

ЧОРНОМОРСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ
ІНСТИТУТ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ
Кафедра публічного управління та адміністрування

КУЗНЕЦОВА Юлія Сергіївна

**ОСОБЛИВОСТІ ПОДОЛАННЯ КОНФЛІКТІВ НА ДЕРЖАВНІЙ
СЛУЖБІ**

Спеціальність: 281 Публічне управління та адміністрування

АВТОРЕФЕРАТ

магістерської роботи на здобуття наукового ступеня
магістра публічного управління

Миколаїв – 2021

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність магістерського дослідження. Практика державного управління засвідчує, що особливе місце в будь-якому колективі займає конфлікт, який є невід'ємною частиною життєдіяльності кожної організаційної структури. Це обумовлює необхідність досліджувати сучасні закономірності формування організаційних конфліктів, способів їх вирішення та боротьби з їх наслідками. При цьому актуально постає завдання пошуку найбільш ефективних методів управління конфліктами в органах державної влади та місцевого самоврядування, для державних службовців важливо розвивати уміння та навички щодо завчасного попередження конфліктних ситуацій та механізму ліквідації конфліктів, які вже виникли.

Конфлікт насправді є важливою формою взаємодії між людьми, розглядається як засіб вирішення різноманітних проблем і самоствердження особистості в колективі. Це підтверджують різноманітні соціологічні дослідження, результати яких показали, що близько 80% свого робочого часу представники керівних посад перебувають під впливом прихованих і явних суперечностей, ігнорування яких може привести до конфліктів, а участь у конфліктних ситуаціях займає до 20% робочого дня співробітника.

Складна система всередині організаційних відносин потенційно містить у собі можливість виникнення конфліктів різних рівнів під впливом безлічі причин. Виникнення конфліктів пов'язане з різного роду протиріччями. В організаціях вони в основному виникають через розбіжності в поглядах між співробітниками різних посад, викликані як особистісними характеристиками, так і умовами роботи.

Розглядаючи можливості управління конфліктом у діяльності державних службовців, слід орієнтуватись на те, що подібне управління потрібно розглядати у динаміці, воно підпорядковується загальній меті, сприймається суб'єктами взаємодії як об'єктивна реальність, на яку можна активно впливати.

Завдяки своєчасному вирішенню конфліктних ситуацій будь-які органи державної влади з легкістю покращують свій імідж, досягають корпоративних цілей та ефективності управлінської діяльності. Оскільки в контексті трансформації системи публічного управління важливим регулюючим чинником благополуччя органів державної влади стає колектив, його працездатність і продуктивність.

Важливим аспектом є формування сприятливого мікроклімату, зокрема за рахунок своєчасного виявлення конфліктних ситуацій і запобігання або вирішення конфлікту. Діагностика та управління організаційними конфліктами повинні стати запорукою успішного функціонування органів державної влади та місцевого самоврядування завдяки створенню працездатної атмосфери в колективі, де кожен буде себе комфортно почувати і працювати на максимальний результат.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням особливостей конфліктів у професійній діяльності державних службовців присвятили свої праці Ю.Андріянова, А.Анцупов, С.Базіло, А.Бандурка, Ю.Барабаш, Л.Беззубко, Р.Войтович, Т.Дуткевич, Т.Карлов, С.Кирій та ін. Зазначені дослідники окреслили проблеми класифікації конфліктів; розглянули причини виникнення конфліктів, суб'єктний склад конфліктних відносин; дослідили управління конфліктами, стратегії поведінки під час перебігу конфліктів; висвітлили рекомендації щодо їх конструктивного розв'язання тощо.

Загальний підхід щодо проблем розв'язання конфліктів у професійній діяльності державних службовців не завжди дає змогу здійснити якісний аналіз особливостей окремого конфлікту з метою його конструктивного розв'язання.

Метою магістерського дослідження є комплексний аналіз сутності та особливостей процесу управління конфліктами у професійній діяльності державних службовців для визначення подальших напрямів удосконалення компетенцій, умінь та навичок державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

Виконання поставленої мети можливо через реалізацію таких **завдань дослідження**:

- здійснити аналіз наукової літератури з теми дослідження конфліктів на державній службі;
- визначити основні поняття і терміни з обраної тематики;
- встановити основні фактори конфліктогенності на державній службі;
- сформулювати характеристики конфліктів, які виникають на державній службі;
- визначити підходи щодо вирішення конфліктів;
- провести аналіз основних моделей виходу із конфліктів в органах державної влади та місцевого самоврядування.

Об'єкт дослідження – організація діяльності державного службовця.

Предмет дослідження – конфлікти в системі державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, шляхи їх профілактики та вирішення.

Методи дослідження. Відповідно до мети магістерської роботи було використано систему загальнонаукових та спеціальних методів: системно-структурний та міждисциплінарний аналіз - для визначення сутності та природи конфліктів; конкретно-пошуковий - застосовано під час теоретичного аналізу літературних джерел з проблематики міжособистісних та соціальних конфліктів, для розгляду понятійного апарату, складових конфлікту; спостереження, опитування - під час визначення особливостей конфліктів у професійній діяльності державних службовців; аналіз і порівняння - під час визначення ефективності методів та методик конструктивного врегулювання конфліктів.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в тому, робота становить собою комплексний аналіз сутності та особливостей процесу

управління конфліктами у професійній діяльності державних службовців для визначення подальших напрямів удосконалення компетенцій, умінь та навичок державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

Практичне значення одержаних результатів полягає у виявленні соціально-психологічних механізмів виникнення та функціонування конфліктів в управлінській діяльності державних службовців, що дозволило з'ясувати типові причини та ситуації виникнення конфліктів, окреслити дійові методи управління конфліктами.

Структура і обсяг магістерської роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, додатків, списку використаних джерел. Обсяг основної магістерської роботи складає 73 сторінки. Список використаної літератури складається із 77 джерел.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ

У вступі обґрунтовано актуальність теми, сформульовано мету та основні завдання, об'єкт і предмет, методи дослідження, висвітлено наукову новизну і практичне значення виконаної роботи.

У першому розділі *«Наукові дослідження конфліктів, які виникають в сфері державної служби»* здійснено аналіз наукової літератури з теми дослідження конфліктів на державній службі; визначено основні поняття і терміни з обраної тематики. Виокремленні підходи наочно змальовують різнобічність у можливостях здійснення практичних дій по управлінню конфліктом. Звичайно зазначені підходи на практиці можуть застосовуватись комплексно, у рамках однієї процедури, адже виокремлюються лише штучно, для здійснення теоретичного аналізу дій по управлінню конфліктом. Необхідно також зауважити, що зазначені підходи можуть органічно включати в себе не лише дії учасників конфлікту, але й діяльність третіх осіб по конструктивному та ефективному розв'язанню конфліктів - процедури ведення переговорів та здійснення медіації. Аналіз наукової літератури показав актуальність цього поняття, розгляд та формування окремих напрямів конфліктології в сфері публічного управління, важливість та необхідність формування таких компетентностей у сучасних державних службовців.

Під конфліктом розуміють зіткнення протилежних інтересів, цілей, позицій або поглядів суб'єктів соціальної взаємодії (індивідів, соціальних груп, суспільств тощо). Соціальний конфлікт завжди пов'язаний з усвідомленням людьми протиріч своїх інтересів як членів тих чи інших соціальних груп з інтересами інших суб'єктів. Загострення цих протиріч часто породжують соціальні конфлікти, які протікають у відкритій або закритій формі.

Як окрема галузь наукових знань конфліктологія виникла, розвивається й удосконалюється під впливом потреб суспільства в гармонізації відносин між окремими людьми, групами, об'єднаннями, державами та іншими

структурними елементами, між якими можуть виникнути (й виникають) серйозні суперечності, розходження, конфлікти, війни тощо.

Методологічні основи конфліктології зорієнтовані на вивчення конфліктів і причин, що сприяють їх виникненню, на розкриття закономірностей цієї сфери суспільних явищ і процесів, на пошук шляхів розв'язання конфліктів. Наприклад, закон єдності й боротьби протилежностей є методологічною основою вивчення особистості, в якій поєднуються позитивні та негативні риси, якості, а також розкриваються причини конкретного виду конфлікту.

У другому розділі *«Особливості управління конфліктами, які виникають в сфері публічної служби»* встановлено основні фактори конфліктогенності на державній службі; сформульовано характеристики конфліктів, які виникають на державній службі. Існує багато причин виникнення конфліктної взаємодії в публічному управлінні. Існують причини, через які найчастіше виникають конфлікти в сфері публічного управління:

- зіткнення інтересів службовців, які тісно співпрацюють і вирішують багато проблем. Це можна означити як природне зіткнення значущих матеріальних і духовних інтересів людей у процесі їхньої життєдіяльності.

- слабка розробленість правових та інших нормативних процедур вирішення соціальних суперечностей. Наприклад, якщо керівник образив підлеглого, то останній часто змушений для захисту своєї гідності вдаватися до конфліктної поведінки. У нашому суспільстві поки що недостатньо розроблено ефективні, стандартні, усім відомі неконфліктні способи захисту інтересів підлеглих від дій керівництва;

- недостатність матеріальних і духовних благ. Якщо в органі публічної влади з'являється можливість підвищити оплату роботи для обмеженої кількості співробітників, то, природно, виникають конфлікти між тими, хто отримує це підвищення, та іншими працівниками. Розподіл премій, відряджень, інших матеріальних і духовних ресурсів є об'єктивно конфліктним процесом;

- відносно стійкі стереотипи міжособистісних і міжгрупових відносин суб'єктів публічного управління. Вони є характерними для всіх громадян України. Ми недостатньо толерантні стосовно один одного. Не помічаємо, як принижуємо почуття власної гідності та зачіпаємо інтереси людей навколо нас. Добрі взаємостосунки з оточенням мали за радянських часів меншу самотійну цінність, ніж це необхідно для мінімізації конфліктних способів сперечань, що виникають.

У повсякденній практиці найбільш характерними для державних організацій є конфлікти, які обумовлені відмінностями в сприйнятті службовцями професійних кодексів, культурних норм, неписаних традицій та звичаїв, що склалися в цій організації. У цьому аспекті розглядаються різноманітні вияви суперечностей, пов'язаних із належністю держслужбовця до певного формального або неформального колективу.

Виникненню конфліктної взаємодії в публічному управлінні на соціально-професійній основі сприяють такі причини, як недосконалість системи добору й розстановки кадрів; намагання працівника обійняти вищу посаду та обмеженість можливостей задовольнити його прагнення безпосередньо у своєму відділі, департаменті тощо; прогалини в нормативних документах, що регулюють порядок публічного управління; різний ступінь зацікавленості суб'єктів під час взаємодії на кожному етапі професійної діяльності; правова закріпленість за посадою або місцем працівника з низьким рівнем ділових якостей за наявності справді кращої кандидатури та неможливість для керівника здійснити заміну; крайнощі кадрової політики в підрозділах (повна заміна фахівців-практиків дипломованими фахівцями або, навпаки, пониження ролі чи навіть ігнорування фахівців з дипломами).

У третьому розділі *«Можливості вирішення конфліктів на державній службі як засіб підвищення іміджу публічно-владно діяльності»* визначено підходи щодо вирішення конфліктів; проведено аналіз основних моделей виходу із конфліктів в органах державної влади та місцевого самоврядування.

Подолання конфліктів, як правило, здійснюється в двох основних напрямках. По-перше, це управління латентними (прихованими) конфліктами і, по-друге, управління відкритими (реальними) конфліктами. Діяльність по управлінню латентними конфліктами передбачає їх діагностування та усвідомлення. Подібна діяльність допоможе узгодити інтереси державних службовців у певному трудовому колективі, скоординувати цілі співробітників з метою налагодження дієвих комунікацій та з метою ефективного розв'язання спільних завдань.

Стосовно управління відкритими, реальними конфліктами у діяльності державних службовців у вітчизняній науковій літературі виділяють принаймні два напрями реалізації управлінських технологій: обхід відкритих конфліктів та фактичне розв'язання відкритих (реальних) конфліктів.

Обхід відкритих конфліктів доцільно використовувати у ситуаціях, коли успішне подолання конфлікту неможливе. Наприклад, у разі необхідності змінити об'єктивну конфліктну ситуацію - вдосконалити структуру певної державної установи чи організації, перерозподілити посадові обов'язки, матеріальні чи трудові ресурси, коли для цього не існує жодної можливості.

В управлінні конфліктом за допомогою організаційного підходу важливо досягти та зберегти певний «оптимальний» рівень інтенсивності конфлікту. Висока інтенсивність конфлікту сильно ускладнює керування їм і навіть у ряді випадків робить його неможливим. Таке становище може обумовлюватись тим, що жодна із сторін не виявить готовності спілкування з іншою стороною.

Часті випадки, коли обоє учасника конфлікту не бачать великого сенсу в організації процесу управління конфліктом, особливо якщо існують певні умови та обмеження однієї зі сторін. Конфлікт, що перебуває в стані дуже

швидкої ескалації, може виявитися, як показує практика, поза сферою впливу. Конфлікти можуть вступати в таку фазу, при якій сторони не проявляють бажання здійснювати зміни, оскільки стан конфлікту став для них звичним. Тож оптимальний рівень інтенсивності конфлікту повинен балансувати на межі загострення конфліктних відносин, та не переходити дану межу.

ВИСНОВКИ

Виконання поставлених завдань магістерської роботи дозволило досягти визначеної мети щодо комплексного аналізу сутності та особливостей процесу управління конфліктами у професійній діяльності державних службовців для визначення подальших напрямів удосконалення компетенцій, умінь та навичок державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування та сформулювати наступні висновки.

1. Здійснено аналіз наукової літератури з теми дослідження конфліктів на державній службі. В результаті вивчення теоретичних засад управління конфліктами в сфері державної служби малодослідженими є такі питання, як конфлікти в діяльності державних службовців на сучасному етапі розвитку державної служби, не достатньо систематизовані причини та особливості їх виникнення, процес конфліктних станів та шляхи їх вирішення. Не приділено належної уваги необхідності формування компетенцій та навичок у державних службовців щодо управління конфліктами.

2. Визначено основні поняття і терміни дослідження. Існує багато різноманітних видів та визначень конфліктів, їх класифікації, проте базовим розумінням конфлікту в контексті магістерської роботи є саме міжособистісний конфлікт, що характеризується виникненням часткових суперечностей між двома індивідами чи групою й індивідом, тобто ті конфлікти, які виникають в середовищі колективу державних службовців і стосуються організації діяльності державного службовця.

3. Встановлено основні фактори конфліктогенності державної служби, серед яких виділяються такі: зіткнення інтересів службовців, які тісно співпрацюють і вирішують багато проблем; слабка розробленість правових та інших нормативних процедур вирішення соціальних суперечностей; недостатність матеріальних і духовних благ; відносно стійкі стереотипи міжособистісних і міжгрупових відносин суб'єктів публічного управління. Характерними для державних організацій є конфлікти, які визначаються відмінністю у сприйнятті службовцями професійних обов'язків, етичних норм та корпоративної культури.

4. До основних характеристик конфліктів, що виникають на державній службі слід віднести такі: вони можуть бути пов'язані зі службовою діяльністю та міжособистісними, різні за часом тривалості,

обсягом замученості колективу до конфлікту та ін. Конфлікт має певну структуру: конфлікуючі сторони; об'єктивні розбіжності або проблеми, що спричинюють конфлікт; суб'єктивні складові протистояння, які складаються із різних інтерпретацій конфлікуючими сторонами проблемної ситуації, їхніх мотивів та позицій. Поведінка державного службовця в конкретній конфліктній ситуації може виявлятися у таких напрямках: як реакція на перешкоди щодо досягнення основних цілей трудової діяльності; як реакція на перешкоду щодо досягнення особистих цілей у спільній діяльності; як реакція на поведінку, що не відповідає прийнятим нормам відносин службовців у спільній професійній діяльності. Однією з передумов виникнення конфлікту може слугувати фактор взаємодії або фактор відносин, що формуються між персоналом сфери державної служби в процесі повсякденного спілкування.

5. Визначено підходи до вирішення конфліктів. Подолання конфліктів здійснюється в двох основних напрямках: це управління латентними (прихованими) конфліктами і як управління відкритими (реальними) конфліктами. У вітчизняній практиці вирішення конфліктів досить поширеним є діяльнісний підхід, який стосується реалізації державним службовцем послідовної діяльності щодо прогнозування конфлікту; попередження або стимулювання конфлікту; регулювання конфлікту та його розв'язання.

6. Проведено аналіз основних моделей виходу із конфліктів в органах державної влади та місцевого самоврядування. Використання технології консенсусу при керуванні конфліктами спрямовано на мінімізацію його наслідків, максимальне збільшення користі для усіх причетних до конфлікту. Крім узгодження інтересів усіх сторін, консенсус передбачає узгодження з інтересами зовнішньої сторони, з якими повинні погодитися учасники конфлікту. Існують чотири способи вирішення конфліктів: угода в результаті збігу думки всіх сторін; угода відповідно до законодавчої або моральної волі зовнішньої сторони; угода, нав'язана однією із сторін конфлікту; самоліквідація конфлікту, коли він просто втрачає свою актуальність і вирішується самостійно. В практичній діяльності, як правило, застосовують комбінацію з різних стилів, на що впливає конкретна обстановка, характер учасників конфлікту, поведінка усіх суб'єктів конфлікту.

АНОТАЦІЯ

Магістерська робота присвячена актуальній темі щодо подолання конфліктів на державній службі. В роботі здійснено аналіз наукової літератури з теми дослідження конфліктів на державній службі; визначено основні поняття і терміни з обраної тематики; встановлено основні фактори конфліктогенності на державній службі; сформульовано характеристики конфліктів, які виникають на державній службі; визначено підходи щодо

вирішення конфліктів; проведено аналіз основних моделей виходу із конфліктів в органах державної влади та місцевого самоврядування.

Ключові слова: державна служба, публічне управління, конфлікти, конфліктологія, конфліктогенні фактори.

ANNOTATION

The master's thesis is devoted to a topical issue of overcoming conflicts in the civil service. The analysis of the scientific literature on the topic of research of conflicts in the civil service is carried out in the work; the basic concepts and terms on the chosen subject are defined; the main factors of conflict in the civil service have been identified; the characteristics of conflicts that arise in the civil service are formulated; identified approaches to conflict resolution; the analysis of the main models of overcoming conflicts in public authorities and local self-government is carried out.

Conflict is actually an important form of interaction between people, seen as a means of solving various problems and self-affirmation of the individual in the team. This is confirmed by various opinion polls, which show that about 80% of their working time in management positions are influenced by hidden and overt contradictions, ignoring which can lead to conflict, and participation in conflict situations takes up to 20% of the employee's working day.

A complex system within organizational relations potentially includes the possibility of conflicts at different levels under the influence of many reasons. Conflicts are associated with all sorts of contradictions. In organizations, they occur mainly due to differences in views between employees of different positions, caused by both personal characteristics and working conditions.

When considering the possibilities of conflict management in the activities of civil servants, it is necessary to focus on the fact that such management should be considered in dynamics, it is subordinated to the overall goal, perceived by the actors as an objective reality that can be actively influenced.

Key words: civil service, public administration, conflicts, conflictology, conflict-generating factors.