює практичну соціальну роботу з різними категоріями дітей і молоді та соціальними групами» [**Error! Reference source not found.**, с. 26]. «Спеціаліст із соціальної роботи, відзначається і в «Соціальній педагогіці» за редакцією Л. Коваль, І. Звереві та С. Хлебик, – соціальний працівник або соціальний педагог, зайнятий у сфері соціальної роботи, освітньо-виховної, культурно-дозвільної діяльності і який має спеціальну освіту, спеціальну кваліфікацію, знання та досвід соціальної роботи з окремими групами людей» [**Error! Reference source not found.**, с. 23]. Серед науковців існують й інші підходи до тлумачення поняття «фахівець із соціальної роботи». Наприклад, Є. Холостова вважає, що «посада «фахівець із соціальної роботи» – це еквівалент прийнятої в світі посади «соціальний працівник» [**Error! Reference source not found.**, с. 247].

Конфлікти виникають як у повсякденному (буденному) житті людини, так і в житті організації.

Організація (заклад) – диференційоване і взаємоупорядковане об'єднання індивідів і груп, які спільно реалізують програму або мету і діють на підставі певних правил і процедур [5, с. 38].

Організаційний процес – сукупність динамічних явищ, що відбуваються в межах окремої сфери організаційного життя протягом певного відтинку часу і виступають невід'ємною складовою функціонування, діяльності життя

трудового колективу.

Профілактика – різновид організаційного процесу, що являє собою сукупність попередніх заходів для недопущення негативних явищ в трудовому колективі.

У найбільш загальному значенні поняття «конфлікт» у перекладі з латинської означає «зіткнення» [4, с. 36]. Якщо конкретизувати це значення, то конфлікт можна визначити як зіткнення протилежно спрямованих, несумісних одна з одною тенденцій у свідомості окремого індивіда, у міжособистісних стосунках індивідів чи груп людей, яке (зіткнення) супроводжується негативними емоційними переживаннями. Під несумісними тенденціями у даному випадку розуміють протилежно спрямовані, але рівні за значущістю потреби, інтереси, ціннісні орієнтації, соціальні настановлення, плани як окремих працівників організації, так і формальних чи неформальних груп, які функціонують у цих організаціях. За своєю філософською сутністю конфлікт означає граничне загострення протиріч.

Конфлікти в організації виникають у зв'язку з конкретними аспектами діяльності, взаємин людей в умовах суперечностей.

Організаційний конфлікт – це зіткнення суб'єктів спільної діяльності (індивідів, груп, структур) у межах організації або у міжорганізаційному просторі, який проявляється в розбіжностях, відмінностях чи несумісності між індивідами або групами [11, с. 36].

Учасниками конфлікту в організації, як правило, є окремі особистості чи групи, які обстоюють свої власні інтереси, інтереси групи чи організації.

Особистісний конфлікт – різновид організаційного конфлікту учасниками якого виступають окремі співробітники з існуючими у них завданнями або образами результатів вирішення конфлікту.

Груповий конфлікт – різновид організаційного конфлікту акторами якого є формальні або неформальні об'єднання членів трудового колективу.

Особистість – соціально зумовлена система психічних якостей індивіда, що визначається залученням людини до конкретних суспільних, культурних,



історичних відносин [17, с. 123].

Особисті якості визначаються неповторними фізичними якостями, психічними процесами, темпераментом, рисами характеру, здібностями, потребами і інтересами людини [9, с. 87].

Діяльність особистості поза суспільством не можлива. Вона живе і діє в складі певної групи. Лише в групі особистість спілкується з різними людьми, отримує від них різноманітну інформацію, переймає позитивний досвід тощо.

Група – це конкретна спільнота людей, залучених до типових для них різновидів і форм діяльності та об'єднаних системою відносин [29, с. 44]. Групи в організації можуть бути формальними і неформальними.

Формальна група – спільнота, що має юридично фіксований статус, нормативно закріплену структуру, керівництво, нормативно закріплені права і обов'язки її членів. Являє собою систему офіційної підпорядкованості, визначає рівні влади, задачі і спеціалізацію працівників [30, с. 57].

Неформальна група – це спільнота, що не має юридично зафіксованого статусу, добровільне об'єднання людей на основі інтересів, симпатій тощо [31, с. 88].

Неформальна група формується спонтанно для задоволення тих індивідуальних потреб працівників, які по тим чи іншим причинам не задовольняються у межах формальної групи (потреби в причетності, у захисті, у спілкуванні, в інформації). Неформальні групи поділяються на: групи інтересів (формуються для реалізації певного загального інтересу), дружні групи (формуються на основі особистих симпатій).

Групові особливості, на наш погляд, - це неповторні, притаманні лише цій групі цінності, погляди, традиції, інтереси, соціально-психологічний клімат, стиль управління тощо. До групових особливостей ми будемо відносити: зміст і характер спільної діяльності; цілі та завдання спільної діяльності; певний тип відносин між особами в групі; зовнішня та внутрішня організація; прийняті у групі норми та цінності; соціально-психологічний клімат групи; усвідомлення членами групи своєї причетності до неї, наявність «ми-почуття»; наявність

групових атрибутів (назва, символи, гімн тощо) [53, с. 48].

Таким чином, головними поняттями використаними під час написання магістерської роботи стали соціальне обслуговування, заклад сфери соціального обслуговування, організаційний процес, профілактика, організаційний конфлікт. Ключовими серед них виступають особистісний конфлікт та груповий конфлікт, що входять в коло родоутворюючого поняття організаційний процес та корелюються з повсякденням закладу сфери соціального обслуговування.

### **1.3. Принципи і методи дослідження**

Для того, щоб більш об'єктивно і точно дослідити тему нашого дослідження ми використовували певний набір наукових методів і принципів, які дали змогу детальніше розкрити проблему профілактики виникнення групових та особистісних конфліктів в закладах сфери соціального обслуговування.

Під час дослідження особистих та групових особливостей виникнення конфліктів в організації ми спиралися на такі принципи:

– принцип розвитку застосовувався для виявлення тенденцій в еволюції конфліктів – поступовому, тривалому, безперервному розвитку конфлікту в організації від одних форм до інших, частіше від простих до більш складних;

– принцип системності використовувався на протязі усієї роботи. З його допомогою були досліджені певні особливості впливу особистих і групових особливостей на виникнення конфліктів в закладах сфери соціального обслуговування, розкриті сутність і особливості даного процесу. На основі принципу системності, ми визначили головні чинники, що здійснюють вплив на виникнення конфліктів в організації;

– принцип конкретно-історичного підходу використовувався в першому розділі. На його підставі ми змогли простежити динаміку розвитку різних підходів щодо вивчення особистих і групових особливостей, що впливають на

виникнення конфліктів в досліджуваному типі організації, визначити стан рівня їх вивчення. За допомогою цього принципу були визначені основні етапи розвитку даного питання;

– принцип загального зв'язку застосовувався нами в другому розділі. Завдяки йому ми намагалися дослідити максимальну кількість групових та особистих особливостей, що впливають на виникнення конфліктів в закладах сфери соціального обслуговування та їх зв'язок з іншими явищами і чинниками;

– принцип дотримання законів діалектики використовувався на протязі всієї роботи. Так, закон єдності і боротьби протилежностей допоміг зрозуміти внутрішнє джерело розвитку конфліктів в організації: єдність і боротьба протилежних сторін, сил, тенденцій. Закон заперечення – заперечення дав можливість прогнозувати напрямлення розвитку конфліктів в організації: від простого до складного, від одного до іншого. Закон переходу кількісних змін в якісні зорінтував нас на пошук закономірностей, яким підпорядковується розвиток конфліктної взаємодії в організації, на визначення кількісних і якісних змін, що відбуваються при цьому та виявлення зв'язків між ними;

– принцип об'єктивності застосовувався нами на протязі всієї роботи. За його допомогою ми вивчали конфлікти в організації такими якими вони є, намагалися мінімізувати вплив особистих і групових інтересів, установок, інших суб'єктивних чинників на процес і результати дослідження [64, с. 78].

Для забезпечення результативності дослідження конфліктів ми використовували також методологічні принципи:

– принцип міждисциплінарності застосовувався нами при вивченні конфліктів в закладах сфери соціального обслуговування. Для глибокого вивчення ми більш повно ознайомилися з методологією, теорією, методами і результатами проведених досліджень з даної теми різних наук – психології, соціології, конфліктології, менеджменту тощо;

– принцип особистісного підходу застосовувався нами в другому розділі при виявленні і обліку конкретних особистих особливостей людей, що

являються джерелом конфліктів в організації всіх без виключення рівнів. Адже реальні конфлікти починають і приймають в них участь люди, що мають конкретні індивідуально-психологічні особливості. Важко викрити причини конфліктів в організації, їх сутність, не зрозумівши, яку роль виконували в них конкретні люди;

– принцип пошуку прихованого змісту конфліктів застосовувався нами в третьому розділі роботи для вивчення не тільки доступної інформації, а й прихованих, глибинних причин конфлікту в закладі сфери соціального обслуговування. Виявлення несвідомих мотивів поведінки людей в ході виникнення, розвитку і завершення конфліктів, розкриття свідомих, але прихованих цілей [45, с. 91].

Для вивчення впливу особистих і групових особливостей на виникнення конфліктів в організації ми використовували загальнонаукові (аналіз, синтез, індукція, дедукція) і спеціальні (опитування та індивідуальне тестування) методи.

Метод аналізу ми застосовували постійно. Він полягає в уявному розчленуванні досліджуваного предмета на складові частини або ж виділенні ознак предмета для вивчення їх окремо як частини цілого. За його допомогою ми виділили структурні елементи конфлікту, зробили аналіз поведінки опонентів – їхніх мотивів, інтересів, позицій, стратегій, тактик тощо.

Метод синтезу – це метод пізнання, за якого відбувається уявне з'єднання складених елементів досліджуваного предмета і його властивостей, розчленованих в результаті аналізу, і вивченні цього предмета як єдиного цілого. За допомогою синтезу ми розкрили місце і роль особливостей особи і групи у виникненні конфліктів в організації та дослідили їх як єдність різноманітного [19, с. 79].

Індуктивний метод полягає в тому, що загальний висновок робиться з приватних посилок. Так, ми вивчали окремі чинники, події, особливості групи і особи, що приводили до виникнення конфліктів в організації й індуктивно узагальнювали їх. На цій основі ми розкрили загальні закономірності

виникнення і функціонування конфлікту.

Дедуктивний метод полягає у виокремлюванні часткового висновку із загального положення. У цьому випадку ми від загального, абстрактного повертаємося знову до конкретного, часткового, але не до вихідного положення, а до збагаченого новими знаннями про це конкретне [33, с. 81].

В роботі ми використали також спеціальні методи.

Метод опитування та індивідуального тестування застосували в третьому розділі роботи з метою вивчення індивідуально-психологічних властивостей особи, її схильність до конфліктів. Аналіз інструментарію дозволив виявити вплив цих особливостей на виникнення й протікання конфліктів в закладі сфери соціального обслуговування. Так під час проведення дослідження ми використали методику «Діагностика ригідності» Г. Айзенка, тест «Чи конфліктна ви особистість» Г.В. Ложкіна і Н.І. Пов'якель, методику «Ваш стиль управління» М.І. Пірен та методику «Аналіз та оцінка соціально-психологічного клімату в колективі» Л.А. Кримської [67, с. 102].

Таким чином, досягнення мети нашої магістерської роботи стало можливим за допомогою використання загальнонаукових (принципи розвитку, системності, конкретно-історичного підходу, загального зв'язку, дотримання законів діалектики, об'єктивності) та методологічних принципів (міждисциплінарності, особистісного підходу, пошуку прихованого змісту конфліктів). Реалізація їх стала можливою завдяки застосуванню загальнонаукових (аналіз, синтез, індуктивний метод, дедуктивний метод) та спеціальних методів (опитування та індивідуальне тестування).

## РОЗДІЛ 2

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ГРУПОВИХ ТА ОСОБИСТІСНИХ КОНФЛІКТІВ У ЗАКЛАДАХ СФЕРИ СОЦІАЛЬНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ

#### **2.1. Місце та роль конфліктів у повсякденні трудового колективу закладу сфери соціального обслуговування**

Право надання соціальних послуг належить фізичним і юридичним особам, які не мають на меті отримання прибутку. Також державним та комунальним спеціалізованим підприємствам, установам і закладам соціального обслуговування, що підпорядковані центральним, місцевим органам виконавчої влади й органам місцевого самоврядування. У Законі України «Про соціальні послуги» також зазначається, що повний перелік соціальних послуг, умови їх надання та порядок регулювання тарифів їх оплати визначається Кабінетом Міністрів України. А також у разі, якщо міжнародними угодами України встановлено більш високі вимоги до надання соціальних послуг, аніж ті, що передбачені законодавством України, застосовуються правила міжнародного договору. Згідно зі змістом закону, соціальні послуги поділяють на психологічні, соціально-педагогічні, соціально-медичні, соціально-економічні, юридичні послуги з працевлаштування, послуги з професійної реабілітації осіб з обмеженими фізичними можливостями, інформаційні, просвітницькі послуги. Важливе місце в цьому переліку займають соціально-побутові послуги [58, с. 71].

Усього в Україні нараховують понад 1,5 мільйони людей похилого віку, інвалідів, бездомних, звільнених з міст позбавлення волі й інших представників соціально незахищених категорій, які є суб'єктами отримання соціальних послуг. Майже 53,3 тисяч людей похилого віку й інвалідів мешкають в будинках-інтернатах на повному державному забезпеченні, яких, на сьогодні, у нашій країні нараховується 320. До суб'єктів надання соціальних послуг

належать також 743 територіальні центри обслуговування пенсіонерів і самотніх непрацездатних громадян та 292 реабілітаційних центри для людей з обмеженими фізичними й розумовими можливостями. Близько одного мільйону громадян отримують такого класу послуги через територіальні центри соціального обслуговування (надання соціальних послуг). Їх в Україні налічується 442, працівники таких центрів надають більше 45 видів соціальних послуг. Усього в державній системі соціального обслуговування зайнято більше 50 тисяч співробітників [63, с. 157].

Продуктом діяльності закладів сфери соціального обслуговування є послуга. Надання її є наслідком сукупності внутрішньоорганізаційних процесів. Складенопов'язані між собою вони роблять нечіткою межу між формальною та неформальною сферами буденності трудового колективу. Втім, саме такий стан речей, незалежно від набору внутрішніх соціальних норм та цінностей, дозволяє персоніфікувати відповідальність та професійні відносини без суттєвого зниження рівня цілераціональності.

У повсякденній життєдіяльності трудового колективу будь-якої організації, в тому числі й сфери соціального обслуговування, можна виокремити дві сфери – формальну та неформальну. В межах першої діють групи співробітників підрозділів та відділів діяльність яких свідомо координується та які створені керівництвом задля досягнення спільної цілераціональної мети. В ній реалізується модель поведінки та відносин, яка передбачена заздалегідь та на нормативних підставах. Головною ознакою формальної сфери є наявність узгодженої і загально-визначеної процедури діяльності окремих підрозділів організації. Формальні групи керівництво створює в ході структурування внутрішньоорганізаційного простору у зв'язку з управлінською необхідністю [15, с. 34].

Інституціональні засади функціонування формальної сфери зафіксовані у статуті, правилах, планах, посадових інструкціях, що надає можливість свідомо координувати соціальні взаємодії для досягнення спільної раціональної мети. В ній чітко регламентуються формалізовані організаційні відносини, що

цілеспрямовано штучно вводяться в соціальне середовище задля упорядкування діяльності, поділу, координації, контролю та планування праці соціальних працівників. В цій сфері життєдіяльності закладу сфери соціального обслуговування виокремлюють три різновиди груп – керівників, функціонерів, виконавців (соціальних працівників). До першої входять керівник та його заступники, які концентрують в своїх руках управлінські функції та повноваження. Другі складаються з рядових співробітників, обов'язок яких полягає у безпосередньому наданні певного різновиду соціальної послуги. В свою чергу місією функціональних груп є виконання одного або декількох завдань, сутність яких полягає у вирішенні ситуативних структурних проблем [58, с. 42].

У формальних групах стосунки між співробітниками деперсоніфіковані. В наслідок цього вони набувають характеру відносин між статусами й функціональними ролями. Тому ця ознака формальної сфери життєдіяльності закладу сфери соціального обслуговування має високий рівень раціональної інституціоналізації та нормативно встановлені правила і завдання. Формальній сфері та її структурно-організаційним складовим притаманні такі риси, як раціональність, ефективність, деперсоніфікованість, однозначність, які є необхідними умовами існування будь-якої, не лише соціальноорієнтованої, організації. В її межах співробітники можуть втрачати змістовні цілі своєї діяльності й підпорядковувати правила її функціонування і ділові принципи завданню збереження та зміцнення установи як такої [63, с. 127].

Неформальна сфера є продуктом самоорганізації та саморегулювання трудового колективу. В ній розгортаються зв'язки і процеси, не заплановані програмою, які виникають в закладах сфери соціального обслуговування спонтанно, непередбачувано. Суб'єктами її виступають неформальні групи співробітників. Останні, хоча й виникають спонтанно, є постійними акторами внутрішньоорганізаційного комунікативного простору. Керівництво закладу сфери соціального обслуговування, в свою чергу, повинне приділяти неформальним групам особливу увагу, бо вони можуть стати домінуючими,



взаємно проникати в інші групи та істотно впливати на якість управління [59, с.82].

В комунікативному просторі закладу сфери соціального обслуговування, групи, як формальні, так і неформальні, можуть нав'язувати своїм членам конформістську модель відносин. При цьому, в першому випадку регуляторною основою стосунків виступають накази, розпорядження, посадові інструкції, а в другому – закріпленні у вигляді групових традицій та звичаїв норми. Свій вплив неформальні групи здійснюють через специфічні комунікативні мережі, основою функціонування яких є неформальні зв'язки між членами трудового колективу.

Виходячи з цього процесу в закладах сфери соціального обслуговування поділяються на формальні та неформальні. Втім, процеси у кожній із сфер також можна поділити на декілька різновидів. Серед них найбільш важливими є процес прийняття рішень, реалізації влади та впливу, конфлікт, комунікативний та мотиваційний процеси [14, с. 148].

Процеси прийняття рішень, в закладах сфери соціального обслуговування, поділяються, в свою чергу, на прийняття формальних рішень неформальними групами, прийняття неформальних рішень неформальними групами та прийняття неформальних рішень формальними групами. У першому та третьому випадках доцільне використання колективних експертиз, що забезпечують велику обґрунтованість і, як правило, велику ефективність. Групове ухвалення рішень, як неформального змісту, так і за допомогою неформальних технологій, складається з чотирьох фаз: встановлення фактів, оцінка фактів, пошук рішень, ухвалення рішень [34, с. 50].

Не менш поширеною формою прийняття рішень з неформальних питань в соціально орієнтованих організаціях є дискусія. Якщо рішення ініційоване неформальною групою, то воно є логічним виводом з дискусії, підтримано всіма її членами, його значення зростає, до того ж воно перетворюється на групову норму неформального характеру і в деяких випадках може бути сприйняте персоналом структурних підрозділів. Що ж до впливу групової

дискусії як стадії, передуючої ухваленню неформального групового рішення, то напрям подальшого аналізу також позначився досить чітко. В цьому контексті слід додати, що широко практикованою формою в трудовому колективі закладів сфери соціальної роботи, в тому числі й в територіальному центрі соціального обслуговування, є різного роду наради, у порядку денному яких містяться й неформальні питання. Їх також можна класифікувати як неформальну групову дискусію [48, с. 53].

Поряд з процесами прийняття рішень в означених установах важливу роль відіграють комунікативні процеси. Останні також поділяються на формальні та неформальні. Перші виступають засобом візуалізації, оскільки через них реалізується представницька функція та визначається статусно-рольовий набір соціальних працівників. Але значна кількість питань розглядається в трудових колективах неформальними групами, які не наділені офіційними повноваженнями. Останні, як правило, створюються на базі родинних або старих шкільних зв'язків, дружніх відносин та інших спільних інтересів. У повсякденній діяльності керівники усіх рівнів часто підтримують ділові зв'язки з однією або кількома неформальними групами всередині або за межами структурного відділу або підрозділ [32, с. 117].

У вузькому сенсі комунікаційний процес – це обмін інформацією між двома або більшим числом осіб. Основні функції його полягають у досягненні соціальної спільності при збереженні індивідуальності кожного з елементів. В неформальних групових комунікаціях в соціально орієнтованих закладах реалізуються управлінська, інформативна, емотивна й контактна функції. В закладах сфери соціального обслуговування співіснують декілька моделей групового комунікативного процесу. Перша з них має вертикальний вектор і відбувається за висхідним або низхідним напрямком. В цьому типі комунікативної мережі беруть участь керівники та персонал структурного підрозділу або лідер та послідовники неформальної групи. У горизонтальній моделі комунікації обмін інформацією відбувається між рівностатусними співробітниками. Вона сприяє координації діяльності між лінійними

функціональними підрозділами і відіграє головну роль у тих неформальних групах, що мають у своєму складі декілька структурних відділів [42, с. 79].

Важливе місце як у формальній, так і неформальній сферах життя закладів сфери соціального обслуговування є процеси реалізації влади та впливу. При цьому в загальнотеоретичному вигляді вплив – це така поведінка однієї особи, що змінює поведінку іншої. В свою чергу влада – це можливість або офіційне право керівника закладу соціального обслуговування, впливати на поведінку соціальних працівників, а також стимулювати чи карати їх при виконанні різних завдань за допомогою кодифікованих у посадових інструкціях важелів. У неформальній сфері повсякдення закладу сфери соціального обслуговування влада та вплив є латентними й пов'язані не стільки з рівнем ієрархії, скільки з ступенем залежності однієї особи від іншої. Такий стан речей, з одного боку, пояснюється прямою залежністю соціальних працівників від керівника в підвищенні заробітної плати, службовому підвищенні, розширенні повноважень, задоволенні соціальних потреб тощо. З іншого – залежність керівника від підлеглих полягає у отриманні необхідної інформації для прийняття рішень, здатності останніх виконати завдання, а також схильності до виконання норм трудової дисципліни. В цьому контексті, основними важелями неформальної влади та впливу можна вважати навіювання, переконання, прохання, погрозу, наказ. Формальна влада та вплив у трудовому колективі ґрунтуються на експертизі, винагороді, законності, праві розпорядження ресурсами. Внаслідок відсутності різкого розмежування означені групи важелів можуть використовуватись в структурі управління закладу сфери соціального обслуговування у вигляді комбінаторних форм. Такий стан речей є абсолютно логічним й доцільним, оскільки кінцевим продуктом діяльності такої організації є не адміністративна процедура, а один з багатьох різновидів соціальних послуг [22, с. 114].

Поряд із прийняттям рішень та комунікацією, як у формальній, так і неформальній сферах життя трудового колективу закладу сфери соціального обслуговування важливу роль займають конфлікти. При цьому, якщо рольові

різновиди його мають всі ознаки формальності, то конфлікти неспівпадіння норм поведінки та бажань є суто неформальними. У структурному відношенні конфлікт являє собою складне соціальне явище, елементи якого мають тісні зв'язки. В організаційному житті, серед останніх, соціальну систему утворюють актори конфлікту, конфліктний простір, уявлення про ситуацію, мотиви, причини, передумови та привід відкритого протистояння, а також обставини, за яких відбувається неформальний груповий конфлікт.

Втім, у будь-якому випадку, можна виокремити два критерії аналізу шляхів розв'язання внутрішньоорганізаційного конфлікту – це ступінь бажання конфлікту та ступінь готовності до нього. Зміст останнього віддзеркалює раціональне ставлення учасників до протистояння, яке обтяжене певним формалізмом. У свою чергу, готовність до конфлікту є соціально-психологічною, дуже часто емоційною, похідною й містить ознаки неформальності. Виходячи із розуміння того, що ступені в обох випадках є мінімальними та максимальними логічно зробити припущення про використання у повсякденних конфліктних ситуаціях в закладах сфери соціального обслуговування таких шляхів їх розв'язання як співпраця, боротьба до перемоги, компроміс, ухилення від конфлікту [43, с. 89].

Конфлікти в організації виникають у зв'язку з конкретними аспектами діяльності, взаємин людей в умовах суперечностей. У конфліктній ситуації завжди одна зі сторін сподівається, вимагає зміни поведінки, думок іншої. Учасників конфлікту називають опонентами, суперниками, противниками, акторами. Як правило ними є окремі особи, які обстоюють інтереси групи, організації [23, с. 37]. Опоненти мають різну «вагу», «силу», тобто належать до різних рангів у конфлікті, що визначає їх шанси на перемогу. Опонентом першого рангу є особа, яка діє від свого імені і має на меті досягнення в конфлікті особистих цілей. Опонент другого рангу – особа чи група, яка дбає в конфлікті про групову мету. Опонентом третього рангу вважають структуру із взаємопов'язаних груп, а також особу, для якої важлива в конфлікті спільна мета.

Будь який конфлікт починається з конфліктної ситуації, до складу якої входять учасники конфлікту (опоненти) і об'єкт конфлікту – об'єктивна причина, через яку опоненти вступають у боротьбу. Початком конфлікту є інцидент – дія, спрямована на виникнення конфлікту. Між об'єктом конфлікту та інцидентом існує такий зв'язок, як між причиною і приводом. У закладі сфери соціального обслуговування причиною конфлікту може бути неправильний стиль керівництва колективом, а приводом – інцидент, що виявився у нетактовності, грубості щодо соціального працівника (працівників) або в різкій емоційній реакції на критику.

Пізнанню природи, психологічних механізмів конкретних конфліктів в трудових колективах закладів сфери соціального обслуговування значною мірою сприяє класифікація за різними ознаками. Різноманітність форм прояву, особливостей перебігу, наслідків конфліктів не дає змоги виробити єдиної їх класифікації. В основі більшості з них взято за критерій якусь одну характерну ознаку.

Класифікація конфліктів в закладах сфери соціального обслуговування за безпосередніми причинами виокремлює такі їх види [44, с. 167]: конфлікти через інформаційні причини (відсутність, дефіцит інформації; хибна інформація; відмінності у розумінні важливості, в інтерпретації інформації; в порядку та способах оцінювання); конфлікти інтересів (розбіжність виробничих, особистих інтересів); конфлікти, породжені особливостями спілкування (виразні емоції; хибне тлумачення та стереотипність мислення; відсутність зворотного зв'язку; повторювана негативна поведінка тощо); організаційно-структурні конфлікти (нерівність щодо влади та авторитету; відсутність необхідного часу; фізичні, географічні та інші чинники, що гальмують співробітництво); конфлікти систем цінностей (відмінності критеріїв оцінювання ідей та поведінки; розбіжності в цілях та ідеалах тощо).

За ознакою об'єктивності – суб'єктивності причини бувають [27, с. 78]:

Ділові конфлікти. Вони є породженням конкретних об'єктивних причин, пов'язаних із трудовою діяльністю в організації (суперечності в організації

праці, стилі керівництва тощо). Будь-який діловий конфлікт може перетворитися в емоційний, коли об'єкт конфлікту втрачає свою значущість для опонентів. Здатність переростати в емоційні – найбільша небезпека ділових конфліктів. Емоційні конфлікти. Відбуваються вони у формі перманентно ворожих стосунків його учасників, що періодично виникають із різних приводів. Джерела таких конфліктів в особистих якостях опонентів, передусім у їх психологічній несумісності.

За формою їх вияву (обсягом) розрізняють [2, с. 37]: внутрішньоособистісні конфлікти (інтраперсональні) – на рівні однієї особистості. Стан внутрішньо психологічної структури особистості, що виражається у протилежно спрямованих мотивах, цілях, інтересів та бажань особистості за неможливістю їх одночасного задоволення. Будь-який особистісний конфлікт супроводжується негативними переживаннями та емоціями. Такі конфлікти є дуже важливою проблемою для життєдіяльності організації, вони, як правило, пов'язані з істотними відмінностями між інтересами справи (виражені в позиції керівника) і мотивами, ціннісними орієнтаціями, що реалізуються у повсякденному житті поза її межами [36, с.72].

Особистісні конфлікти (інтерперсональні), які виникають між особистостями. У сфері управління та виробництва вони виникають у зв'язку з домаганнями на обмежені ресурси, капітал, робочу силу, використання устаткування, вакантну посаду, через відмінності характерів. Найпоширенішими типами особистісних конфліктів є діадні конфлікти, в які втягнуті дві особи – носії різних цінностей, інтересів, думок. Це емоційно запальні, напружені конфлікти, які мають відкриту форму перебігу. Однією з найпоширеніших причин їх виникнення в закладах сфери соціального обслуговування є порушення норм статусно-рольової поведінки («конфлікт рольового очікування»). Найчастіше виникає на основі особистих симпатій-антипатій, які тісно переплітаються з діловими, кар'єрними та іншими інтересами. Інколи особиста антипатія неправомірно переноситься на ділові відносини, а виробничі суперечності розпалюють особистісні протистояння.

Конфлікти між особистістю і групою. Виявляються вони як протиріччя між очікуваннями, вимогами окремої особистості та сформованими в групі нормами поведінки й праці. Спричинюють їх неадекватність стилю керівництва, рівню зрілості колективу, невідповідність компетентності керівника і компетентності фахівців колективу, неприйняття групою моральної позиції та характеру керівника [48, с. 96].

Групові – виникають всередині групи, зокрема між конкретною особою і групою. Характерна ознака їх – утягнутість у конфлікт усієї групи, утворення мікрогруп, які починають діяти як суб'єкти. Виявляються як суперечність між очікуваннями або вимогами окремої особистості й сформованими в групі нормами, цінностями, особливостями поведінки, способами виконання поставлених цілей, завдань [38, с. 11]. Групові конфлікти проявляються як порушення (дисгармонія) міжособистісних відносин у групі, руйнація рівноваги між структурами групи (комунікативною, статусною, рольовою, владною). Групові конфлікти нерідко є продовженням діадного міжособистісного конфлікту, в який поступово входить уся група, створюючи нестерпну психологічну атмосферу. Групові (інтергрупові) – виникають всередині формальних груп спільності (наприклад, між адміністрацією і профспілками), всередині неформальних груп, а також між формальними і неформальними групами. Виникають як результат неефективного керівництва, коли функції двох і більше структурних підрозділів або істотно перетинаються, або розходяться за результатами, що неминуче зачіпає інтереси відділів. Співробітники, забуваючи про свої міжособистісні проблеми, об'єднуються у монолітну групу, яка відстоює свої потреби. Для керівника така ситуація є надзвичайно небезпечною, оскільки він змушений або обстоювати інтереси колективу перед вищим керівництвом і тим самим вступати з ним у конфлікт, або відмовитися репрезентувати інтереси колективу, ризикуючи бути підданим груповому неприйняттю та обструкції [24, с. 72].

За тривалістю перебігу фіксують [37, с. 11]: 1. Короткочасні конфлікти. Найчастіше вони є наслідком взаємного непорозуміння чи помилок, що швидко

усвідомлюються. 2. Затяжні конфлікти. Пов'язані з глибокими морально-психологічними травмами або з об'єктивними труднощами.

Тривалість конфлікту залежить від предмета суперечностей, характерів людей, що зіштовхнулися в ньому. Тривалі конфлікти є дуже небезпечними, оскільки вони надовго фіксують негативний стан їх учасників. Часті конфлікти породжують глибоке і тривале напруження відносин.

За ступенем впливу на колектив виокремлюють [43, с. 78]: 1. Конфлікти, що лихоманять заклад сфери соціального обслуговування. Як правило, постають вони як дрібні зіткнення на основі психологічної несумісності осіб, які належать до організації. 2. Руйнівні конфлікти. В основі їх – глибокі та принципові розбіжності у поглядах співробітників організації.

За впливом на життя і розвиток закладу сфери соціального обслуговування розрізняють [7, с. 113]: 1. Конфлікти, що спричиняють ускладнення. Симптомами цього є негативна поведінка, почуття невдоволення наслідками їх розв'язання. Здебільшого це стосується методів, процедур, які можуть посягати на достоїнство сторін, або результатів, які несправедливо фіксують післяконфліктну ситуацію. Виникненню таких суперечностей можуть сприяти передчасне, неповне врегулювання конфлікту, незадоволеність інтересів, несанкціоновані чи непередбачені обставини, які можна було передбачити, переконання виконати завдання без узяття на себе зобов'язань тощо. Істотними є також психологічні й поведінкові чинники: прагнення знайти винного, знявши із себе провину, розрахунок на односторонню вигоду, недостатні можливості «зберегти обличчя», відчуття тиску і примусу; зміна балансу сил між учасниками конфлікту.

2. Конфлікти, що не мають негативних наслідків. Передумовою цього є збереження балансу інтересів сторін, чіткі, коректні процедури їх розв'язання.

За джерелом виникнення бувають: об'єктивно зумовлені. Такими вважають конфлікти, породжені складними ситуаціями, в яких опиняються люди: незадовільні умови праці, нечіткий розподіл функцій і відповідальності. Саме такі проблеми є потенційно конфліктними, тобто такими, що



спричинюють напружену обстановку, коли конфлікт переважно неминучий. Тільки змінивши ситуацію, можна погасити такі конфлікти. Об'єктивно зумовлені конфлікти виконують сигнальну функцію, вказуючи на неблагополуччя в життєдіяльності організації; суб'єктивно зумовлені конфлікти. Породжує їх дія особистісних особливостей конфліктуючих сторін, які гостро проявляють себе, наштовхуючись на перешкоди у задоволенні прагнень, бажань, інтересів. При цьому прийняте рішення здається помилковим, оцінка праці – неправильною, поведінка колег – неприйнятною [28, с. 93].

За службово-комунікативними напрямками взаємодії між ієрархічними рівнями класифікують:

1. «Вертикальні» конфлікти. Виникають вони у взаєминах типу «працівник – керівник» і «керівник – працівник», що залежить від статусу особи - ініціатора конфлікту.

2. «Горизонтальні» конфлікти. Ситуація в таких конфліктах розгортається на лінії «працівник – працівник», а ініціатором його може бути хтось один або одночасно обидва працівники.

Це далеко не повний перелік класифікації конфліктів, оскільки їх багатогранність і психологічна складність дають змогу обирати різні критерії аналізу.

Конфлікти породжують різноманітні суперечності в організації, які становлять загрозу інтересам людей. Суперечності можуть стосуватися виробничої та соціальної сфер, організації та оплати праці, системи відносин, моральних норм. У сфері трудової діяльності найпоширенішими є конфлікти, пов'язані з недосконалим виробництвом та неправильним керівництвом і психологічними особливостями учасників управлінського процесу [6, с. 74].

Таким чином, одним з полісуб'єктів реалізації соціальної політики держави на місцях є система закладів соціального обслуговування. Предметом оцінки ефективності діяльності їх трудових колективів з боку клієнтів та громадськості виступає головний продукт – певний різновид соціальної

послуги. Проте, процес надання останньої являє собою лише зовнішній спектр внутрішньоорганізаційних процесів. Протікання останніх, хоча й не береться до уваги під час моніторингу оцінки якості соціального обслуговування, виступає основою повсякденного функціонування трудових колективів цих установ.

Поряд з такими внутрішньоорганізаційними процесами як комунікативний, прийняття рішень, реалізації влади та впливу, адміністрування, мотивації, особистісним та груповим конфліктам в закладах сфери соціального обслуговування належать визначальні роль та місце. Обумовлені вони виникненням суперечностей між співробітниками закладу сфери соціального обслуговування в формальній та неформальній площинах професійної життєдіяльності. Внаслідок багатоманіття особистісних та групових конфліктів критеріальна основа їх типології та класифікації є досить складною. Втім, різновидами групових та особистісних конфліктів, що мають місце у повсякденні закладу сфери соціального обслуговування, виступають: 1) конфлікти з приводу сутності мети, засобів досягнення мети та емоційний; 2) з формальних та неформальних питань; 3) руйнівного чи конструктивного характеру; 4) вертикально висхідного, вертикально низхідного, горизонтального та діагонального спрямування; 5) -коротко, -середньо, довгострокового протікання. В кожному конкретному випадку наведені класифікації можуть бути застосовані як комплекс критеріїв та індикаторів для діагностики конфліктної ситуації.

## **2.2. Джерела, причини та чинники виникнення групових та особистісних конфліктів в організації**

В закладах сфери соціального обслуговування, як і в більшості соціальних невиробничих організацій, виникнення конфліктів пов'язане з цілою низкою аспектів. Останні мають як суб'єктивну так і об'єктивну, як формальну так і неформальну, як раціональну так і емоційну, як управлінську так і атрактивну природу. Тому виявлення та класифікація джерел, причин, чинників групових

та особистісних конфліктів в досліджуваному типі організації є невід'ємним завданням нашої магістерської роботи.

Головними джерелами конфліктів, спричинених недосконалим виробництвом і неправильним керівництвом [56, с. 182] є недоліки в організації управління. Часто конфлікти виникають тому, що одному працівникові можуть давати вказівки кілька керівників. Такі вказівки не завжди погоджені між собою, що викликає непорозуміння і дезорганізацію в роботі. Нечітко визначені права і обов'язки. Це має наслідком перебирання на себе працівниками функцій, які їм більше подобаються або які легше виконувати. Поза сферою їх інтересів опиняються обов'язки, що потребують значних затрат праці і часу. Внаслідок цього відбувається блокування чийось інтересів, що виливається в конфліктну ситуацію. Такий розвиток подій може спричинити посилення ролі неформальної структури в організації, коли управлінська ініціатива переходить до неформальних лідерів, які позбавлені будь-якої відповідальності [53, с. 108].

Інформація, прийнятна для однієї сторони та неприйнятна для іншої. Здебільшого це – неповні й неточні факти, чутки, що дезінформують партнерів; підозри в навмисному приховуванні чи оприлюдненні інформації; сумніви в надійності й цінності джерел інформації; спірні питання законодавства, правил порядку дій тощо.

Структурні чинники виявляються в існуванні у соціальній групі формальної та неформальної організацій. Як правило вони розходяться в поглядах, інтересах щодо власності, соціального статусу, владних повноважень і звітності, соціальних норм і стандартів, традицій, системи безпеки, заохочення і покарання, розподілу ресурсів, товарів, послуг, доходів, географічного розташування (добровільна чи змушена ізоляція), відкритості, інтенсивності контактів [17, с. 21].

Неритмічність і нестабільність режиму праці. Наприклад, відсутність пауз для відпочинку зумовлює передчасну втому, зниження працездатності, часті помилки, напруженість у стосунках, різноманітні інциденти. Нестабільність праці спричинює психічну напруженість. Іноді вона є мобілізуючим чинником,

активатором, навіть супроводжується позитивними емоціями. Надто висока напруженість призводить до втрати контролю над поведінкою, викликає негативні емоції тощо. Невдоволеність працівників своєю діяльністю. Породжують її відсутність елементів творчості в трудовій діяльності, низький престиж і незначне соціальне значення праці, неадекватне матеріальне та моральне стимулювання, нераціональна система заробітної плати.

Упущення в технології. Наслідком їх є зниження заробітної плати працівників, до того ж не з їх вини. Нечіткість та аритмічність забезпечення виконання завдань ресурсами. Йдеться про перебої у забезпеченні сировиною, матеріалами тощо. Це може призвести до зниження рівня трудової та виконавської дисципліни, до вимушених відпусток, штурмівщини тощо.

Причини виникнення конфліктів, пов'язаних із психологічними особливостями учасників управлінського процесу [42, с. 35]:

Ціннісні чинники. До них належать проголошені або заперечувані принципи; суспільні, групові, особистісні системи переконань, вірувань і поведінки (переваги, прагнення, забобони, побоювання); ідеологічні, культурні, релігійні, етичні, політичні, професійні цінності.

Чинники відносин, пов'язані з наявністю чи відсутністю задоволення від взаємодії. Визначальним критерієм при цьому є основа (добровільні, примусові), сутність (незалежні, залежні, взаємозалежні) відносин; тривалість, баланс сили, значущість їх для сторін; сумісність – несумісність сторін (психологічна, морально-духовна) щодо цінностей; поведінка, внесок сторін у відносини (надії, гроші, час, емоції, енергія, репутація тощо) [44, с. 82].

Поведінкові чинники. Вони неминуче породжують конфлікти у разі зазіхання на чийсь інтереси, самооцінки, загрози фізичній, фінансовій, емоційній, соціальній безпеці; провокування негативних емоцій (егоїзм, безвідповідальність, несправедливість, скептицизм, загострена увага на дрібницях, грубість, тиск).

Незнання характерологічних, психологічних якостей іншої особи. Наділені різним характером і темпераментом індивіди по-різному реагують на

конфлікт: холерик діє швидко, часто не вникаючи у суть справи; меланхолік довго зважує, роздумує, порівнює; флегматик реагує спокійно, нерідко дивується конфронтаційній поведінці колег; сангвінік оперативно аналізує події, прагне знайти розумний вихід, запропонувати прийнятний для обох сторін компроміс [18, с. 65].

Неправильне тлумачення думок, вчинків. Нерідко воно є наслідком слабкорозвинутого неформального спілкування, яке унеможливорює глибоке, всебічне пізнання співробітників. Породжують його психологічна скутість, невміння, боязнь виявити свої істотні якості, а також психологічна насиченість, коли одноманітність оточення, умов роботи, ритму праці викликає негативні емоції. Недотримання загальноприйнятих моральних норм, переоцінювання власних можливостей, недооцінювання можливостей інших. Порушення вікової гармонії. Йдеться про соціально-демографічні причини психологічних колізій в організації [48, с. 89].

Недосконалий індивідуальний стиль керівництва. За результатами досліджень, директивний (авторитарний) і ліберальний стилі є потенційними джерелами конфліктів керівника і працівників, особливо якщо їх незмінно застосовувати тривалий час. Необ'єктивне оцінювання праці персоналу. Здебільшого воно проявляється в таких тенденціях [10, с. 48]:

Помилка центральної тенденції. Трапляється тоді, коли керівник, оцінюючи вклад співробітників, використовує переважно середні оцінки, уникаючи низьких або високих, що породжує зрівнялівку, ображає високоефективних працівників. Помилка контрасту і подібності. Помилка контрасту проявляється в намаганні керівника розглядати якості підлеглого з інших позицій, ніж власні. Наприклад, закономірно пишаючись своєю охайністю у роботі, він може недооцінювати цю якість у співробітників. Помилка подібності є наслідком приписування своїх якостей співробітникам й оцінювання їх за тією шкалою, що й власні. Наприклад, високо оцінюючи у себе таку якість, як організованість, керівник так само високо оцінює її у своїх підлеглих.

Усі вище перераховані причини, які породжують конфлікти в організації, на думку Л.М. Карамушки, можна розділити на три групи [26, с. 184]: конфлікт ролей – зіткнення різних соціальних ролей, які виконуються однією людиною або кількома людьми (групами); конфлікт бажань – зіткнення кількох бажань у свідомості однієї людини або зіткнення свідомостей кількох людей (груп) з приводу того самого бажання. Причому ці бажання можуть бути або тільки особистими, або і особистими, і пов'язаними з виконанням професійної діяльності. Бажаною метою може бути не тільки престижна посада, а й пільгова путівка, дачна ділянка тощо. Частіше за все такі конфлікти виникають між людьми, які займають однаковий ранг в ієрархії управлінських стосунків, але не виключається він і між керівником та підлеглим. Конфлікт норм поведінки – зіткнення різних уявлень, цінностей, норм поведінки, життєвого досвіду, манері поведінки при взаємодії та спілкуванні людей (груп). Він притаманний в основному міжособистісним, внутрішньогруповим та міжгруповим конфліктам, оскільки здебільшого виникає у процесі соціальної взаємодії та спілкуванні між людьми [58, с. 74].

Зазначені конфлікти, які у реальному житті часто пов'язуються один з одним, мають об'єктивно-суб'єктивну природу. Це означає, що, з одного боку, вони зумовлюються зовнішніми об'єктивними факторами (соціально-політичною та економічною ситуацією в суспільстві, станом розвитку та матеріального забезпечення певної галузі господарства, особливостями функціонування конкретної організації тощо), а з іншого – внутрішніми, суб'єктивними факторами (психологічними характеристиками учасників конфлікту, їхніми потребами, інтересами, мірою значущості для них конфліктної ситуації, особливостями характеру, мірою толерантності у спілкуванні тощо). Інша річ, що залежно від конкретного типу конфлікту на перший план виступають ті чи інші причини; за конфлікту ролей – провідними є соціальні причини, за конфлікту бажань – спостерігається збалансованість соціальних і психологічних причин, за конфлікту норм поведінки головними є психологічні фактори [22, с. 75].

Розглянемо, як конкретно виявляють себе названі вище причини за різних типів конфліктів, які можна розділити, враховуючи їхню природу, на дві основні групи: суб'єктивні чинники виникнення конфліктів в організації та об'єктивні чинники виникнення конфліктів в організації.

До суб'єктивних чинників, що впливають на виникнення конфліктів в організації, відносять суб'єктивні особливості і стан членів організації.

Вирішальний вплив на поведінку особистості в конфлікті надає вона сама – її потреби, установки, звички, образ мислення, досвід вирішення проблем і моделі поведінки. Все це – істотний чинник, що дозволяє попередити розвиток конфліктів, перехід їх в екстремальні і у край емоційні форми, а також знизити вірогідність розвитку міжособових і міжгрупових конфліктів. Поняття «конфліктна особа» припускає підвищену готовність особи до конфліктів і їх продукування. Конфліктність особи визначається комплексною дією чинників психологічних (особливостей темпераменту, рівня агресивності, психологічної стійкості і саморегуляції, актуального емоційного стану, соціально-психологічних установок і цінностей, відносини до опонента, компетентності в спілкуванні тощо) та соціальних (особливостей умов життя і діяльності, середовища і соціального оточення, загального рівня культури тощо) [34, с. 17].

Отже, конфліктність особи – інтегративний комплексний показник і характеристика особи, тісно пов'язана з суто психологічними і, перш за все, особовими передумовами. Особові передумови виникнення і розвитку конфліктів можуть мати ситуативну або характерологічну основу [61, с. 91].

До ситуативних передумов виникнення конфлікту відносяться: незадоволеність актуальної потреби; відчуття невизначеності, невпевненості; дезорієнтація; стомлення; нестійкість настрою; підвищена збудливість; недостатня або спотворена інформованість; стан навіюваності. Людина може бути схильна до конфлікту, якщо він знехтуваний або не визнаний «своїм» серед колег, якщо його інтереси і запити не задовольняються, а домагання на провідну роль в колективі зустрічають відсіч інших співробітників.

Причиною несприятливого психічного стану особи, стимулюючого

конфліктність, може бути також несправедливе відношення до людини, навіть якщо воно ненавмисно, незадоволеність роботою. Від людини залежить, чи опиниться він в конфліктних ситуаціях, чи надає він значення вчинкам, справам і відношенню до нього колег, чи зачіпає його за живе їх манера звернення, намір підпорядкувати собі, схилити до небажаних вчинків [37, с. 162].

До характерологічних передумов виникнення конфлікту відносяться стійкі якості і риси вдачі, що привертають до зіткнення з тими, що оточують, викликають негативне відношення до людини, відчуття антипатії і протидії, які формуються середовищем, є наслідком психологічно неадекватного, одностороннього виховання (наприклад, в умовах емоційного відкидання дитини в сім'ї, гіпер- або гіпопротекції як стилю порушеного сімейного виховання): нетерпимість до недоліків інших; знижена самокритичність; імпульсна; нестриманість у відчуттях; укорінені негативні забобони, упередження до людей; схильність до агресивної поведінки; схильність підпорядковувати собі інших; невихованість; відсутність внутрішньої духовної культури; неувага до людей; користолобство; егоїзм [36, с. 67].

Реакція на труднощі, невдачі залежить від властивостей особи: одні критично оцінюють власну поведінку, звинувачують себе («не організований», «не зумів стриматися», «не зумів добитися свого»); інші шукають виправдання власних невдач в об'єктивних, не залежних від людей обставинах або змінюють погляд на ситуацію, визнаючи її незначною («буває і гірше», «не це головне»); треті схильні звинувачувати в тому, що трапилося, перш за все, оточуючих, починають конфліктувати з ними («не організовані», «не уміють тримати слово», «погано працюють», «заважають» тощо). Виявити схильність людини до того або іншого типу поведінки, зокрема до конфліктного, дуже важко. Проте очевидно, що істотним при цьому є визначення суб'єктивної значущості суперечності, що лежить в основі конфліктної ситуації. На особливості відношення людини до різних проблем діяльності певний відбиток накладає зміна його рольового положення в колективі (наприклад, призначення або обрання на нову посаду) [59, с. 81].



Зміна об'єктивного положення особи в колективі вимагає перебудови її суб'єктивних відносин. Якщо цього не відбувається, можуть виникнути труднощі в оволодінні новою соціальною функцією, конфлікти з тими, що оточують або «внутрішній» розлад.

У суб'єктивних відносинах особи відбиваються суспільні відносини в їх динаміці. Без особистих відносин немає і не може бути відносин суспільних, оскільки це – відносини між людьми, що не байдужі людині. Безумовно, суб'єктивні відносини осіб не визначають процес розвитку суспільних відносин, але є його необхідними елементами. За певних умов вони можуть істотно впливати на цей процес, прискорюючи чи уповільнюючи його або змінюючи зміст [43, с. 98].

Кожна людина має власний, унікальний життєвий досвід, а також манеру поведінки, що склалася і закріпилася на основі цього досвіду. У якомусь сенсі люди налаштовані на певні умови; іноді умови можуть змінитися, а настрої залишитися тим самим. Люди виробляють певний погляд на речі, власну точку зору на навколишнє життя. Тому можна скласти неправильну картину нової ситуації, бачивши в основному те, що відповідає традиційному настрою, тому пейзажу, на який люди звикли дивитися. Звідси – неспівпадання поведінки ситуаціям, непорозуміння, суперечки і конфлікти. Саме попередня настроєність визначає сприйнятливість до конфліктів. Але виявляється це у кожної особи по-своєму, як і обставини, що визначають схильність особи до конфліктів [41, с.62].

У конфлікти з оточуючими вступають, перш за все, люди з негнучким, ригідним характером, ті, хто не здатні переносити поведінку, що суперечить їх принципам і ціннісним критеріям. Як-правило, такі люди інертні, поволі звикають до нової обстановки, нетовариські, украй егоцентричні і не допускають компроміси. Люди істотно розрізняються також реакцією на поведінку інших. Одні «керуються зсередини», завжди відштовхуються тільки від власних уявлень і не звертають уваги на відчуття і думки тих, що оточують, у разі конфлікту припиняють контакти. Інші «керуються ззовні», завжди зважають на тих, що

оточують, намагаються підібрати до них ключ, вникнути в психологію інших, уміють погоджувати власні інтереси з інтересами інших. Конфлікти легко виникають тоді, коли люди не знають, чого чекати один від одного. Співчутливе відношення виникає тоді, коли одна людина розуміє, що інший не міг поступити інакше, що на його місці будь-хто поступив би так само [65, с. 112].

Об'єктивними причинами організаційних конфліктів є соціальні, економічні, правові проблеми, а також недоліки в організації виробництва праці, що роблять протиріччя між сторонами соціально-трудових відносин неминучими і не залежать від їхньої поведінки. На ґрунті вивчення і узагальнення даних, що знаходяться в спеціальній літературі, пропонується така класифікація основних об'єктивних чинників, що впливають на виникнення конфліктів [25, с. 232]: соціально-політична та економічна ситуація в суспільстві; стан розвитку та матеріального забезпечення певної соціальної сфери; особливості функціонування конкретної організації.

Соціально-політична та економічна ситуація в суспільстві. Так наразі в Україні у працюючих членів суспільства виникає потреба в одночасному виконанні кількох соціальних функцій: з одного боку, безпосередньо професійних, а з іншого – функцій, реалізація яких дає можливість «вижити» в ситуації економічної кризи, забезпечити хоч якісь умови життя для своєї сім'ї. Досить часто такі функції можуть бути вкрай суперечливими, оскільки вимагатимуть від людини великих енергетичних витрат та затрат часу, а іноді і відмови від засвоєних нею моральних цінностей та норм. Зіткнення таких протилежно спрямованих соціальних ролей і може стати причиною конфлікту [23, с. 81].

Невизначеність і нестабільність політичної ситуації в країні та соціальна незахищеність також призводять до змін цілей і задач діяльності, обов'язків, частих переміщень працівників як по горизонталі, так і по вертикалі або навіть звільнень. Все це руйнує відчуття стабільності, безпеки і призводить до конфлікту. Стан розвитку та матеріального забезпечення певної соціальної сфери (низький статус, невелика заробітна плата, незадовільне матеріальне

забезпечення тощо). При всій значущості роботи, в умовах, коли суспільство і держава оцінюють її невисоко, коли не цінять і не надають особливого значення професійній діяльності або вважають її занадто простою та легкою важко зберегти рівновагу і не піддатися конфлікту.

Під особливостями функціонування конкретної організації, що можуть зумовити конфлікти, мають на увазі такі чинники [38, с. 103]:

Тип взаємодії в організації. В організаціях з кооперативним типом взаємодії функціонують дружні, довірливі настанови, що збільшують бажання допомагати іншим, сприяють взаємному прийняттю. Спроби вплинути на іншого носять договірний, переконуючий характер.

Конкурентна взаємодія веде до ворожості, підсилює готовність негативно реагувати на прохання і потреби інших, сприяє взаємному відторженню. Для впливу на інших використовуються насилля, погрози і хитрощі.

Помилкові управлінські дії керівника. Спостерігаються два основні вияви таких конфліктів. По-перше, коли працівнику дають суперечливі завдання і вимагають від нього результатів, що виключають один одного. По-друге, коли різні керівники, порушуючи принцип єдиноначальності, дають суперечливі накази або один керівник скасовує наказ іншого [37, с. 29].

Неадекватне виконання соціальних ролей. Коли учасники управлінської взаємодії не дотримуються виконання соціальних ролей, які зумовлюються змістом спільної діяльності й особливостями управлінських стосунків (як вертикальних, так і горизонтальних) [66, с. 58]. Такі конфлікти виникають внаслідок неузгодженості формальних організаційних основ, наприклад, коли керівництво організації порушує раніше прийняті і погоджені з трудовим колективом правила і норми: зміна режиму роботи; зміна технології виробництва; незадовільного стану робочих місць тощо. Або коли члени колективу виявляють ініціативу в пошуках нових підходів до організації виробничого процесу, проте керівник не бажає їх слухати, орієнтуючись на застарілі догми.

Неадекватний стиль керівництва. Кожний стиль керівництва має

специфічні особливості. Аналізуючи структуру і зміст основних стилів керівництва, слід обов'язково брати до уваги, що кожен із них має свої позитивні і негативні риси.

Так, демократичний стиль забезпечує ефективну спільну діяльність колективу (в результаті використання досвіду, знань працівників, поваги, шанобливого ставлення до них, а відтак і формування в них почуття задоволення від належності до колективу), хоча це потребує значних зусиль для забезпечення комунікацій, координації дій працівників, урахування їх індивідуально-психологічних особливостей тощо [19, с. 68].

Авторитарний стиль, навпаки, призводить до виникнення у працівників почуття незадоволення через те, що не враховуються їхні інтереси, творчі можливості, роздратування неповагою з боку керівника, застосування керівником брутальних і навіть агресивних способів взаємодії з ним, проте забезпечує швидкість прийняття управлінських рішень, орієнтує на обов'язкове досягнення результату.

Ліберальний стиль відкриває працівникам шлях до ініціативи, самостійності, звільняє від жорстких дисциплінарних заходів. Але, з іншого боку, пасивність, байдужість керівника досить часто дезорієнтує колектив, стає причиною низьких результатів роботи.

Застосування того чи іншого стилю керівництва залежить від [63, с. 73]: типу організації і її цілей; соціокультурних особливостей як керівників, так і підлеглих; зовнішніх умов тощо.

Неправильно вибраний стиль може призвести до конфлікту в організації тому необхідно гнучко використовувати різні стилі керівництва залежно від різних управлінських ситуацій.

Нечіткі права і обов'язки. Якщо працівник не має чітко визначених посадових інструкцій з приводу того, що він повинен робити і де межі його відповідальності, то це може призвести до перебирання на себе функцій, які йому подобаються або які легше виконувати. Поза сферою його інтересів опиняються обов'язки, що потребують значних затрат сил, праці, часу.

Внаслідок цього відбувається блокування чийось інтересів, що виливається в конфліктну ситуацію [8, с. 52].

Соціально-економічна система організації. До неї відносяться, насамперед, розподіл ресурсів і зарплати. Навіть у найбільших організаціях ресурси завжди є обмеженими. Керівництво може вирішити, як розподілити матеріали, людей, фінанси, щоб найефективнішим шляхом досягти цілей організації. Не має значення, чого конкретно стосується це рішення – люди завжди хочуть одержувати більше. Таким чином, необхідність ділити ресурси майже неминуче веде до різного виду конфліктів. До цієї групи можна віднести: невиконання зобов'язань, що стосується соціальних гарантій, компенсацій, пільг (наприклад, заборгованість по заробітній платі, регресивних виплатах, соціальному страхуванню тощо); окремі прорахунки у здійсненні державного регулювання цін, тарифів, умов надання послуг і виконання робіт; збільшення норм вироблення або зниження тарифів по оплаті праці; недосконала система стимулювання, несправедливий розподіл матеріального добра і фондів оплати праці; порушення або прорахунки зі сторони керівництва у фінансово-економічній діяльності, що призвели до погіршення соціально-економічних умов членів організації; дисбаланс у розподілі ресурсів і фінансів між підрозділами; дисбаланс у розподілі ресурсів і фінансів між фондом розвитку і фондом заробітної плати [28, с. 56].

Остання з перерахованих причин має вирішальне значення для розуміння головного протиріччя між керівниками організації і працівниками. Роботодавці зацікавлені в збільшенні фонду накопичення (можливо, власного прибутку), а працівники – в тому, щоб отриманий в ході трудової діяльності прибуток максимально використовувався з метою розподілу і споживання.

Оплата праці у формі заробітної плати, премій, винагород соціальних привілеїв не тільки слугує засобом задоволення різноманітних потреб людей, але й сприймається як показник соціального престижу і визнання з боку керівництва [47, с. 56].

Фактори, зумовлені умовами життєдіяльності організації (географічне та

територіальне розміщення, специфіка діяльності тощо). Наприклад, чим більше у певному територіальному районі різних установ, закладів, тим більше у організації шансів укласти вигідні угоди про співробітництво, налагодити ділові контакти з підприємствами, що позитивно впливає на дружні, безконфліктні відносини.

Ще одним з об'єктивних факторів, які належать до названої групи, є умови і характер виконання праці (незадовільний графік роботи, шкідливі для здоров'я чи небезпечні умови праці, нездорове довкілля, екстремальні умови виконання завдань тощо). Потреба у надзвичайно швидкому виконанні завдання при несприятливих умовах може створити сприятливе підґрунтя для виникнення конфліктів [29, с. 48].

Недосконалість комунікаційної структури (відсутність і перекручування інформації, слабкість зв'язків і контактів – технологічних, інформаційних та ієрархічних). Погана передача інформації може бути як причиною, так і наслідком конфлікту. Вона може діяти як каталізатор конфлікту, заважаючи окремим працівникам чи групі зрозуміти ситуацію чи точки зору інших [34, с. 93].

Соціально-психологічний клімат в організації. Якість і продуктивність праці в організації залежать не тільки від діяльності, оснащення, умов роботи, а й від рівня групового розвитку, психологічної сумісності, згуртованості тощо. Часто високі результати забезпечують товариська взаємодопомога, дружелюбність, взаємовиручка, переважання позитивних емоцій, простота у взаєминах тощо. Виробничий колектив є середовищем, де відбувається соціалізація людини. Він забезпечує індивіду можливість для самовизначення, самоутвердження, є для нього засобом емоційного захисту, середовищем, у якому задовольняються його вищі потреби. Стабільність не обов'язково передбачає постійність складу колективу, передусім вона є оптимальною моделлю його структури. Стабільність групи, а отже і сприятливий соціально-психологічний клімат, забезпечують такі показники [66, с. 49]:

Наявність у колективі спеціалістів різних рівнів професійної

майстерності. Це дає змогу працівникам початківцям бачити свою професійну перспективу, а висококваліфікованим – відчувати повагу молодих. Сукупно це сприяє підвищенню задоволеності з обох сторін [66, с. 48].

Чисельність групи. Найоптимальніше, якщо група об'єднує три-дев'ять осіб. Якщо вона занадто мала (до трьох осіб), це породжує занепокоєність із приводу персональної відповідальності за прийняті рішення. Зі збільшенням чисельності групи ефективність роботи кожного може зростати (до певної межі) за рахунок взаємодії. Це стосується і настрою. Групі, в якій до п'ятнадцяти осіб, більш властива цілісність. Зі зростанням їх чисельності цілісність втрачається, починають утворюватись дрібніші групи, відносини між якими складаються не завжди сприятливо, що може негативно позначатись на згуртованості колективу загалом. У великій групі не завжди є змога висловити свою думку, що ускладнює спілкування, провокує неформальний поділ групи на підгрупи. Тому зі зростанням чисельності колективу доцільно структурувати його, організувавши дрібні підрозділи з нормативно встановленими відносинами. Також необхідно регулювати у групі кількість працівників з різними мотивами трудової діяльності [52, с. 71].

Час спільної трудової діяльності. Цей показник тісно пов'язаний з формуванням традицій, стійких норм поведінки, що відчутно впливає на згуртованість, організованість колективу. Водночас він може утруднювати процес адаптації в колективі молодих працівників.

Статеві-вікова структура організації. Згуртованість, здоровий соціально-психологічний клімат, як правило, властиві неоднорідним групам, де реалізуються різновікові особливості працівників. У такому колективі багатші взаємини, спілкування, емоції. інтенсивніший у ньому природний рух кадрів. Це дає підстави для тверджень, що оптимальна модель прийнятного соціально-психологічного клімату в організації передбачає відмінності щодо віку, життєвого досвіду, повагу до старших, підвищену увагу до жінок, допомогу молодим тощо [14, с. 93]. Практика свідчить, що великий потенціал енергії, ініціативи, творчості молодих працівників послаблює консерватизм ветеранів.

Водночас молодь привчається до стриманості в поведінці, дисциплінованості, організованості. На емоційному житті колективу позитивно позначається наявність у ньому чоловіків і жінок. Як правило, різностатеві групи є стабільнішими [26, с. 72].

Наявність неформальної структури в колективі. Нерідко у групі формується неформальна структура, яка має своїх лідерів. Перебування неформальних лідерів в опозиції до формального керівництва різко погіршує клімат в організації, породжує конфлікти. Тому необхідно дбати про те, щоб формальна структура накладалася на неформальну, тобто щоб офіційний керівник був лідером у всьому.

Автономність, ступінь ізолюваності групи. Відомо, що ізолюваність негативно впливає на згуртованість групи, а звуження кола спілкування знижує, вичерпує його цінність. Тому для поліпшення психологічного клімату доцільно виходити за групові відносини, налагоджувати контакти з іншими колективами, групами [51, с. 81].

Психологічна сумісність членів групи. Йдеться передусім про групову сумісність, яка є соціально-психологічним показником згуртованості групи, забезпечує безконфліктне спілкування, узгодження індивідуальних дій в умовах спільної діяльності, а також про міжособистісну сумісність - взаємне прийняття партнерів по спілкуванню й спільній діяльності, засноване на оптимальному узгодженні ціннісних орієнтацій, соціальних установок, інтересів, мотивів, потреб тощо.

В своїх роботах К. Левін описував основні чинники виникнення конфліктів в групі (організації). Його вихідним положенням є представлення про те, що більшу частину свого життя людина діє не просто як індивід, а як член певної групи [15, с. 85].

В якості найбільш важливого чинника, визначаючого частоту конфліктів в групах, К. Левін називає загальний рівень напруження, в якому існує людина чи група. Чи приведе конкретна подія до конфлікту – залежить від рівня напруги або соціальної атмосфери в групі. Особливе значення, на його думку, при



цьому набувають: ступінь задоволеності-незадоволеності потреб людини. Незадоволені потреби мають тенденцію ставати домінуючими, що об'єктивно збільшує вірогідність конфліктів; кількість простору вільного пересування людини. Достатній простір вільного пересування є умовою задоволення індивідуальних потреб і адаптації до групи. Напроти, обмеження «вільного руху» веде до зростання напруження; зовнішній бар'єр: наявність або відсутність можливостей вийти з неприємної ситуації. Напруження або конфлікт часто ведуть до тенденції покинути цю ситуацію. Якщо це можливо, сильна напруга не буде розвиватися. Напроти, відсутність такої можливості як результат зовнішнього бар'єра або внутрішніх перепон провокує розвиток сильного напруження і конфлікту; ступінь співпадання або не співпадання мети членів групи. В груповій взаємодії конфлікти залежать від ступеня розбіжності мети членів групи, від їх готовності враховувати точку зору іншого [65, с. 26].

Таким чином, головними джерелами особистісних та групових конфліктів в закладах сфери соціального обслуговування є недоліки в організації та управлінні. В свою чергу, їх виникнення виявляються в існуванні у соціальній групі формальної та неформальної організацій. Співробітники розходяться в поглядах, інтересах щодо власності, соціального статусу, владних повноважень і звітності, соціальних норм і стандартів, традицій, системи безпеки, заохочення і покарання, розподілу ресурсів, товарів, послуг, доходів, географічного розташування (добровільна чи змушена ізоляція), відкритості, інтенсивності контактів.

Залежно від конкретного типу конфлікту на перший план виступають ті чи інші причини за конфлікту ролей – провідними є соціальні причини, за конфлікту бажань – спостерігається збалансованість соціальних і психологічних причин, за конфлікту норм поведінки головними є психологічні фактори.

### **2.3. Технології та методи профілактики конфліктів в соціальноспрямованих організаціях**

Управління міжособистісними та груповими конфліктами в закладах сфери соціальної роботи та обслуговування передбачає не тільки регулювання вже виниклого протистояння, але і створення умов для їх попередження. Найбільш вагомим із зазначених завдань конфліктологічних практик є профілактика. В своїй складності вона не поступається вирішенню самого конфлікту. Саме завдяки добре поставленій роботі з попередження конфліктів в організаціях можна реально вплинути на їх скорочення [12, с. 82].

Вся діяльність з попередження та профілактики конфліктів являє собою одне з конкретних виражень людської здатності узагальнювати наявні теоретичні й емпіричні дані і на їхній основі прогнозувати майбутнє. Ця людська здатність має особливе значення в управлінській діяльності. Успіх профілактики міжособистісних та групових конфліктів в соціально спрямованих організаціях може залежати від цілого ряду передумов: знання загальних принципів управління соціальними процесами й уміння використовувати їх для аналізу конкретних ситуацій; рівня загальнотеоретичних знань щодо сутності конфлікту, його причин і етапів розвитку; глибини аналізу перед конфліктних ситуацій; ступеня відповідності обраних технологій та методів коригування сформованої ситуації. Простий перелік цих передумов свідчить, що попередження конфліктів є непростю справою, тому її не слід недооцінювати і зневажати. Саме тому доцільним є опис потенціалу соціальних технологій та методів профілактики міжособистісних та групових конфліктів [53, с. 72].

В свою чергу, соціальні технології – спеціально організована галузь знання про способи та процедури оптимізації життєдіяльності людини в умовах зростаючої взаємозалежності, динаміки й оновлення суспільних процесів. Вони є також засобом здійснення діяльності на основі раціонального розподілу її на процедури й операції з їх подальшою координацією, синхронізацією та вибором оптимальних знарядь і методів для виконання. Соціальні технології

також є методом управління соціальними процесами, що забезпечує систему їх відновлення в певних параметрах, таких, як якість, властивість, обсяг, цілісність діяльності та ін. За критерієм ролі в суспільному житті Ю. Сурмін і М. Туленков розглядають їх в чотирьох аспектах: як соціальні інститути, тобто найбільш раціональні форми організації спільної діяльності людей; як соціальні процеси, тобто цілеспрямовані зміни соціальних явищ у просторі та часі; як соціально-перетворюючу діяльність, спрямовану на перетворення соціальних об'єктів з боку її суб'єктів; та як соціальні системи, тобто цілісні соціальні структурно-функціональні утворення [41, с. 62].

Виходячи з цього, технологія запобігання особистісним та груповим конфліктам – це сукупність знань про способи, засоби, прийоми впливу на передконфліктну ситуацію, а також послідовність дій опонентів і третіх осіб, або груп осіб, у результаті яких усуваються наявні суперечності [3, с. 34].

За допомогою цілеспрямованих соціальних технологій впливати на передконфліктну ситуацію можна двома шляхами: впливати на власну поведінку та змінити своє ставлення до проблеми або впливати на поведінку опонента. Один із виходів із ситуації, що виникла, полягає в гуманітаризації технічної освіти, підвищенні якості викладання суспільно-наукових дисциплін, у більш широкому залученні до управління фахівців-гуманітаріїв, у швидкому розвитку вітчизняної теорії управління, конфліктології [45, с. 62].

Технології з профілактики та попередження конфліктів мають реалізовуватися керівниками, провідними спеціалістами та членами колективів, психологами й конфліктологами соціальноорієнтованих установ за наступними основними напрямками [16, с. 56]: створення умов, які сприяють профілактиці деструктивних конфліктів, оптимізація організаційно-управлінських рішень (створення сприятливих умов для життєдіяльності працівників, об'єктивна оцінка їхнього трудового внеску, справедливий розподіл матеріальних благ і т. п.); управління компетенцією працівників; усунення соціально-психологічних і особистісних та міжгрупових причин конфліктів.

Технологія управління компетенцією, хоча і є складовою частиною

управлінської діяльності, але виділяється в окремий напрям профілактики конфліктів в організаціях, в тому числі й сфери соціального обслуговування через його особливу важливість. Компетенція особи формується на основі знань, навичок і способів спілкування в колективі. Етапи компетенції включають навчання соціального працівника, активне використання знань і їхнє застарівання. Для того, щоб компетенція співробітників закладів сфери соціального обслуговування знаходилася на належному рівні, цими процесами необхідно управляти як на рівні організації (оцінювання наявних ресурсів, їх зіставлення з потребами, прийняття рішень із досягнення необхідного рівня компетенції), так і на рівні окремої особи (підвищення кваліфікації, поліпшення навичок спілкування тощо) [16, с. 87-92]. Управління компетенцією працівників сприяє звуженню об'єктивних зон конфліктів, а, отже, запобіганню та профілактиці.

Важливою технологією в досліджуваній сфері є також облік соціально-психологічних факторів і особистих рис персоналу закладу сфери соціального обслуговування. Для гармонізації соціальної взаємодії в трудовому колективі необхідне збалансування: соціальних ролей; взаємозалежності в рішеннях і діях; взаємних послуг; самооцінки та зовнішньої оцінки [29, с. 84].

Кожна людина у своєму житті «грає» певну роль. Якщо очікувана від неї роль відповідає вимогам партнера (чи організації, у якій він працює), то протилежна сторона не пред'являє до неї претензій. Водночас людина, у свою чергу, очікує чого-небудь від протилежної сторони. Якщо і її очікування справджуються, то спостерігається баланс соціальних ролей. У цих умовах підстави для конфлікту відсутні. Порухення балансу є чинником, який сприяє розвитку конфліктних відносин. Крім того, варто враховувати, що кожен партнер може грати стосовно іншого роль старшого, рівного чи молодшого. Якщо протилежна сторона приймає роль, що відводиться їй, то рольовий конфлікт не відбувається. В іншому випадку баланс соціальних ролей порушується, що сприяє створенню конфліктної ситуації [41, с. 82].

Гармонія у взаєминах порушується і в разі зміни балансу взаємних

послуг. Стан напруги, що провокує початок конфлікту, найчастіше пов'язано з тим, що людина, яка зробила послугу колезі й очікує від нього аналогічних дій, не одержує бажаного. Профілактиці групових та міжособистісних конфліктів у закладах сфери соціальної роботи та обслуговування у цьому випадку сприяє підтримання балансу між самооцінкою й зовнішньою оцінкою особи. За значної розбіжності між ними співробітник закладу сфери соціального обслуговування відчуває певну міру психологічної напруженості, що може спровокувати розвиток конфліктних відносин. Якість попередження та профілактики конфліктів у трудовому закладу сфери соціальної роботи та обслуговування колективі багато в чому залежать також від урахування особистих рис персоналу (характеру, темпераменту і т. п.), рівня психологічної сумісності працівників, дотримання ними загальноприйнятих норм і правил поведінки тощо [11, с. 72].

Реалізація вище охарактеризованих технологій відбувається в умовах організаційного життя за допомогою низки методів. Останні мають практичну спрямованість та являють собою ціле раціональний засіб досягнення мети щодо розв'язання конфліктної ситуації або дезавуації конфлікту на конкретній його стадії. В закладах сфери соціального обслуговування методи профілактики групових та особистісних конфліктів нічим не відрізняються від тих загально організаційних й, в теоретичному відношенні, можуть бути проаналізовані в наступній площині [51, с. 92].

Значну роль при врахуванні в практичній діяльності щодо профілактики різноманітних конфліктів відіграє застосування дедуктивного методу. Особливо актуальним його використання є під час профілактики причин конфліктів групового та особистісного характеру.

Центральною проблемою тактичної профілактики конфліктів в організації є підтримка і зміцнення в колективі співробітницьких взаємин. Проблема є комплексною, тому і вимагає комплексного вирішення за допомогою методів соціально-психологічного, організаційно-управлінського і морально-етичного характеру [37, с. 44].

Тож виділимо такі методи профілактики групових та особистісних конфліктів в закладах сфери соціального обслуговування – метод згоди, що припускає проведення заходів, націлених на залучення потенційних конфліктантів у загальну справу, у ході якої в можливих супротивників з'являється більш або менш широке поле загальних інтересів, вони звикають до спільної діяльності і спільного вирішення виникаючих проблем.

Метод доброзичливості, або емпатії, здатності до співчуття, розуміння внутрішнього стану, готовності сприяти практично. Цей метод вимагає виключення невмотивованої ворожості, агресивності, невічливості. Використання цього методу в закладах сфери соціального обслуговування особливо важливе в кризових ситуаціях [15, с. 62].

Метод збереження репутації колеги, поваги до його гідності. При виникненні будь-яких розбіжностей, зумовлених конфліктом, найважливішим методом попередження негативного розвитку подій є визнання гідності члена трудового колективу соціально спрямованої організації, вираження належної поваги до його особистості. Визнаючи гідність й авторитет опонента, ми тим самим стимулюємо адекватне відношення до нашої гідності й авторитету.

Діючим інструментом профілактики групових та особистісних конфліктів може стати метод взаємного доповнення. Останній спирається на такі здібності співробітника соціальноорієнтованої організації, якими не володіємо ми.

Метод взаємодоповнення особливо важливий під час формування робочих груп, команд, що комплектуються згідно з даним принципом, забезпечуючи їх працездатність на достатньому рівні [59, с. 62].

Метод антидискримінаційної гуманної політики вимагає виключення висвітлення переваги одного співробітника над іншим, і взагалі будь-яких відмінностей між ними. З цією метою в управлінні часто використовують елементи зрівняльного матеріального заохочення всіх працюючих в соціальної організації. Не можна плутати зі схожим висловом – «зрівнялівка». Подібний прийом передбачає чіткі критерії винагороди за рівноцінність вкладеної праці. З погляду профілактики конфліктів рівноцінний метод розподілу має

безсумнівні переваги, що дозволяють уникнути появи таких негативних емоцій, як почуття заздрості, образи, що можуть стати поживним ґрунтом для зародження конфліктної протидії [40, с. 124].

В інтересах підвищення антиконфліктного потенціалу в соціально-орієнтованій організації доцільно розподіляти заслуги і нагороди на всіх, навіть якщо вони значною мірою належать комусь одному. Поширеність подібного методу в теорії та практиці соціально-адекватного управління великою мірою пояснюється особливістю організаційної культури та професійного соціального менталітету [21, с. 67].

Один з методів психологічної профілактики групових та особистісних конфліктів в закладах сфери соціального обслуговування можна умовно назвати методом психологічного згладжування. Останній передбачає, що настрій людей, їхні почуття піддаються регулюванню і потребують певної підтримки. Як показала практика, серед них можна виділити різноманітні форми проведення членами трудового колективу закладу сфери соціального обслуговування спільного відпочинку, урочистих заходів, все, що можна віднести до такого широкого поняття, як корпоративні заходи. Подібний спосіб дозволяє знімати психологічну напругу, сприяє емоційній розрядці, викликає позитивні почуття взаємної симпатії, сприяє формуванню морально-психологічної атмосфери в соціально спрямованій організації, що перешкоджає виникненню конфліктів [33, с. 98].

Розглянуті методи не вичерпують усього потенціалу заходів для профілактики групових та особистісних конфліктів в закладах сфери соціального обслуговування, необхідно чітко розуміти, що цьому сприяє все те, що забезпечує збереження нормальних ділових відносин, зміцнює взаємну повагу і довіру.

Таким чином, профілактика особистісних та групових конфліктів в соціально спрямованих організаціях здійснюється за допомогою комплексу соціальних технологій та методів. Перші являють собою сукупність знань про способи, засоби, прийоми впливу на передконфліктну ситуацію, а також

послідовність дій опонентів та третіх осіб, або груп осіб, у результаті яких усуваються наявні суперечності. Як правило до складу соціальних технологій профілактики особистісних та групових конфліктів в закладах сфери соціального обслуговування відносять технології управління професійними компетенціями персоналу, сприяння випередженню деструктивних конфліктів, оптимізації організаційно-управлінських рішень. В свою чергу реалізація вищезначених технологій відбувається за допомогою практичних комплексних методів, серед яких найбільш ефективними в закладах сфери соціального обслуговування можуть бути метод підтримки і зміцнення співробітницьких взаємин, соціально-психологічного супроводу, організаційно-управлінського і морально-етичного тиску. Поряд з комплексними доцільними для використання є загально організаційні методи досягнення згоди, розвитку емпатії, мотивації до взаємодоповнення, стимулювання до збереження репутації колеги, інституціоналізації соціально корпоративних норм та цінностей.



### РОЗДІЛ 3

## ПРАКСЕОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ПРОФІЛАКТИКИ ГРУПОВИХ ТА ОСОБИСТІСНИХ КОНФЛІКТІВ В ЗАКЛАДАХ СФЕРИ СОЦІАЛЬНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ

### **3.1. Програма дослідження групових та особистісних конфліктів в соціально спрямованих організаціях**

Виступаючи логічним продовженням теоретичної частини і тісно взаємодіючи з нею програма вивчення конфліктів в соціально спрямованих організаціях включає психодіагностичні методики, які дадуть можливість практично по кожному розділу теоретичної частини роботи дослідити найбільш значущі особливості, що впливають на виникнення групових і особистісних конфліктів.

Сьогодення від сучасних соціальних організацій вимагає великих зусиль, напруження, матеріальних і психічних затрат. Досягнення високих результатів багато в чому залежить як від зовнішніх, так і від внутрішніх чинників, що проявляються через якість особистісних та групових відносин. Із зростанням суперечностей групові відносини стають більш негативними, відповідно впливають на психічний стан соціальних працівників та адміністративного персоналу, а також соціально-психологічний клімат в групі та організації в цілому. Конфлікти, що виникли при цьому, стають на заваді рішенню поставлених задач і перешкоджають успішній діяльності організації [21, с. 62].

Розуміння і прогнозування діяльності і поведінки як окремих соціальних працівників, так і груп має важливе значення в життєдіяльності організації.

В теоретичній частині нашого дослідження було визначено ряд групових та особистісних особливостей, що впливають на виникнення конфліктів в соціально спрямованій організації. Найбільш впливовими, на наш погляд, серед особистісних є ригідність та конфліктність, а серед групових особливостей – стиль управління і соціально-психологічний клімат.

Мета дослідження – визначити характерні особливості особистості та групи, що впливають на виникнення конфліктів в закладах сфери соціального обслуговування

Згідно з поставленою метою нами були висунуті наступні гіпотези:

– частина соціальних працівників та адміністративного персоналу Шевченківського територіального центру соціального обслуговування (надання соціальних послуг) м. Києва має ригідний характер, що впливає на виникнення конфліктів;

– деякі співробітники мають високий рівень конфліктності, що сприяє виникненню конфліктів;

– в організації домінує авторитарний стиль управління;

– в колективі Шевченківського територіального центру соціального обслуговування (надання соціальних послуг) м. Києва домінує соціально-психологічний клімат з негативною спрямованістю.

Дані дедуктивні гіпотези спираються на концепцію загальної теорії систем, яка стверджує, що будь-який вплив направлений на частину системи (в нашому випадку – соціально спрямована організація), здійснює вплив і на інші її частини.

Характеристика вибірки: дослідження проводилося в Шевченківському територіальному центрі соціального обслуговування (надання соціальних послуг) м. Києва. У дослідженні брали участь 20 осіб жіночої та чоловічої статі віком від 21 до 45 років, які працюють в даному закладі.

Наше дослідження складалося з таких етапів:

– підбір необхідних психодіагностичних методик;

– організація дослідження;

– проведення дослідження;

– обробка та аналіз одержаних результатів дослідження;

– підготовка висновків та рекомендацій щодо подолання особистісних (конфліктність та ригідність) та групових (соціально-психологічний клімат, стиль керівництва) особливостей, що впливають на виникнення конфліктів в

соціально спрямованій організації.

Для вирішення поставлених у процесі дослідження завдань використовувався комплекс діагностичних методик (див. табл. 3.1).

Дослідження ригідності проводилося за методикою Г. Айзенка «Діагностика ригідності» [47, с. 21]. Методика орієнтована на виявлення рівня ригідності (негнучкості) особистості. Ригідність є однією з рис особистості, що одночасно відноситься психологами до найважливіших.

*Таблиця 3.1*

**Методики дослідження особистісних і групових особливостей виникнення конфліктів в соціально спрямованій організації**

Основні особистісні і групові особливості виникнення конфліктів	Методики
Ригідність	Методика «Діагностика ригідності» Г. Айзенка [47, с.421]
Конфліктність	Тест «Чи конфліктна ви особистість» Г.В.Ложкіна, Н.І.Пов'якель [35, с.314]
Стиль управління	Методика «Ваш стиль управління» М.І. Пірена [49, с.166]
Соціально-психологічний клімат	Методика «Аналіз та оцінка соціально-психологічного клімату в колективі» Л.А. Кримської [26, с.292]

Ригідність тісно зв'язана з конфліктогенністю поведінки, труднощами у спілкуванні, а також нерідко зумовлює конфліктність як стійку особистісну характеристику.

Ригідність припускає труднощі (аж до повної нездатності) в зміні наміченої людиною програми діяльності в умовах, що об'єктивно вимагають переструктурування діяльності. Ригідність – це тенденція до вкрай підвищеного збереження і непорушності своїх установок, стереотипів, способів мислення, нездатність змінювати поведінку і власну точку зору (у тому числі і визнавати

помилки).

Оснoву методики складає опитувальник, який містить 10 пунктів-тверджень. Кожен пункт має три варіанти відповідей, які відповідають трьом рівням ригідності. Необхідно обрати одну відповідь, яка найточніше відображає особистісний погляд або відповідає реальному стану речей. Відповіді мають свою вагу: «найточніша» – 2 бали; «частково точна» – 1 бал, «не точна» – 0 балів.

За допомогою «Діагностики ригідності» можна виявити соціальних працівників з високим рівнем ригідності і це має значення для профілактики і попередження конфліктів в організації (групі) [65, с. 112].

Рівень конфліктності особистості визначався за допомогою тесту «Чи конфліктна ви особистість» Г.В. Ложкіна, Н.І. Пов`якель [35, с. 34]. Цей тест орієнтований на виявлення особливостей поведінки особистості в критичних, перш за все, в конфліктних ситуаціях, її готовність до конфліктів і їх продукування. Високий рівень конфліктності припускає наявність цілого ряду психологічних (темперамент, характер, агресивність тощо) і соціальних (рівень культури, оточення, умови життя тощо) чинників.

Тест включає в себе вісім питань з трьома варіантами відповідей, які відповідають трьом рівням конфліктності. Необхідно обрати один варіант відповіді, який найточніше відповідає реальному стану речей. Кожна відповідь має свою вагу: «а» – 4 бали, «б» – 2 бали, «в» – 0 балів.

Даний тест допомагає здійснити психодіагностику конфліктності особистості, що дозволить запобігти виникненню конфліктів в закладах сфери соціального обслуговування.

Для визначення стилю управління була використана методика «Ваш стиль управління», яку розробила М.І. Пірен [49, с. 66]. Зазначена методика застосовувалася для визначення домінуючого стилю керівництва. Методика складається з шістдесяти запитань, на які необхідно правдиво дати відповідь «так» або «ні».

Слід зазначити, що стиль управління відображає характернішу для

керівника систему методів, прийомів, способів здійснення управлінської діяльності в цілому. Він виявляється при розв'язанні як організаційно-управлінських, так і психологічних ситуацій. Стиль управління включає в себе: рівень значущості для керівника творчої співпраці з колективом; міру орієнтації керівника на налагодження міжособистісних стосунків у колективі, формування колективу; тип спілкування керівника з підлеглими; ступінь урахування в процесі керівництва індивідуально-психологічних особливостей персоналу Шевченківського територіального центру соціального обслуговування (надання соціальних послуг) м. Києва та соціально-психологічних характеристик колективу загалом; основні методи впливу на співробітників терцентру; особливості орієнтації керівника на самого себе.

Зазначена структура знаходить своєрідне вираження в різних стилях: авторитарному, демократичному та ліберальному. Найефективнішим вважається демократичний стиль управління, в якому співробітникам надається самостійність, розвивається ініціативність, дотримуються принципи справедливості, відкритості, доброзичливості [51, с. 82].

За допомогою методики «Ваш стиль управління» можна виявити переважаючий стиль управління в соціально спрямованій організації. Необхідно також мати на увазі, що стиль управління може змінюватися в залежності від різних ситуацій, виникнення яких зумовлюється впливом і взаємодією певних об'єктивних і суб'єктивних факторів.

Соціально-психологічний клімат визначався за допомогою методики «Аналізу та оцінки соціально-психологічного клімату в колективі», розробленої Л.А. Кримською [26, с. 22]. Соціально-психологічний клімат колективу – відносно стійкий психічний стан (настрій) колективу, який відображає особливості його життєдіяльності. За своєю природою психологічний клімат – це суб'єктивне утворення, що відображає об'єктивну реальність, якою є життєдіяльність конкретного колективу.

Психологічний клімат має досить складну структуру, основні елементи якої можуть бути класифіковані за такими критеріями: становлення членів

колективу до різних об'єктів навколишнього світу; міра співвідношення в кліматі власне психологічних, соціальних, соціально-психологічних аспектів.

У першому випадку в структурі клімату виділяють його безпосередні (становлення членів колективу до загальної справи і один до одного) та опосередковані вияви (ставлення членів групи до світу в цілому і до самих себе) [41, с. 92].

У другому випадку клімат включає психологічні, соціальні, соціально-психологічні структурні елементи. Усі названі структурні елементи тісно взаємодіють між собою.

Основу методики складає опитувальник, який містить п'ятнадцять пунктів тверджень і шкалу (від 1 до 7), яка визначає ступінь тієї чи іншої характеристики. Позначенням «Х» позначають реальний стан речей, а позначенням «О» вказують те місце, яке ця характеристика повинна була б займати в роботі та житті колективу.

Ця методика дозволяє оцінити соціально-психологічний клімат колективу і прогнозувати потенційну конфліктогенність, а також тенденцію до виникнення і ескалації конфліктів.

За допомогою цієї методики можна визначити три види спрямованості соціально-психологічного клімату:

- клімат з позитивною спрямованістю (сприятливий або здоровий);
- клімат з негативною спрямованістю (несприятливий або нездоровий);
- нейтральний клімат (з невираженою спрямованістю).

А також можна діагностувати такі показники:

- загальну оцінку соціально-психологічного клімату в колективі;
- оцінку «реального та ідеального» соціально-психологічного клімату;
- особливості двох основних складових соціально-психологічного клімату: орієнтацію на справу та орієнтацію на людей [44, с 52].

Таким чином, метою практичної частини нашої магістерської роботи є визначення характерних особливостей особистості та групи, що впливають на виникнення конфліктів в закладах сфери соціального обслуговування.

Програма дослідження передбачає проходження п'яти етапів серед яких підбір необхідних психодіагностичних методик; організація дослідження; проведення дослідження; обробка та аналіз одержаних результатів; підготовка висновків та рекомендацій щодо профілактики виникнення особистісних (конфліктність та ригідність) та групових (соціально-психологічний клімат, стиль керівництва) особливостей, що впливають на виникнення конфліктів в соціально спрямованій організації.

Для вирішення поставлених у процесі практичного дослідження завдань були використані методика «Діагностика ригідності» Г. Айзенка, тест «Чи конфліктна ви особистість» Г.В. Ложкіна, Н.І. Пов'якель, методика «Ваш стиль управління» М.І. Пірен та методика «Аналіз та оцінка соціально-психологічного клімату в колективі» Л.А. Кримської.

### **3.2. Результати дослідження особливостей виникнення конфліктів в Шевченківському терцентрі соціального обслуговування м. Києва**

Проаналізуємо послідовно рівень особистісних та групових особливостей, що впливають на конфліктність в досліджуваному типі соціально спрямованого закладу.

Розпочнемо з аналізу даних, що стосуються ригідності як однієї з найбільш суттєвої особливості особистості, що впливає на виникнення конфліктів в організації.

Аналіз даних, представлених у таблиці 3.2, показує, що більшість співробітників та соціальних працівників Шевченківського територіального центру соціального обслуговування (надання соціальних послуг) м. Києва має середній рівень ригідності. Дані, наведені у таблиці 3.2, свідчать про те, що у переважній більшості опитаних працівників переважає середній рівень ригідності (45%), який свідчить про недостатню чутливість до думок оточуючих, низький адаптивний потенціал, прямолінійність, підвищену чутливість до несправедливості (реальної або уявної).

**Рівень розвитку ригідності співробітників та соціальних працівників  
Шевченківського територіального центру соціального обслуговування  
(надання соціальних послуг) м. Києва**

Рівень розвитку ригідності	Кількість балів	% від загальної кількості опитаних
Низький	0 - 7	35 %
Середній	8 - 14	45 %
Високий	15 - 20	20 %

Разом з тим, 35% соціальних працівників мають низький рівень ригідності, що свідчить про легкість переключення цих людей з однієї установки на іншу. Вони критично оцінюють свою поведінку та можливості, доброзичливо ставляться до оточуючих, швидко адаптуються в нових умовах.

Дослідження також показало, що незначна кількість співробітників, як правило представників керівного та адміністративного складу (20%) мають високий рівень ригідності, який свідчить, на наш погляд, про важкість переключення з однієї установки на іншу, про некритичність по відношенню до власної поведінки, небажання і невміння рахуватися з думкою оточуючих, високий ступінь образливості, підозрливості, честолюбства, завищена самооцінка. Інтереси оточуючих людей у такому випадку є вторинними.

Отримані дані свідчать, на наш погляд, про недостатнє усвідомлення значущості таких якостей як довіра, співчуття, терпимість при спільній діяльності у зазначених осіб.

Отже, можна зробити висновок, що необхідно цілеспрямовано працювати над зниженням рівня ригідності працівників керівного та адміністративного складу як однієї із основних причин виникнення конфліктів в Шевченківському територіальному центрі соціального обслуговування (надання соціальних послуг) м. Києва

Далі проаналізуємо дані, отримані стосовно рівня конфліктності



особистості, які представлені у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

**Рівень особистісної конфліктності персоналу Шевченківського територіального центру соціального обслуговування (надання соціальних послуг) м. Києва**

Рівень особистісної конфліктності	Кількість балів	% від загальної кількості опитаних
Низький	30 - 44	25 %
Середній	15 - 29	40 %
Високий	10 - 14	35 %

Як видно із таблиці 3.3, у персоналу Шевченківського територіального центру соціального обслуговування (надання соціальних послуг) м. Києва загалом спостерігається середній рівень конфліктності (40%). Це дає підстави стверджувати, що люди з цим рівнем твердо відстоюють свою точку зору, не думаючи про те, як це відіб'ється на службовому положенні або приятельських відносинах. При цьому вони не виходять за межі коректності та не опускаються до образ.

Разом з тим, необхідно звернути увагу на те, що 35% працівників мають високий рівень конфліктності, який припускає наявність цілого ряду рис характеру (нестриманість, грубість тощо), що зумовлюють продукування конфліктів, використання конфліктогенів спілкування (погрози, лайка, образи тощо), і, звичайно ж, підвищення конфліктної взаємодії у колективі.

В той же час, результати дослідження показали, що 25% працівників мають низький рівень конфліктності, який характеризується їх прагненням відійти від суперечок і конфліктів, уникати критичних ситуацій на роботі й дома.

На підставі отриманих результатів можна стверджувати, що рівень конфліктності персоналу Шевченківського територіального центру соціального обслуговування (надання соціальних послуг) м. Києва є вищим, ніж середній.

Це пов'язане з низьким рівнем оплати праці, плинністю кадрів, незадоволеністю умовами праці, відбиттям на управлінні та адмініструванні, а також протіканні внутрішньо організаційних процесів специфічних особистісних рис вищого керівництва. У зв'язку з цим, на нашу думку, спеціальну увагу в процесі діяльності необхідно приділити розвитку в трудовому колективі досліджуваного терцентру культури і стилю спілкування, орієнтувати на рівноправні, дружні стосунки.

Разом з тим, не можна забувати, що неконтрольована конфліктність особистості може привести до руйнації не тільки міжособистісних та групових відносин, а й до негативних змін в самій організації: зниження продуктивності праці, якості надання соціальних послуг тощо.

У виникненні конфліктів в Шевченківському територіальному центрі соціального обслуговування (надання соціальних послуг) м. Києва важливу роль відіграють також і групові особливості. До них, насамперед, відносяться стиль управління та соціально-психологічний клімат колективу.

Перейдемо до аналізу стилю управління (див. табл. 3.4).

*Таблиця 3.4*

**Домінуючий стиль управління в Шевченківському територіальному центрі соціального обслуговування (надання соціальних послуг) м. Києва**

Стиль управління	Рівень вияву	Кількість балів	% від загальної кількості опитаних
Авторитарний	Високий	14 - 20	57 %
Демократичний	Середній	8 - 13	25 %
Ліберальний	Низький	0 - 7	18 %

Як видно з таблиці 3.4, більшість працівників організації (57%) зазначають, що керівникові притаманний високий рівень вияву авторитарного стилю, який проявляється в прагненні до єдиновладдя; рішучості і непохитності у судженнях, енергійності і жорсткості у вимогах, небажанні рахуватися з ініціативою співробітників і потребою надання їм самостійності, різкість і

прискіпливість у критиці, оцінках; низька сумісність зі співробітниками, зловживання адміністративними методами впливу (наказ, догана, зняття премії, примус тощо), зневажання громадської думки. Схильність до жорсткої формальної дисципліни, контроль за діями підлеглих.

Щодо демократичного стилю управління, то результати дослідження показали, що 25% опитаних визначають, що середній ланці управлінського персоналу притаманний помірний рівень вияву цього стилю. Це проявляється у намаганні все ж таки бути ближче до рядових соціальних працівників, співробітничати, радитися з ними, заохочувати їхню ініціативу, прислухатися до думки інших, при розв'язанні спірних питань використовувати переконання та примус.

Разом з тим, дослідження показало, що 18% працівників визначають, що співробітникам адміністративних підрозділів (відділу кадрів, адміністративно-господарської частини, бухгалтерії та інших) притаманний низький рівень вираження ліберального стилю. Тобто у співробітників цих підрозділів не стійке прагнення працювати, виконувати завдання, невпевненість і нечіткість у розподілі обов'язків, імпульсивність у виявленні недоліків у роботі соціальних працівників, недостатня відповідальність.

Отримані дані, на наш погляд, свідчать про те, що в Шевченківському територіальному центрі соціального обслуговування (надання соціальних послуг) м. Києва домінує авторитарний стиль управління. В колективі не стимулюють активність, ініціативність соціальних працівників, не прислухаються до їхніх побажань та пропозицій, не враховують їх знання та досвід, перевага надається суто зовнішньому контролю, забезпеченню «залізної» дисципліни, демонстрації постійної вимогливості. У колективі переважають офіційні та односторонні канали комунікації («зверху донизу»), які замикаються на керівникові та його заступникові.

Все це може привести до виникнення конфліктів, адже міжособистісні стосунки між працівниками постійно напружені, оскільки труднощі, які виникають у роботі кожний соціальний працівник долає окремо, без допомоги з

боку інших.

Отже, можна зробити висновок про необхідність дотримання в Шевченківському територіальному центрі соціального обслуговування (надання соціальних послуг) м. Києва демократичного стилю управління, що забезпечить ефективну спільну діяльність колективу у зв'язку з використанням досвіду, знань співробітників, поваги, шанобливого ставлення до них, а від так і сформує в них почуття задоволення від роботи та приналежності до колективу.

Проаналізуємо дані, отримані стосовно наступної групової особливості – соціально-психологічного клімату, який є суттєвим фактором впливу на цілісність та ефективність діяльності колективу (див. табл. 3.5).

*Таблиця 3.5*

**Рівень соціально-психологічного клімату в Шевченківському територіальному центрі соціального обслуговування (надання соціальних послуг) м. Києва**

Рівень соціально-психологічного клімату	Кількість балів	% від загальної кількості опитаних
Сприятливий	від + 0,33 до + 1	15 %
Нейтральний (середній)	від – 0,33 до + 0,33	35 %
Несприятливий	від – 1 до – 0,33	50 %

Аналіз даних, представлених у таблиці 3.5, показує, що переважна більшість (50%) співробітників Шевченківського територіального центру соціального обслуговування (надання соціальних послуг) м. Києва оцінює соціально-психологічний клімат в колективі як несприятливий. Такий стан речей, на нашу думку, спричинений, в першу чергу, складною політичною та економічною ситуацією в Україні. Криза позначилася на діяльності тер центру, а відтак і на працівниках (зменшення заробітної плати, премій, скорочення штату працівників тощо). Матеріально-побутова невпорядкованість, недостатність фінансових коштів для задоволення часом елементарних потреб родини призвели до того, що люди у цій ситуації дещо втратили рівновагу,

спокій, набули підвищеної чутливості до зовнішніх впливів, стали більш агресивними. Також авторитарний стиль управління в закладі, не дає переважній більшості опитаних соціальних працівників можливості повністю реалізувати свої здібності. Це створює обмеження для творчості і саморозвитку.

Також необхідно звернути увагу на те, що 35% опитуваних визначили клімат в колективі як нейтральний. Цей показник змушує замислитися, бо за певних негативних обставин (об'єктивних чи суб'єктивних чинників) працівники можуть змінити свою думку про соціально-психологічний клімат на незадовільну. Це може привести до зниження групової згуртованості та якості спільної діяльності. Разом з тим, лише 15% опитаних (переважно наближених до керівництва і особисто залежних від керівництва осіб) сприймають соціально-психологічний клімат колективу як сприятливий.

Таким чином, отримані нами дані свідчать про те, що в Шевченківському територіальному центрі соціального обслуговування (надання соціальних послуг) м. Києва домінує несприятливий соціально-психологічний клімат це є досить впливовим чинником на виникнення конфліктів в організації.

Результати дослідження підтвердили наші гіпотетичні припущення: дослідження рівня розвитку ригідності показало, що 45% опитаних має середній рівень, а 20% - високий рівень ригідності; аналіз рівня особистісної конфліктності показав, що 35% опитаних, переважно представників вищої та середньої управлінської ланок, мають високий рівень конфліктності; аналіз домінуючого стилю управління виявив, що 57% опитаних оцінюють стиль керівника як високий рівень вияву авторитарного стилю; вивчення соціально-психологічного клімату показало, що 50% працівників вважають клімат колективу несприятливим.

### **3.3. Рекомендації щодо профілактики виникнення конфліктів в закладах соціального обслуговування**

Отримані результати практичного дослідження дозволили виявити нетипову, на нашу думку, картину повсякденної діяльності закладу сфери соціального обслуговування. Шевченківський територіальний центр соціального обслуговування в структурі муніципальних закладів м. Києва займає одну з найнижчих позицій і якість обслуговування громадян його соціальними працівниками прямо впливає на ставлення громади до міської влади. Але в ньому існує авторитарний стиль управління, що визначає високий рівень конфліктності та ригідності співробітників всіх організаційних ланок. В цілому, по галузі ситуація протилежна. Аналіз схожих досліджень, що проводилися серед співробітників терцентрів Полтави, Дніпра, Харкова, Тернополя, і містяться у відкритому доступі на відповідних сайтах, вказує на домінування в трудових колективах демократичного або ліберально-демократичного стилів управління, низького рівня конфліктності та ригідності. Тому розроблені рекомендації можуть бути віднесені виключно до ситуації, що склалася в конкретному закладі соціального обслуговування.

Для профілактики виникнення групових та особистісних конфліктів, а саме за для зниження конфліктності та ригідності особистості ми рекомендуємо такі шляхи:

1. Проведення психодіагностики рівня розвитку конфліктності і ригідності у працівників за допомогою психологічних тестів, методик тощо. Наприклад, можна використати тест В.П. Пугачова «Конфліктна особистість», який дозволить визначити ступінь конфліктності співробітника.

2. Складання (за умови залучення психолога) індивідуальної комплексної програми направленої на подолання особистісних якостей, що впливають на виникнення конфліктів.

3. Організація і проведення рольових ігор, практичних занять, тренінгових вправ з метою ознайомлення співробітників з основними типами поведінки в конфліктній ситуації (відхід, поступливість, компроміс, боротьба,

співробітництво), оволодіння навичками раціональної поведінки та формування умінь керувати своєю поведінкою в складних, критичних ситуаціях (Наприклад, практичне заняття С.М. Ємельянова «Ефективне спілкування і раціональна поведінка в конфлікті»).

4. Впровадження психологічного консультування.

5. Врахування індивідуально-психологічних особливостей керівництва та співробітників адміністративних підрозділів при організації роботи та розподілу завдань.

6. Застосування індивідуальної психокорекції, тренінгів особистісного зростання. Їх дієвість буде надто висока, якщо зовнішня конфліктність особистості зумовлена сильними та неусвідомленими внутрішніми конфліктами.

7. Впровадження новітніх технологій. Освоєння і впровадження нових технологій є дієвим засобом, що вимагає припинення конфліктів та об'єднання зусиль, знань, досвіду всіх членів колективу.

8. Формування відповідної колективної думки, що є впливовим регулятором поведінки і ставлень особистості. Найчастіше різні конфлікти, особливо ті, які виникають в колективах організацій, елімінуються тільки під впливом громадської думки. За допомогою громадської думки змінюються установки і відношення особистості, коректуються внутрішні умови, що дуже важливо для адекватного сприйняття протиріч.

9. Порухення системи «опонент-опонент». Перерозподіл повноважень конфліктних особистостей, вживання організаційних заходів по розведенню їх робочих місць по різних площадках, приміщеннях (просторове вирішення) чи по розведенню їхнього робочого часу (часове вирішення), унеможлиблюючи, їхні безпосередні контакти хоча б на певний час.

Важливу роль в запобіганні конфліктам в колективі Шевченківського територіального центру соціального обслуговування (надання соціальних послуг) м. Києва відіграє стиль керівництва. Необхідно змінити авторитарний стиль управління на демократичний, а саме: залучення всіх співробітників до

обговорення та аналізу найбільш суттєвих питань життя колективу; інформування персоналу про діяльність і кінцеві результати роботи організації. Співробітники повинні усвідомлювати кінцеву мету, як своєї діяльності, так і мети роботи всього закладу. Усвідомлення своєї ролі в процесі досягнення кінцевого результату дозволить співробітникам відповідальніше відноситися до виконання своїх обов'язків, а також підсилить їх внутрішню мотивацію; налагодження каналів комунікації як «зверху-вниз», так і «знизу-вгору»; врахування інтересів та потреб соціальних працівників при розподілі виробничих завдань.

Суттєвим у подоланні конфліктів є створення сприятливого соціально-психологічного клімату який є чинником, що суттєво та інтенсивно знижує рівень конфліктності людей. Особливий емоційний фон діяльності, настрої, що переживаються у колективі, емоційний фон стосунків сильно впливають на організованість і ефективність праці.

До основних рекомендацій по підвищенню сприятливого соціально-психологічного клімату відносяться:

1. Проведення набору кадрів, який ґрунтується на врахуванні індивідуально-психологічних особливостях працівників (інтелект, творчі здібності, фахова підготовка, вікові, статеві характеристики, можливість їх сумісності з іншими працівниками колективу тощо) і відсіювання тих кандидатів, чия поведінка може згодом викликати виникнення конфліктів в означеному закладі соціального обслуговування. Реалізацію даного напрямку доцільно здійснювати спільно з психологічною службою.

2. Формування у співробітників культури спілкування: оволодіння навичками ділового спілкування, запобігання та розв'язання конфліктів, формування у керівництва та адміністративного персоналу емпатії (уміння відчувати стан іншої людини і співпереживати з нею) в повсякденному житті та у конфліктних ситуаціях.

Досягти цього можна завдяки проведенню спеціальних психологічних семінарів, курсів з використанням різного роду активних форм навчання



(ділових ігор, психологічних практикумів, рольових ігор, семінарів тощо).

3. Для покращення соціально-психологічного клімату необхідно реалізовувати гуманістичний підхід в управлінні та професійній діяльності, тобто проявляти повагу до особистості кожного співробітника, враховуючи його індивідуально-психологічні особливості.

4. Проведення в колективі тренінгів, за допомогою яких психологи навчали б членів колективу і керівників високій культурі взаємодії та спілкування. Найбільш ефективним є такі форми тренінгів, як тренінг поведінковий, тренінг чутливості, тренінг рольовий, відео тренінг тощо.

Пропонуємо модель діяльності психолога з метою поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі та профілактики виникнення конфліктів Шевченківського територіального центру соціального обслуговування (надання соціальних послуг) м. Києва: консультативна робота психолога з оптимізації соціально-психологічного клімату; діяльність психолога щодо попередження та розв'язання конфлікту; гармонізація ділових та особистісних стосунків; психопрофілактична робота з окремими співробітниками (з працівниками у яких високий рівень конфліктності та ригідності).

5. Раціональне розподілення функцій, за якого жоден із взаємодіючих суб'єктів не зможе добитися успіху за рахунок іншого, або у випадку, коли той потерпить невдачу також веде до покращення соціально-психологічного клімату групи.

6. Хорошим стабілізуючим чинником можуть служити і позитивні традиції в колективі (святкування днів народження, сумісний відпочинок тощо).

7. Забезпечення працівників необхідними матеріально-технічними, технологічними, організаційно-управлінськими та санітарно-гігієнічними умовами праці. У разі, коли оптимальне забезпечення таких умов неможливе, треба створити мінімальні умови, роз'яснивши співробітникам причини такої ситуації, перспективи її поліпшення, а також обов'язково створити однакові «стартові» умови для всіх соціальних працівників.

Потрібно пам'ятати: що запобігти конфлікту, тобто наперед усунути чинники, що породжують його, або своєчасно підготуватися до нього і, значить, правильно вибрати стратегію поведінки набагато краще, ніж його вирішувати.

Таким чином, до основних рекомендацій щодо профілактики виникнення групових та особистісних конфліктів в Шевченківському територіальному центрі соціального обслуговування (надання соціальних послуг) м. Києва можуть стати психодіагностика рівня розвитку; складання індивідуальної комплексної програми; організація й проведення рольових ігор, практичних занять, тренінгових вправ; психологічне консультування; освоєння й впровадження нових технологій; врахування індивідуально-психологічних особливостей працівників; застосування індивідуальної психокорекції, тренінгів «особистісного зростання»; формування колективної думки; формування культури спілкування; створення традицій колективу; раціональне розподілення функцій; забезпечення працівників необхідними матеріально-технічними, технологічними та санітарно-гігієнічними умовами праці. При цьому завжди слід пам'ятати, що запобігти конфлікту, тобто наперед усунути чинники, що породжують його, або своєчасно підготуватися до нього і, значить, правильно вибрати стратегію поведінки набагато краще, ніж його вирішувати.

## ВИСНОВКИ

У результаті проведення теоретичного аналізу проблеми і у процесі розв'язання завдань магістерського дослідження автор дійшов до наступних висновків:

По-перше, тема сутності особистісних та групових організаційних конфліктів досить широко розкрита в науковій літературі. В дослідженнях внутрішньоособистісних конфліктів виділяють три підходи мотиваційний, когнітивний, рольовий, які розрізняються інтерпретацією основних джерел виникнення конфліктів. В розумінні міжгрупових особливостей виникнення конфліктів виділяють також три основні підходи – мотиваційний, ситуаційний і когнітивний. З точки зору мотиваційного підходу міжгрупові конфлікти є відображенням внутрішніх проблем самої групи. Представниками цього підходу були З. Фрейд та Л. Берковиць з концепцією фрустраційної детермінації агресії.

З точки зору ситуаційного підходу міжгрупові конфлікти описувалися як наслідок особливостей зовнішньої ситуації, перш за все її конкурентного характеру і стали основою «реалістичної теорії конфлікту» М. Шерифа. Представники когнітивного підходу (Г. Теджфел та інші) критикували тезу про жорстку обумовленість міжгрупової взаємодії ситуацією та надавали вирішального значення когнітивним установкам членів групи відносно один одного. Внутрігрупові конфлікти описувалися К. Левінім з точки зору рівня напруги в системі групової взаємодії, Л. Козером – з точки зору впливу на групу їх позитивних і деструктивних функцій та М. Дойчем – в контексті взаємозв'язку між членами групи. Втім, проблема профілактики виникнення групових та особистісних конфліктів у закладах сфери соціального обслуговування ще не стала предметом окремого дослідження, що лише підсилює актуальність нашої магістерської роботи.

По-друге, головними поняттями використаними під час написання магістерської роботи стали соціальне обслуговування, заклад сфери соціального обслуговування, організаційний процес, профілактика,

організаційний конфлікт. Ключовими серед них виступають особистісний конфлікт та груповий конфлікт, що входять в коло родоутворюючого поняття організаційний процес та корелюються з повсякденням закладу сфери соціального обслуговування.

По-третє, досягнення мети нашої магістерської роботи стало можливим за допомогою використання загальнонаукових (принципи розвитку, системності, конкретно-історичного підходу, загального зв'язку, дотримання законів діалектики, об'єктивності) та методологічних принципів (міждисциплінарності, особистісного підходу, пошуку прихованого змісту конфліктів). Реалізація їх стала можливою завдяки застосуванню загальнонаукових (аналіз, синтез, індуктивний метод, дедуктивний метод) та спеціальних методів (опитування та індивідуальне тестування).

По-четверте, одним з полісуб'єктів реалізації соціальної політики держави на місцях є система закладів соціального обслуговування. Предметом оцінки ефективності діяльності їх трудових колективів з боку клієнтів та громадськості виступає головний продукт – певний різновид соціальної послуги. Проте, процес надання останньої являє собою лише зовнішній спектр внутрішньоорганізаційних процесів. Протікання останніх, хоча й не береться до уваги під час моніторингу оцінки якості соціального обслуговування, виступає основою повсякденного функціонування трудових колективів цих установ.

Поряд з такими внутрішньоорганізаційними процесами як комунікативний, прийняття рішень, реалізації влади та впливу, адміністрування, мотивації, особистісним та груповим конфліктам в закладах сфери соціального обслуговування належать визначальні роль та місце. Обумовлені вони виникненням суперечностей між співробітниками закладу сфери соціального обслуговування в формальній та неформальній площинах професійної життєдіяльності. Внаслідок багатоманіття особистісних та групових конфліктів критеріальна основа їх типології та класифікації є досить складною. Втім, різновидами групових та особистісних конфліктів, що мають місце у повсякденні закладу сфери соціального обслуговування, виступають: 1)

конфлікти з приводу сутності мети, засобів досягнення мети та емоційний; 2) з формальних та неформальних питань; 3) руйнівного чи конструктивного характеру; 4) вертикально висхідного, вертикально низхідного, горизонтального та діагонального спрямування; 5) -коротко, -середньо, довгострокового протікання. В кожному конкретному випадку наведені класифікації можуть бути застосовані як комплекс критеріїв та індикаторів для діагностики конфліктної ситуації.

По-п'яте, головними джерелами особистісних та групових конфліктів в закладах сфери соціального обслуговування є недоліки в організації та управлінні. В свою чергу, їх виникнення виявляються в існуванні у соціальній групі формальної та неформальної організацій. Співробітники розходяться в поглядах, інтересах щодо власності, соціального статусу, владних повноважень і звітності, соціальних норм і стандартів, традицій, системи безпеки, заохочення і покарання, розподілу ресурсів, товарів, послуг, доходів, географічного розташування (добровільна чи змушена ізоляція), відкритості, інтенсивності контактів.

Залежно від конкретного типу конфлікту на перший план виступають ті чи інші причини за конфлікту ролей – провідними є соціальні причини, за конфлікту бажань – спостерігається збалансованість соціальних і психологічних причин, за конфлікту норм поведінки головними є психологічні фактори.

По-шосте, профілактика особистісних та групових конфліктів в соціально спрямованих організаціях здійснюється за допомогою комплексу соціальних технологій та методів. Перші являють собою сукупність знань про способи, засоби, прийоми впливу на передконфліктну ситуацію, а також послідовність дій опонентів та третіх осіб, або груп осіб, у результаті яких усуваються наявні суперечності. Як правило до складу соціальних технологій профілактики особистісних та групових конфліктів в закладах сфери соціального обслуговування відносять технології управління професійними компетенціями персоналу, сприяння випередженню деструктивних конфліктів, оптимізації

організаційно-управлінських рішень. В свою чергу реалізація вищезначених технологій відбувається за допомогою практичних комплексних методів, серед яких найбільш ефективними в закладах сфери соціального обслуговування можуть бути метод підтримки і зміцнення співробітницьких взаємин, соціально-психологічного супроводу, організаційно-управлінського і морально-етичного тиску. Поряд з комплексними доцільними для використання є загально організаційні методи досягнення згоди, розвитку емпатії, мотивації до взаємодоповнення, стимулювання до збереження репутації колеги, інституціоналізації соціально корпоративних норм та цінностей.

По-сьоме, метою практичної частини нашої магістерської роботи є визначення характерних особливостей особистості та групи, що впливають на виникнення конфліктів в закладах сфери соціального обслуговування. Програма дослідження передбачає проходження п'яти етапів серед яких підбір необхідних психодіагностичних методик; організація дослідження; проведення дослідження; обробка та аналіз одержаних результатів; підготовка висновків та рекомендацій щодо профілактики виникнення особистісних (конфліктність та ригідність) та групових (соціально-психологічний клімат, стиль керівництва) особливостей, що впливають на виникнення конфліктів в соціально спрямованій організації.

Для вирішення поставлених у процесі практичного дослідження завдань були використані методика «Діагностика ригідності» Г. Айзенка, тест «Чи конфліктна ви особистість» Г.В. Ложкіна, Н.І. Пов'якель, методика «Ваш стиль управління» М.І. Пірен та методика «Аналіз та оцінка соціально-психологічного клімату в колективі» Л.А. Кримської.

По-восьме, отримані нами дані свідчать про те, що в Шевченківському територіальному центрі соціального обслуговування (надання соціальних послуг) м. Києва домінує несприятливий соціально-психологічний клімат це є досить впливовим чинником на виникнення конфліктів в організації.

Результати дослідження підтвердили наші гіпотетичні припущення: дослідження рівня розвитку ригідності показало, що 45% опитаних має

середній рівень, а 20% - високий рівень ригідності; аналіз рівня особистісної конфліктності показав, що 35% опитаних, переважно представників вищої та середньої управлінської ланок, мають високий рівень конфліктності; аналіз домінуючого стилю управління виявив, що 57% опитаних оцінюють стиль керівника як високий рівень вияву авторитарного стилю; вивчення соціально-психологічного клімату показало, що 50% працівників вважають клімат колективу несприятливим.

По-дев'яте, до основних рекомендацій щодо профілактики виникнення групових та особистісних конфліктів в Шевченківському територіальному центрі соціального обслуговування (надання соціальних послуг) м. Києва можуть стати психодіагностика рівня розвитку; складання індивідуальної комплексної програми; організація й проведення рольових ігор, практичних занять, тренінгових вправ; психологічне консультування; освоєння й впровадження нових технологій; врахування індивідуально-психологічних особливостей працівників; застосування індивідуальної психокорекції, тренінгів «особистісного зростання»; формування колективної думки; формування культури спілкування; створення традицій колективу; раціональне розподілення функцій; забезпечення працівників необхідними матеріально-технічними, технологічними та санітарно-гігієнічними умовами праці. При цьому завжди слід пам'ятати, що запобігти конфлікту, тобто наперед усунути чинники, що породжують його, або своєчасно підготуватися до нього і, значить, правильно вибрати стратегію поведінки набагато краще, ніж його вирішувати.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Акимова Т. А. Теория организации. Минск : Наука, 2008. 432с.
2. Актуальні проблеми соціально-педагогічної роботи / А. Й. Капська, О. В. Безпалько, Р. Х. Вайнола. Київ : Наукова думка, 2011. 129 с.
3. Амизлюв Г. Р. Механизм социального управления. *Социально-гуманитарные знания*. 2005. №6. С.126 – 140.
4. Андреев С. Теория социального управления. Объективная необходимость и сущность социального управления. *Социально-гуманитарные знания*. 2013. №6. С. 91-110.
5. Анцупов А. Я., Малишев А. А. Вступ до конфліктології : як попередити та вирішувати міжособисті конфлікти. Київ : МАУП, 2009. 248с.
6. Бабосов Е. С. Социология управления. Минск : Просвещение, 2004. 288с.
7. Бандурка А. М., Бочарова С. П., Землянская Е. В. Психология управления. Харьков : Фортуна-Пресс, 1998. 464 с.
8. Бандурка А. М., Друзь В. А. Конфликтология. Харьков : РИП «Оригинал» – Фортуна-пресс, 2007. 356 с.
9. Богомаз К. Ю. Логіка у практиці конфліктів і суперечки. Дніпропетровськ : ДДТУ, 2015. 282 с.
10. Бухалков М. И. Конфликты в трудовом коллективе. *Управление персоналом*. 2005. № 8. С. 226 – 286.
11. Вайнола Р. Технології соціальної роботи. Київ : Наукова думка, 2000. 120 с.
12. Ващенко И. В., Гиренко С. П. Общая конфликтология. Харьков : Оригинал, 2001. 383 с.
13. Вступ до соціальної роботи : навч. посіб. для студентів вищих навчальних закладів / Т. В. Семигіна, І. І. Мигович. Київ : Академвидавництво, 2005. 300 с.
14. Выдай А. Психология конфликтности менеджмента, или Как



руководить без конфликтов? / Конфликтные ситуации в трудовых коллективах. *Персонал*. 2001. № 4. С. 29 – 34.

15. Газл Ф. Наука управления и учение об организациях. Очерк развития. *Социальный конфликт*. 2002. №2. С.66 – 95.

16. Гірник А., Бобро А. Конфлікти. Київ : Основа, 2003. 123 с.

17. Гіршик А. М. Конфлікти : структура, ескалація, залагодження. Київ : Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2004. 175 с.

18. Гришина Н. В. Психология конфликта. Санкт-Петербург : Феникс, 2011. 212 с.

19. Громов И. А., Мацкевич А. Ю. Западная теоретическая социология. Санкт-Петербург : Ольга, 2006. 286 с.

20. Гусак Н. Є. Соціальна політика та соціальна робота. Київ : Либідь, 2007. 246 с.

21. Данакин Н. С., Дятченко Л. Я. Конфликты и технология их предупреждения. Витебск : Центр социальных технологий, 2005. 250 с.

22. Дарендорф Р. Элементы теории социального конфликта. *Социс*. 1994. № 5. С. 34 – 48.

23. Дедов Н. П., Сулова Т. Ф. Социальная конфликтология. Минск : Изд. центр «Академия», 2012. 332 с.

24. Довгань П. Службові конфлікти та інтриги. Різні види службових конфліктів. *Вісник Української Академії державного управління при Президентові України*. 2001. № 2. С. 403 – 413.

25. Зигерт В., Ланг Л. Руководитель без конфликтов. Москва : Дело, 2001. 527с.

26. Казанов В. О. Социальный конфликт проблема определения. *Социология: теория, методы, маркетинг*. 2004. № 3. С. 156-166.

27. Казаренков В. И., Казаренкова Т. Б. Социология управления : конфликт. Москва : МГПУ, 2000. 43 с.

28. Карамушка Л. М. Психологія освітнього менеджменту. Київ : Либідь, 2004. 424 с.

29. Карамушка Л. М. Психологія управління. Київ : Міленіум, 2013. 344с.
30. Кизименко Л. Д. Словник-довідник соціального працівника (для студентів та соціальних працівників). Львів : ДЦ МОУ, 2000. 67 с.
31. Ковалев В. Н. Социология управления социальной сферой. Москва : РиА, 2003. 240с.
32. Козер Л. А. Функции социального конфликта. *Американская социологическая мысль*. 1996. 568 с.
33. Козырев Г. И. Конфликты в организации. *Социально-гуманитарные знания*. 2001. № 2. С. 136 – 150.
34. Конфліктологія : підручник / за ред. Л. М. Герасіної, М. І. Панова. Харків : Право, 2002. 256 с.
35. Крутінъ Г. І., Чубур Н. В. Соціологія конфлікту. Київ : КНЕУ, 2007. 152 с.
36. Крушельницька О. В. Методологія і організація наукових досліджень : навч. посіб. Київ : Кондор, 2003. 192 с.
37. Ложкин Г. В. Психологический климат трудового коллектива. Київ : Знание, 2001. 47 с.
38. Ложкін Г. В. Конфлікт як форма взаємодії людей. URL : [http // www.dere.com.ua](http://www.dere.com.ua) (дата звернення 27.09.2019).
39. Ложкін Г. В., Повякель Н. І. Психологія конфлікту : теорія і сучасна практика. Київ : ВД «Професіонал», 2006. 416 с.
40. Марч Дж. Организации : конфликт в организациях. *Личность. Культура. Общество*. 2004. № 3. С. 31 – 56.
41. Мельник Л. П. Психологія управління. Київ : МАУП, 2006. 176 с.
42. Мищик Л. И., Белоусова З. И. Конфликтология. Запорожье : ЗГУ, 1993. 128 с.
43. Орбан-Лембрик Л. Е. До питання про міжгрупові конфлікти й упередження. *Соціальна психологія*. 2007. № 3. С. 3 – 9.
44. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління як сфера психологічної

науки : сучасний погляд на проблему. *Психологія і суспільство*. 2000. № 2. С. 107 – 111.

45. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління. Київ : Академвидав, 2003. 346 с.

46. Орбан-Лембрик Л. Е. Соціальна психологія. Київ : Академвидав, 2003. 448 с.

47. Основные принципы и методы научного познания / под ред. Попова П. В. Москва, 1998. 224 с.

48. Пальчевський С. С. Соціальна педагогіка : навч. посіб. Київ : Кондор, 2005. 560 с.

49. Патрушев В. И. Введение в теорию социальных технологий. Москва : Икар, 1999. 305 с.

50. Питерс Т., Уотерман Р. В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний) / пер. с англ. Москва : Прогресс, 1986. 234 с.

51. Пірен М. І. Конфліктологія. Київ : МАУП, 2003. 360 с.

52. Почепцов Г. Г. Теория и практика коммуникаций. Москва : Центр, 1998. 352с.

53. Приймак О. М. Типологія внутрішньоорганізаційних процесів у закладах системи соціальної роботи. *Грані* : науково-теоретичний альманах. 2016. № 7 (135). С. 64-68.

54. Примуш М. В. Конфліктологія. Київ : ВД «Професіонал», 2006. 288с.

55. Сидоренко В. К. Основи наукових досліджень : навч. посіб. для вищих педагогічних закладів освіти. Київ : РННЦ «ДІНІТ», 2009. 259 с.

56. Системы социальных технологий : учеб. пособ. Харьков : ХАИ, 2003. 213с.

57. Слепухов А. Социальное управление, задачи и принципы. *Менеджмент социальной работы*. 2001. № 3. С. 4 – 18.

58. Соціальна робота. Основи соціальної роботи / Н. Б. Бондаренко, І. М. Грига, Н. В. Кабаченко та ін.; за ред. Т. Семигіної та І. Григи. Київ : Академія, 2004. 346 с.

59. Сулимова Т. С. Социальная работа и конструктивное разрешение конфликта. Гомель : ИПП, 2006. 175 с.
60. Туленков М. В. Концептуальні засади організації сучасного менеджменту. Київ – Ніжин : Рондо, 2006. 312с.
61. Урбанович А. А. Психология управления. Минск : Наука, 2003. 412с.
62. Фролов С. С. Причины возникновения конфликтов в организации : внутренняя культура организации. Москва : Гардарики, 2001. 282 с.
63. Хапілова В. П. Психологія формування конкурентоздатності майбутніх менеджерів організацій : монографія. Запоріжжя : Просвіта, 2007. 220 с.
64. Цюрупа М. В. Основи конфліктології та теорії переговорів. URL : <http://www.dere.com.ua> (дата звернення 17.09.2019)
65. Шапиро Д. Конфликт и общение : Путеводитель по лабиринту регулирования конфликтов. Кишенев : APC, 2007. 320с.
66. Швалб Ю. М., Данчева О. В. Практична психологія в економіці та бізнесі. Київ : Лібра, 1998. 270 с.
67. Швальбе Б., Швальбе Х. Личность, карьера, успех. *Психология бизнеса*. 1993. №7. С. 156-173.
68. Шевців З. М. Основи соціально-педагогічної діяльності. Київ : ЦУЛ, 2012. 246 с.
69. Шедяков В. Соціальне управління на зламі століть : мрія або дійсність. *Вибір*. 2003. №3-4. С.122-138.

**Декларація  
академічної доброчесності  
здобувача ступеня вищої освіти ЗНУ**

Я, Шмаль Віталій Федорович, студент 2 курсу, форми навчання заочної, факультету соціології та управління, спеціальність «соціальна робота», адреса електронної пошти [vitaloffice76@gmail.com](mailto:vitaloffice76@gmail.com),

– підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Профілактика виникнення групових та особистісних конфліктів у закладах сфери соціального обслуговування» відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомлений;

– заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;

– згоден на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою інтернет-системи а також на архівування моєї роботи в базі даних цієї системи.

Дата \_\_\_\_\_

Підпис \_\_\_\_\_

Шмаль В.Ф.

Дата \_\_\_\_\_

Підпис \_\_\_\_\_

Мірошніченко Г.О.