

ЧОРНОМОРСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ
Кафедра публічного управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
ЗА ДРУГИМ РІВНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ (МАГІСТР) НА ТЕМУ:
**«МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В
ПРОФЕСІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ЯК
ПЕРЕДУМОВА ЇХ ЕФЕКТИВНОЇ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ»**

Виконав: студент 6 курсу 635 МЗ групи
галузь знань:

28 Публічне управління та адміністрування
спеціальності:

281 Публічне управління та адміністрування
Колесник Вячеслав Григорович

Керівник: кандидат політичних наук, доцент
Бондар Ганна Леонідівна

Рецензент: кандидат наук з державного
управління, доцент

Штирбов Олександрович Миколайович

м. Миколаїв - 2022 рік

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ПРОФЕСІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ.....	6
1.1 Основні поняття та категорії дослідження.....	6
1.2 Причини виникнення та функції конфліктів в публічному управлінні...18	
1.3 Управління конфліктом в системі державного управління, як особливість соціального конфлікту.....	23
РОЗДІЛ 2. МЕХАНІЗМ ВРЕГУЛЮВАННЯ КОНФЛІКТУ ІНТЕРЕСІВ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ.....	37
2.1 Діагностика та механізми управління конфліктами.....	37
2.2 Роль і місце процесу управління конфліктами в професійній діяльності на державній службі.....	52
РОЗДІЛ 3. МЕТОДИ ТА ФОРМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ: АНАЛІЗ КОНФЛІКТІВ ТА ФОРМУВАННЯ РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ЇХ ВИРІШЕННЯ	52
3.1. Типові причини виникнення конфліктів в організації: аналіз і оцінка...52	
3.2. Шляхи підвищення ефективності вирішення конфліктів на державній службі	69
ВИСНОВКИ.....	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	80

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У професійно-орієнтованих комунікаціях в публічному управлінні досить часто виникають ситуації, що характеризуються схильністю до виникнення конфлікту, і тому необхідно вміти грамотно з ними працювати. Багато вчених у своїй науковій діяльності приділяють значну увагу питанням конфлікту. Існує багато точок зору на зміст самого цього процесу, на причини, що його викликають, і на методи боротьби з ним і протидії йому. Конфлікт в сфері державного управління виникає також в процесі взаємодії державно-політичних інститутів, організацій та осіб, що здійснюють владні функції в рамках системи. В управлінській практиці конфлікт визначається як відсутність згоди між двома або більше сторонами, які можуть бути конкретними особами або групами. Професійна діяльність у сфері державної служби покликана виконувати функції держави і громади, що вимагає від посадовця умінь та навичок розв'язувати конфлікти в процесі виконання поставлених завдань. Конфлікт здатен й позитивно впливати на структуру, динаміку і результативність соціально-психологічних процесів і слугувати для державних службовців і посадових осіб джерелом їх самовдосконалення і саморозвитку.

У зв'язку з цим постає проблема підготовки фахівців державної служби з огляду на попередження, вирішення, мінімізації наслідків та недопущення конфліктних ситуацій. Актуальними для держслужбовців є й знання основ психології та конфліктології, з урахуванням основних характеристик конкретної ситуації та особливостей, під час якої виникає або може виникнути конфлікт.

Сучасні вітчизняні й зарубіжні науковці приділяють чимало уваги питанням пов'язаними з конфліктами, їх попередження, виникнення та припинення. Л. Аверченко, Л. Беззубко, Л. Герасина, Д. Дзвінчук, Н. Нижник, М. Панов, Н. Остова, С.Серьогін, С. Хаджирадева та ін. дослідники розглянули причини виникнення конфліктів, суб'єктний склад

конфліктних відносин; окреслили проблеми класифікації конфліктів; дослідили управління конфліктами, стратегії боротьби з ними. Теорії та особливостям ведення переговорів в конфліктному соціальному середовищі, переговорному процесу присвятили свою увагу такі закордонні науковці як Р. Фішер і У. Юрі.

Метою роботи є розкриття особливостей, визначення ключових проблем, механізмів та шляхів вдосконалення управління конфліктами в публічному управлінні.

Відповідно до мети дослідження були визначені наступні **завдання**:

- розкрити основні поняття та категорії дослідження;
- проаналізувати причини виникнення та функції конфліктів в публічному управлінні;
- охарактеризувати управління конфліктом в системі державного управління як особливість соціального конфлікту;
- розкрити діагностику та механізми управління конфліктами;
- проаналізувати роль та місце процесу управління конфліктами в професійній діяльності на державній службі;
- розкрити типові причини виникнення конфліктів в організації та запропонувати шляхи підвищення ефективності вирішення конфліктів на державній службі.

Об'єктом дослідження є конфлікт в публічному управлінні.

Предметом дослідження є особливості, механізми та шляхи вдосконалення управління конфліктами в професійній діяльності державних службовців як передумови їх ефективної професійної діяльності.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети в процесі дослідження використовувалися як загальнонаукові, так і спеціальні методи пізнання. Системний підхід використовувався для вирішення більшості завдань дослідження. Так, структурно-функціональний та системний аналіз дали змогу всебічно проаналізувати особливості та проблеми управління

конфліктами в професійній діяльності державного службовця. Методи порівняння та аналогії, аналізу й синтезу застосовані окремо або комплексно під час визначення предмета дослідження, узагальнення досягнень і проблем під час запобігання, управління та вирішення конфліктів в публічному управлінні. Для аналізу законодавчих актів та нормативних документів використовувався системно-аналітичний метод.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в тому, що в даній роботі зроблена спроба комплексного дослідження механізмів механізми та шляхів вдосконалення управління конфліктами в професійній діяльності державних службовців як передумови їх ефективної професійної діяльності.

Практичне значення одержаних результатів. Положення і висновки дослідження можуть бути використані в практичній діяльності органами державної влади та органами місцевого самоврядування, їх керівниками, у навчальному процесі при підготовці студентів за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування», сприятимуть вдосконаленню управління конфліктами в в професійній діяльності державних службовців. На основі результатів магістерської роботи можуть бути створені методичні рекомендації з практичного застосування антиконфліктних методик, вдосконалені посадові інструкції державних службовців.

Структура дослідження. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, додатків і списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи складає 83 сторінки. Список використаних джерел налічує 51 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ПРОФЕСІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

1.1 Основні поняття і категорії дослідження

У професійно-орієнтованих комунікаціях досить часто виникають ситуації, що характеризуються схильністю до виникнення конфлікту, і тому необхідно вміти грамотно з ними працювати. Багато вчених у своїй науковій діяльності приділяють значну увагу питанням конфлікту. Існує багато точок зору на зміст самого цього процесу, на причини, що його викликають, і на методи боротьби з ним і протидії йому. Розглянемо деякі з них.

Конфліктологія як наука в межах західної наукової парадигми переважно має назву «Аналіз і вирішення конфліктів». Фахівець з вирішення конфліктів (конфліктолог), як правило, входить до числа співробітників будь-якої великої організації.

Сучасна конфліктологія ґрунтується на постулаті, що конфлікт природний, що це не порушення норми, а один з елементів норми. Негативні наслідки несе не сам конфлікт, а неправильне його вирішення. Конфлікт - це один із видів комунікації. Найбільш відомою є конфліктологічна модель комунікації Р. Фішера і У. Юрі [46].

В управлінській практиці конфлікт визначається як відсутність згоди між двома або більше сторонами, які можуть бути конкретними особами або групами.

В цілому найбільш ефективним визнається вирішення конфліктів на рівні інтересів, ніж на рівні права або сили. Вирішення конфлікту силою витратне, оскільки вимагає великого обсягу ресурсів. Крім того, ефект застосування сили не є довготривалим: силовий вплив все одно треба буде

час від часу підтримувати й надалі. Рівень права також витратний, оскільки він включає юридичні процедури. Вони, безумовно, вимагають також такого ресурсу, як і час. При цьому результати вирішення на цьому рівні не завжди задовільняють конфліктуючі сторони, оскільки юридично правильне рішення далеко не завжди вважається справедливим.

Варто наголосити на тому, що сама конфліктологія вивчає проблеми конфліктів на різних ступенях соціальної взаємодії. Це стосується конфліктів побутової сфери, наукових конфліктів, конфліктів в межах державних органів влади, міжнародних конфліктів. Пошук правильного вирішення проблеми, або взагалі, її недопущення має бути у вірному розумінні самого явища конфлікту. Головну увагу даної наукової роботи присвячено дослідженню внутрішніх та зовнішніх конфліктів в публічному управлінні.

При вивченні сучасної літератури, присвяченої конфліктам, а саме в контексті формулювання їх визначення виявлені значні розбіжності, зокрема:

– «Конфлікт – це прояв об'єктивних чи суб'єктивних суперечностей, що виражаються в протиборстві сторін.

– Конфлікт – це найбільш гострий спосіб усунення протиріч, що виникають в процесі взаємодії, що полягає в протидії суб'єктів конфлікту і звичайно супроводжується негативними емоціями» [3, с. 56-57].

– «Конфлікт (лат. Conflictus) – зіткнення протилежно спрямованих тенденцій у свідомості окремо взятого індивіда, в міжособистісних взаємодіях або міжособистісних стосунках індивідів або груп людей, пов'язане з гострими негативними емоційними переживаннями. Будь-які організаційні зміни, суперечливі ситуації, ділові та особистісні відносини між людьми породжують конфліктні ситуації, які суб'єктивно супроводжуються серйозними психологічними переживаннями. Таке визначення конфлікту наведено у словнику сучасних економічних та правових термінів» [14].

Сучасна наука розглядає конфлікт як в негативному, так й в позитивному напрямку. Конфлікт найчастіше розглядається як конкуренція в задоволенні інтересів як спосіб розвитку організації, групи і окремої особистості, виділяючи в суперечливості конфліктних ситуацій позитивні моменти, пов'язані з розвитком і суб'єктивним осмисленням життєвих ситуацій.

Конфлікт як соціальна дія провокує яскраво забарвлений негативний ефект. Але він виконує й важливу позитивну функцію. Конфлікт є виразом незадоволення або протесту, інформування конфліктуючих сторін про їх інтереси і потреби. За певних ситуацій, коли негативні взаємовідносини між людьми контрольовані, принаймні одна зі сторін відстоює не тільки особисті, але й організаційні інтереси в цілому, конфлікти допомагають працівникам державної установи об'єднатись, мобілізувати волю, розум на вирішення принципово важливих питань, поліпшити морально-психологічний клімат у колективі. Більше того, інколи зіткнення між членами колективу, відкрита і принципова суперечка бажані, оскільки краще вчасно виявити і попередити неправильну поведінку колеги по роботі, ніж спровокувати розгортання конфлікту по висхідній.

На думку М. Вебера, «конфлікт очищує». «Такий конфлікт, що позитивно впливає на структуру, динаміку і результативність соціально-психологічних процесів і слугує для державних службовців джерелом їх самовдосконалення і саморозвитку, називають продуктивним (конструктивним) конфліктом»[8].

«Якщо ситуації визначаються як реальні, то вони реальні за своїми наслідками, тобто конфлікт стає реальністю тоді, коли він сприймається як конфлікт хоча б однією зі сторін. Конфлікт також може розглядатися як стан потрясіння, дезорганізації по відношенню до попереднього розвитку і, відповідно, як генератор нових структур. У цьому визначенні М. Робер і Ф. Тільман вказують на сучасне розуміння конфлікту як позитивного явища» [31, с. 89-91].

Конфлікт також можна розуміти як взаємодію об'єктів, що мають різні цілі і засоби досягнення цих цілей. Люди, окремі групи, армії, монополії, класи, соціальні інститути та ін. можуть розглядатися в якості таких об'єктів. Їх діяльність так чи інакше пов'язана з постановкою і вирішенням завдань організації і управління, з прогнозуванням і прийняттям рішень, а також з плануванням цілеспрямованих дій.

З точки зору «Рольової теорії» під конфліктом розуміється «ситуація несумісних очікувань (вимог), до яких схильна особистість, яка відіграє ту чи іншу роль у соціальній та міжособистісній структурі. Зазвичай такі конфлікти діляться на міжрольові, внутрішньорольові і особистісно-рольові»[7].

Теорія соціального конфлікту «досліджує явище конфлікту наступним чином: конфлікт – це боротьба з приводу цінностей і прагнень через дефіцит статусу, влади і засобів, в якій цілі суперників нейтралізуються, обмежуються або елімінуються. Якщо конфлікт пов'язаний з цілями, цінностями або інтересами, не порушує основ існування груп, то він є позитивним. Якщо ж конфлікт пов'язаний з найважливішими цінностями групи, то він небажаний, бо підриває основи групи і несе в собі тенденцію до її руйнування. Конфлікт прискорює процес самосвідомості; під його впливом затверджується і підтверджується певний набір цінностей, що сприяє усвідомленню схожості, так як може виявитися, що у інших колег подібні інтереси і вони прагнуть тих же цілей і результатів і підтримують застосування тих же засобів - так виникають офіційні і неофіційні союзи; призводить до об'єднання однодумців; сприяє розрядці і відсуває на другий план інші, несуттєві конфлікти; сприяє розстановці пріоритетів; відіграє роль запобіжника для безпечного і навіть конструктивного вивільнення емоцій; завдяки йому звертається увага на невдоволення або пропозиції, які потребують обговорення, розуміння, визнання, підтримки, юридичного оформлення та вирішення; призводить до виникнення робочих контактів з

іншими людьми і групами; завдяки йому стимулюється розробка систем справедливого запобігання, вирішення конфліктів та управління ними» [8].

Негативний вплив конфлікту часто проявляється в наступному: «конфлікт є загрозою для заявлених сторін; він загрожує соціальній системі, що забезпечує рівноправність і стабільність; перешкоджає швидкому здійсненню змін; призводить до втрати підтримки; ставить людей і організації в залежність від публічних заяв, від яких неможливо легко і швидко відмовитися; замість ретельно зваженої відповіді він призводить до швидкої дії; внаслідок конфлікту підривається довіра сторін одна до одної; він викликає роз'єднаність серед тих, хто потребує єдності чи навіть прагне її; в результаті конфлікту підривається процес формування союзів і коаліцій; конфлікт має тенденцію до поглиблення і розширення; конфлікт в такій мірі змінює пріоритети, що ставить під загрозу інші інтереси» [42, с. 134-135].

Існує багато видів класифікації конфліктів. Вихідними даними для них можуть бути джерела конфлікту, значимість, тип, зміст, соціальна форма, форма вираження, тип структури взаємин, соціальний результат, соціально-психологічний ефект. Конфлікти можуть бути явні і приховані, короткочасні і затяжні, повільні і інтенсивні, вертикальні і горизонтальні.

За статусом учасників (за напрямом) конфлікти поділяють на горизонтальні (у яких задіяні особи з однаковим статусом), вертикальні (у яких беруть участь особи з різним статусом) і змішані (представлені і «вертикальні», і «горизонтальні» складові).

««Вертикальні конфлікти» - найбільш небажані для керівника, оскільки його дії обговорюються всіма співробітниками (й учасниками конфлікту) через призму цього конфлікту. І навіть у разі повної об'єктивності керівника у будь-якому його кроці вбачатимуть підступи щодо опонентів. А оскільки підлеглим часто бракує інформаційної або психологічної підготовки, щоб кваліфіковано оцінити дії керівництва, то нерозуміння компенсується вигадками, плітками, чутками, переважно агресивного характеру. У

результаті конфлікт поглиблюється. Конфлікти такого роду називають управлінськими»[24].

«До горизонтальних відносять такі конфлікти, в яких не долучені особи, що знаходяться в підпорядкуванні один у одного. До вертикальних конфліктів відносять ті, в яких беруть участь особи, які перебувають у підпорядкуванні один у одного. У змішаних конфліктах представлені і вертикальні, і горизонтальні складові. За оцінками психологів конфлікти, які мають вертикальну складову, тобто вертикальні і змішані становлять приблизно 70-80% всіх конфліктів» [44, с. 67].

«Конфлікти бувають відкритими (помітні одразу) і прихованими (розпізнаються не одразу, на основі непрямих ознак, серед яких головні -- напруженість у міжособистісному спілкуванні, різка зміна у ставленні до роботи). Задача керівника установи - виявити приховані конфлікти і розв'язати їх.

За характером об'єктивності або суб'єктивності причин конфліктів можна підрозділити їх відповідно на об'єктивні і суб'єктивні. Конфлікти розрізняються і за сферою їх перебігу на ділові та особистісно-емоційні»[21].

Також класифікують конфлікти за критерієм істинності-хибності або реальності:

- ««Справжній» конфлікт – існуючий об'єктивно і сприймається адекватно;
- «Випадковий, або умовний» – залежить від легко змінюваних обставин, що, однак, не усвідомлюється сторонами;
- «Зміщений» – явний конфлікт, за яким ховається інший, невидимий конфлікт, що лежить в основі явного;
- «Невірно приписаний» – конфлікт між сторонами, які помилково зрозуміли один одного, і, як результат, помилково тлумачать проблему;
- «Латентний» – конфлікт, який мав би відбутися, але якого немає, оскільки з тих чи інших причин він не усвідомлюється сторонами;

- «Помилковий» – конфлікт, який існує тільки внаслідок існування помилок у сприйнятті і розумінні за відсутності об'єктивних підстав»[14].

У міжгрупових конфліктах сторонами конфлікту є соціальні групи, що мають несумісні цілі і своїми практичними діями перешкоджають один одному. «Це може бути конфлікт між представниками різних соціальних категорій. У соціально-психологічних дослідженнях доведено, що «своя» група будь-якій ситуації виглядає краще за «іншу». Це так званий феномен інгрупового фаворитизму, який виражається в тому, що члени групи в тій чи іншій формі сприяють своїй групі. Це джерело групової напруженості і конфліктів. Основний висновок, який роблять з цих закономірностей соціальні психологи, наступний: якщо ми хочемо зняти груповий конфлікт, то необхідно зменшити відмінності між групами або переформатувати групу» [5, с. 97].

Внутрішньогруповий конфлікт включає, як правило, саморегулюючі механізми. «Якщо групова саморегуляція не спрацьовує, а конфлікт розвивається повільно, то конфліктність в групі стає нормою відносин. Якщо ж конфлікт розвивається швидко і немає саморегуляції, то настає деструкція. Якщо конфліктна ситуація розвивається по деструктивному типу, то можливий ряд дисфункціональних наслідків. Це може бути загальне незадоволення, поганий стан духу, зменшення співробітництва, сильна відданість своїй групі. Досить часто виникає уявлення про іншу сторону як про «ворога», про свої цілі як про позитивні, а про цілі іншої сторони як негативних, зменшується взаємодія і спілкування між сторонами, більше значення надається «перемозі» в конфлікті, ніж рішенню реальної проблеми» [7].

Група більш стійка до конфліктів, якщо вона є командою. Наслідком такої співпраці є взаємна підтримка, свобода і відкритість комунікацій, дружелюбність і довіра по відношенню до іншої сторони. Дане спостереження дозволяє нам дійти висновку, що ймовірність міжгрупових

конфліктів вище в незрілих, дифузних, ціннісно розрізнених та мало згуртованих групах.

Внутрішньоособистісний конфлікт – це, переважно, конфлікт почуттів, потреб, мотивації, поведінки і інтересів у однієї людини.

«Міжособистісний конфлікт – це найбільш поширений конфлікт. Виникнення міжособистісних конфліктів визначається ситуацією, особистісними особливостями людей, ставленням особистості до ситуації і психологічними особливостями міжособистісних відносин. Виникнення і розвиток міжособистісного конфлікту багато в чому обумовлені демографічними та індивідуально-психологічними характеристиками. Для жінок більш характерні конфлікти, пов'язані з особистими проблемами, для чоловіків – з професійною діяльністю» [6, с. 48].

Внутрішній конфлікт – «складне явище, яке важко піддається класифікації. Залежно від того, які сторони внутрішнього світу особистості вступають в конфлікт, вони виділяють наступні основні його види:

1. Мотиваційний конфлікт. Це конфлікти між несвідомими прагненнями, між прагненнями до володіння і безпеки, між двома позитивними тенденціями.

2. Моральний конфлікт, який часто називають моральним або нормативним конфліктом. Це конфлікт між бажанням і боргом, між моральними принципами і особистими симпатіями.

3. Конфлікт нереалізованого бажання, або комплексу неповноцінності. Це конфлікт між бажаннями особистості і дійсністю, яка блокує їх задоволення. Іноді його трактують як конфлікт між «хочу бути таким, як вони» і неможливістю це бажання реалізувати. Він може виникнути в результаті фізичної неможливості людини здійснити це прагнення. Наприклад, через незадоволення своєю зовнішністю або фізичними даними.

4. Рольовий конфлікт. Він виражається в переживаннях, пов'язаних з неможливістю одночасно реалізувати декілька ролей

(внутрішньоособистісний конфлікт), а також з різним розумінням вимог, що пред'являються самою особистістю до виконання однієї ролі.

5. Адаптаційний конфлікт. Цей конфлікт має два сенсу. У широкому сенсі він розуміється як виникає на основі порушення рівноваги між суб'єктом і навколишнім середовищем, у вузькому сенсі – як виникає при порушенні процесу соціальної чи професійної адаптації. Це конфлікт між вимогами, які пред'являє до особистості дійсність, і можливостями самої людини (професійними, фізичними, психічними).

6. Конфлікт неадекватної самооцінки виникає через розбіжності між претензіями особистості і оцінкою своїх можливостей. Результатом цього є підвищена тривожність, емоційна напруга і зриви» [3].

Для аналізу конфліктів велике значення має з'ясування його природи і впливу на сферу публічного управління. Конструктивний конфлікт розгортається у діловій площині і має на меті усунення перешкод на шляху підвищення продуктивності праці.

Причини конструктивних конфліктів:

- «1) незадоволення оплатою;
- 2) несприятливі умови праці;
- 3) недоліки в організації праці;
- 4) невідповідність прав і обов'язків;
- 5) неритмічність праці;
- 6) незручний графік роботи;
- 7) прогалини в технології;
- 8) незабезпеченість завдання ресурсами;
- 9) нечіткість у розподілі обов'язків;
- 10) низький рівень дисципліни;

11) конфліктогенні організаторські структури, що породжуються неефективними схемами взаємодії між різними підструктурами організації, закріпленими внутрішніми інструкціями, наказами та іншими документами

організації. Наприклад, керівник підрозділу отримує вказівки з 10 різних джерел і повинен вчасно їх виконати, але фізично це неможливо;

12) суперечливі цілі різних підрозділів (один підрозділ відповідає за кількість, другий - за якість)»[4]. Правильне розв'язання конструктивного конфлікту веде до усунення його причин, а отже і до вдосконалення виробництва.

Деструктивний конфлікт в організації розгортається в особистісній площині, має метою досягнення особистих корисливих інтересів, отримання переваг. Причини деструктивних конфліктів частіше за все суб'єктивні. Їх поділяють на такі групи:

- «1) неправильні дії керівника;
- 2) неправильні дії підлеглих;
- 3) неправильні дії і керівника, і підлеглих» [4].

За значенням для організації конфлікти діляться на конструктивні і деструктивні.

«Конструктивний конфлікт виникає, коли опоненти не виходять за межі етичних норм, ділових відносин і розумних аргументів. Причинами є, звичайно, недоліки в організації діяльності і управління. Вирішення такого конфлікту призводить до вдосконалення відносин між людьми і розвитку соціальної групи. Наслідки такого конфлікту є функціональними і впливають на підвищення ефективності організації» [4].

«Деструктивний конфлікт виникає у двох випадках:

– коли одна зі сторін жорстко наполягає на своїй позиції і не бажає враховувати інтереси іншої сторони або всієї організації у цілому;

– коли один з опонентів втворює неетичні методи боротьби, прагне психологічно перемогти партнера. Наслідки такого конфлікту є дисфункціональними і призводять до зниження особистої задоволеності, групової співпраці і ефективності організації» [3]. Таким чином, виникненню деструктивних конфліктів сприяють, як правило, суб'єктивні причини.

Конфлікти бувають відкритими (лежать на поверхні, помітні з першого погляду) і прихованими (приховані від очей спостерігача, розпізнаються не одразу, на основі непрямих ознак, серед яких головні -- напруженість у міжособистісному спілкуванні, різка зміна у ставленні до роботи). Задача керівника - виявити приховані конфлікти і розв'язати їх.

За характером об'єктивності або суб'єктивності причин конфліктів можна підрозділити їх відповідно на об'єктивні і суб'єктивні.

Конфлікти розрізняються і за сферою їх перебігу на ділові та особистісно-емоційні.

«Конфлікт – це соціальне явище, в якому відносини між людьми насичені боротьбою, протистоянням і відкритим висунанням вимог, зіткненням. Однак самі по собі боротьба і протистояння не є елементами, що відносяться тільки до конфлікту. Ці відносини залучені в людську діяльність поряд з іншими відносинами, такими, як згода, співпраця, конкуренція, взаємодопомога і т.п. Здоровий конфлікт містить в собі характеристики соціально-позитивного конфлікту і сприяє вирішенню протиріч, вирішенню проблем і переходу людини, організації, суспільства на новий рівень розвитку. Здоровий конфлікт можливий тоді, коли конфліктуючі сторони не тільки усвідомлюють відповідальність за його наслідки, але також мають конфліктологічну компетенцією» [4].

«Діагностика є центральною складовою управління конфліктом, вона здатна розкрити першовитоки виникнення конфліктної ситуації, суб'єкти конфлікту, передумови створення і формування конфлікту, позиції і думки учасників конфлікту. Зазначені компоненти дозволяють визначити динаміку конфлікту і його ключові елементи. Прогнозування конфлікту – це спрямований вплив компетентних осіб (органів, груп осіб), які мають достатню обізнаність, рівнем знань, навичок і умінь і здатні завчасно діагностувати і розпізнати конфлікт, а також прийняти грамотне управлінське рішення з метою впливу на поточний конфлікт і звести до мінімуму негативний вплив і якнайшвидше його завершити» [13].

У конфліктології, «особливо з точки зору практики, використовувати поняття «діагностика конфлікту» потрібно одночасно із розумінням цілісності конфлікту як соціального феномена. Тому введення поняття «діагностика конфлікту» ставить перед дослідниками завдання «схоплювання» цілісності конфлікту і методів його дослідження. В діагностиці конфліктів, виходячи з певної практичної задачі, на перший план можуть виходити функції, або характеристики, які за інших обставин, мали б другорядне значення, або не мали істотного значення» [6].

Отже, у професійно-орієнтованих комунікаціях в публічному управлінні досить часто виникають ситуації, що характеризуються схильністю до виникнення конфлікту, і тому необхідно вміти грамотно з ними працювати. Сучасна конфліктологія ґрунтується на постулаті, що конфлікт природний, що це не порушення норми, а один з елементів норми. Негативні наслідки несе не сам конфлікт, а неправильне його вирішення. Конфлікт - це один із видів комунікації. В управлінській практиці конфлікт визначається як відсутність згоди між двома або більше сторонами, які можуть бути конкретними особами або групами. Але конфлікт виконує й важливу позитивну функцію. Він є виразом незадоволення або протесту, інформування конфліктуючих сторін про їх інтереси і потреби. За певних ситуацій, коли негативні стосунки між людьми контрольовані, принаймні одна зі сторін відстоює не тільки особисті, але й організаційні інтереси в цілому, конфлікти допомагають працівникам державної установи об'єднатись щодо вирішення принципово важливих питань, поліпшити морально-психологічний клімат у колективі. Існує багато видів класифікації конфліктів. Вихідними даними для них можуть бути джерела конфлікту, значимість, тип, зміст, соціальна форма, форма вираження, тип структури взаємин, соціальний результат, соціально-психологічний ефект. Конфлікти можуть бути явні і приховані, короточасні і затяжні, повільні і інтенсивні, вертикальні і горизонтальні.

1.2 Причини виникнення та функції конфліктів в публічному управлінні

До об'єктивних факторів виникнення конфліктів, можна віднести ті обставини соціальної взаємодії людей, які призвели до зіткнення їхніх інтересів, думок, установок. Об'єктивні причини призводять до конфліктної ситуації, зокрема:

- «Природне зіткнення інтересів людей у процесі життєдіяльності.
- Слабка розробленість правових та інших нормативних процедур вирішення соціальних протиріч, що виникають у процесі взаємодії людей.
- Брак значущих для нормальної життєдіяльності людей матеріальних і духовних благ.
- Спосіб життя, пов'язаний з матеріальною невлаштованістю і радикальними масштабними, швидкими змінами.

➤ «Стереотипи конфліктного вирішення соціальних протиріч» [4].
«Організаційно-управлінські причини конфлікту - це обставини, пов'язані із створенням, розвитком і функціонуванням організацій, колективів, груп» [4]. Можна виділити чотири типи таких груп.

➤ «Структурно-організаційні - невідповідність структури організації вимогам тієї діяльності, якою вона займається. Структура організації повинна визначатися цілями і завданнями, які ця організація буде вирішувати.

➤ Функціонально-організаційні - неоптимальність зв'язків між структурними елементами організації, організацією і зовнішнім середовищем. Зовнішні функціональні зв'язки організації повинні максимально відповідати завданням державної установи і забезпечувати їх виконання. Ефективна робота державної установи неможлива без налагоджених функціональних зв'язків із зовнішнім середовищем. Порушення цих зв'язків призводить до конфліктів» [4].

➤ «Особистісно-функціональні - невідповідність якостей працівників вимогам займаної посади. Істотні вимоги до особистісних якостей працівника висуває діяльність і необхідність взаємодії з оточуючими. Якщо людина не

відповідає цим вимогам, то можливі конфлікти між ним та керівниками, підлеглими та колегами.

➤ Ситуативно-управлінські - обумовлені помилками, що допускаються керівниками та підлеглими в процесі вирішення управлінських та інших завдань. Прийняття помилкового управлінського рішення об'єктивно створює можливість конфліктів між авторами рішення і його виконавцями.

➤ Соціально-психологічні причини конфліктів - обумовлені безпосереднім впливом людей, чинником їх залучення до соціальних груп» [4].

Разом з тим, зазначимо, що конфлікт виконує конструктивну задачу, як відображення об'єктивних процесів, що відбуваються у стосунках між людьми. Охарактеризуємо конструктивні функції конфлікту, зокрема він:

➤ «Виступає засобом активізації соціального життя групи, підтримує соціальну активність людей, є важливим джерелом розвитку особи, групи, міжособових відносин. Він дозволяє їм розширити і змінити сферу і способи взаємодії.

➤ Висвітлює невирішені проблеми в діяльності групи.

➤ Через відкрите протистояння конфлікт звільняє групу від внутрішніх негативних чинників, знижує вірогідність застою і упадку групи.

➤ Конфлікт сприяє розвитку взаєморозуміння між учасниками взаємодії.

➤ Може сприяти створенню нових, більш сприятливих умов, до яких легше адаптуються члени колективу.

➤ Здатний виконувати функцію згуртування групи перед обличчям зовнішніх труднощів - група набуває якісно нового стану.

➤ Сприяє пошуку продуктивних рішень проблем у колективах, орієнтованих на предметно-пізнавальну діяльність.

➤ Оптимізує міжособистісні стосунки, може сприятливо впливати на взаємини в колективі» [21].

Таким чином, конструктивний конфлікт веде до підвищення особистої задоволеності, групового співробітництва і ефективності організації.

Приблизно близько 70-80% роботи управлінця перебуває під тиском прихованих і явних протиріч і протистоянь, ігнорування яких призводить до конфліктів. «Для ефективного управління конфліктами та їх вирішення необхідно наступне:

1. Знання закономірностей виникнення і розвитку конфлікту. Це дозволяє ліквідувати конфлікти на початковій стадії.

2. Оволодіння технікою та засобами аналізу ситуації, які дозволяють проаналізувати конфлікт (конфлікуючі сторони, зазвичай, не можуть сформулювати справжні причини конфлікту, концентруючись на найбільш збурюючих їх моментах, що є лише наслідком глибших причин).

3. Опанування техніками та прийомами вирішення конфліктів. До таких технік та прийомів можуть відноситись психологічні особистісні техніки (такі як слухання, невербальна поведінка та ін); техніки ведення переговорів; різного роду техніки посередництва» [21]

Сигнали конфлікту в професійно-управлінських відносинах, на думку науковців Х. Корнеліуса і Ш. Фейра є наступними:

«Криза.

- Людина рве свій зв'язок з партнером.
- Насильство.
- Запеклі суперечки.
- Образи, втрата контролю над емоціями.
- В ході кризи звичайні норми поведінки, як правило, людьми зовсім забуваються, людина стає здатною на крайнощі.

Напруга.

- Відбувається спотворення сприйняття іншої людини і мотивації її дій.
- Виникнення негативних установок і упередженої думки.
- Взаємовідносини з людиною стають джерелом постійних переживань.

- Характеризується тим, що будь-яке непорозуміння може легко перерости в конфлікт»[23].

«Непорозуміння. - Можливі різні непорозуміння через відсутність бажання зрозуміти іншу людину або спотворення розуміння її слів.

- Можливо сильне емоційне напруження і фіксація на одній і тій же думці, спотворюється її сприйняття.

Інцидент.

- Виникнення різних інцидентів, внутрішнього роздратування. Зазвичай ці інциденти незначні. Інцидент дозволяє усвідомити його учасникам наявність об'єктивної суперечності в їх інтересах і цілях. З моменту його виникнення конфлікт стає психологічною реальністю для учасників. Він може протікати в двох формах: прихований (розгортається на рівні усвідомлення учасниками конфлікту, відбувається, але може ніяк не виявлятися в їх взаєминах) і відкритий (є серією конфліктних дій учасників по відношенню один до одного).

Дискомфорт.

Виникає інтуїтивне відчуття, що щось не так. Сприймаючи конфлікти як потенційну можливість і відстежуючи сигнали конфлікту, ви зможете легше керувати ситуацією» [23].

Основні інтереси і пов'язані з ними проблеми:

- «Як кожна сторона описує свої інтереси і пов'язані з ними проблеми?
- Чи змінилися з часом основні інтереси?
- Може проблематика, пов'язана з основними інтересами, привести до рішення, яке створює прецедент?
- Чи сходяться сторони в питанні про те, у чому полягають основні інтереси один одного і пов'язані з ними проблеми?
- Однаково визначені сторонами проблеми, які потребують вирішення?
- Чи сходяться сторони в питанні про те, які проблеми є пріоритетними?» [23]

Другорядні проблеми.

-«Якісь інші проблеми, крім основних, можуть вплинути на процес та/або його результат?

- Чи мають і вносять сторонні/союзники нові інтереси і/або проблеми, тим самим поглиблюючи і розширюючи конфлікт?

- Чи загрожує що-небудь «особистим прихильностям»? Яким чином?» [23].

«3. Можливі варіанти рішення.

- Розроблені варіанти вирішення по кожній із проблем? Які вони і за яких проблем?

- Чи вважає яка-небудь сторона, що немає варіантів рішення, які задовольняють їхні інтереси?

- Чи є варіанти, що відповідають інтересам всіх сторін?

- Чи достатньо прості варіанти, щоб бути застосовними?

- Чи можна розділити варіанти на більш дрібні і зручні частини?

- Чи є варіанти рішень, які сторони можуть розглянути, але не публічно ("при закритих дверях")?

4. Події.

- Чи показали події громадськості та іншим сторонам, що конфлікт існує?

- Вказали певні події, про які не були повідомлені інші сторони або громадськість, на існування конфлікту?»[23]

Отже, до об'єктивних факторів виникнення конфліктів, можна віднести ті обставини соціальної взаємодії людей, які призвели до зіткнення їхніх інтересів, думок, установок. Об'єктивні причини призводять до конфліктної ситуації. Організаційно-управлінські причини конфлікту - це обставини, пов'язані зі створенням, розвитком і функціонуванням організацій, колективів, груп. Можна виокремити чотири типи таких причин, зокрема, структурно-організаційні, функціонально-організаційні, особистісно-функціональні, ситуативно-управлінські, соціально-психологічні причини

конфліктів. Конфлікт виконує конструктивні функції конфлікту: виступає засобом активізації соціального життя групи, підтримує соціальну активність людей, є важливим джерелом розвитку особи, групи, міжособових відносин. Висвітлює невирішені проблеми в діяльності групи. Через відкрите протистояння конфлікт звільняє групу від внутрішніх негативних чинників, знижує вірогідність застою і упадку групи. Конструктивний конфлікт функціонально сприяє розвитку взаєморозуміння між учасниками взаємодії. Може сприяти створенню нових, більш сприятливих умов, до яких легше адаптуються члени колективу. Здатний виконувати функцію згуртування групи перед обличчям зовнішніх труднощів - група набуває якісно нового стану. Сприяє пошуку продуктивних рішень проблем у колективах, орієнтованих на предметно-пізнавальну діяльність. Оптимізує міжособистісні стосунки, може сприятливо впливати на взаємини в колективі.

1.3 Управління конфліктом в системі державного управління, як особливість соціального конфлікту

Будь-які дії сторін, спрямовані на нанесення шкоди протилежній стороні можуть вважатися конфліктом. Понятійна схема, яка характеризує сутність конфлікту повинна охоплювати чотири основні характеристики: структуру, динаміку, функції і управління конфліктом.

У структурі конфлікту виділяють: об'єкт (предмет спору); суб'єкти (окремі індивіди, групи, організації); умови протікання конфлікту; масштаб конфлікту (міжособистісний, локальний, регіональний, глобальний); стратегії і тактики поведінки сторін; результати конфліктної ситуації (наслідки, результати, їх усвідомлення) (див. Рис. 1.1)

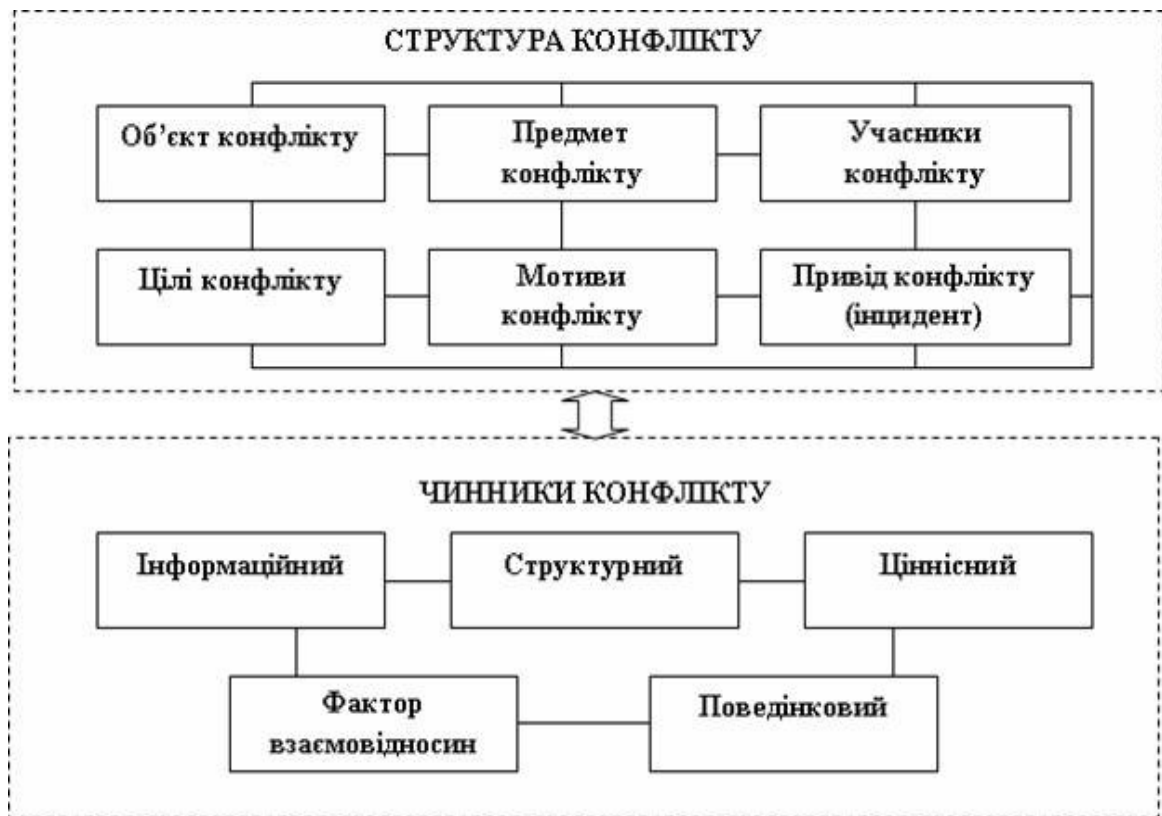


Рис. 1.1. Структура конфлікту

«Реальний конфлікт – це складний динамічний процес, який включає наступні послідовні три основні стадії: 1) предметна ситуація; 2) виникнення об'єктивних причин конфлікту конфліктна взаємодія; 3) інцидент» [4].

«Конфлікт, незалежно від його природи, має ряд структурних особливостей, серед яких найбільш важливими є: діалектична – служить для виявлення причин конфліктної взаємодії; конструктивна – викликана конфліктом напруга може бути спрямована на досягнення мети; деструктивна – з'являється особистісне несприйняття, емоційне забарвлення взаємин, які заважають вирішенню проблем. Управління конфліктом можна розглядати в двох аспектах: внутрішньому і зовнішньому. Перший з них полягає в управлінні власною поведінкою в конфліктній взаємодії. Зовнішній аспект управління конфліктами передбачає, що суб'єктом управління може виступати керівник» [10].

«За природою виникнення поряд з іншими виникають соціальні, організаційні та емоційні конфлікти. Соціальні конфлікти породжуються об'єктивними причинами і мають найвищу стадію розвитку суперечностей в системі відносин соціальних груп. Організаційні конфлікти є наслідком організаційного регламентування діяльності особистості (впровадження та дослідження посадових інструкцій; формальних структур управління організацією та т. п.). Емоційні конфлікти викликаються незадоволенням інтересів окремої особистості, що призводить до її зіткнення з оточуючими. Вони можуть бути викликані почуттями заздрощів, ворожості, антипатії і проявляються як швидка реакція індивіда на обмеження його інтересів. Зовні такі конфлікти не завжди вмотивовані» [23].

«За тривалістю перебігу конфлікти бувають короткочасні та затяжні. Короткочасні конфлікти є наслідком взаємного нерозуміння або помилок, які швидко усвідомлюються. Затяжні конфлікти пов'язані з об'єктивними причинами або глибокими морально-психологічними травмами людей. На тривалість конфлікту впливають як предмет протиріч, так і риси характеру конфліктуючих людей» [13].

Сукупність частин об'єкта, його стійких зв'язків і всього того, що складає його цілісність – є його структурою. Основні елементи конфліктної взаємодії:

1) «об'єкт конфлікту не завжди лежить на поверхні, частіше він прихований від учасників конфлікту, але є центральною складовою конфліктної взаємодії. Конфлікт може бути вирішений, тільки якщо об'єкт чітко визначено. Неправильне розуміння об'єкта конфлікту або його підміна посилюють конфліктну ситуацію. Конфлікт має причину і виникає з приводу незадоволенням якоїсь потреби, іноді цю причину або привід вважають об'єктом конфлікту. Людина буде прагнути задовольнити цю потребу через цінності. Цінність – це об'єкт конфлікту. Виділяють соціальні, матеріальні, духовні цінності, до володіння якими прагнуть конфліктуючі сторони» [37];

2) «предметом конфлікту виступають протиріччя протягом всієї конфліктної ситуації. Протиріччя змушує опонентів вступати в боротьбу. Протиріччя конфлікту буває об'єктивним і уявним і проблемним для конкретного суб'єкта;

3) учасники конфлікту – це люди, які залучені в конфліктну ситуацію.

Види учасників за формою:

- окрема особистість;
- соціальна група;
- організація;
- держава» [37].

Виділяють основних і другорядних учасників. «Серед основних протиборчих сторін можна визначити ініціатора. Серед другорядних – підбурювачів, організаторів. Ці особи не беруть участі в конфлікті безпосередньо, але сприяють розвитку конфлікту, втягують нових учасників. Від того, яку підтримку у оточуючих має учасник конфлікту, якими зв'язками, ресурсами, можливостями володіє, залежить ступінь його впливу і сили в конфлікті. Індивіди, що підтримують ту чи іншу конфліктуючу сторону, утворюють групу підтримки. На етапі вирішення конфлікту можуть з'явитися треті особи – незалежні посередники, які допомагають усунути протиріччя. Залучення суддів, професійних медіаторів сприяє ненасильницького вирішення конфлікту» [37];

4) «соціально-психологічні умови і соціальне середовище, в якій розгортається конфлікт. Середовище виступає допомагає або заважає фактором для опонентів і для медіаторів, так як сприяє розумінню цілей, мотивів, залежностей, рухомих учасниками. Характер конфлікту залежить від суб'єктивного сприйняття конфлікту (або образу конфлікту). Виділяють три рівні суб'єктивного ставлення:

- 1) уявлення про самих себе;
- 2) сприйняття інших учасників конфліктної ситуації;
- 3) розуміння образу зовнішнього середовища [37]».

У структурі конфлікту можна виділити наступні складові:

«1) конфліктна ситуація – об'єктивна основа конфлікту, що фіксує виникнення реального протиріччя в інтересах і потребах сторін;

2) об'єкт конфлікту – реальний або ідеальний предмет, що є причиною спору;

3) сторони конфлікту (учасники). Кожен учасник конфлікту має:

– зовнішню позицію в конфлікті – яка відкрито проговорюється;

– внутрішню позицію – вона прихована не тільки від опонентів, але часто і від самих учасників» [23].

Динамікою конфлікту називають розвиток конфлікту в часі. «Існує кілька етапів динаміки конфлікту. Перший етап – виникнення конфліктної ситуації (протиріччя). Протиріччя – це результат розвитку організації як системи. Виникнення протиріч – закономірний процес, і уникнути його неможливо. Протиріччя виникає поступово, тому конфлікт «зріє» задовго до того, як відбудеться власне конфліктна поведінка. Другий етап – усвідомлення конфлікту. Конфліктна ситуація, тобто об'єктивна суперечність, не завжди усвідомлюється учасниками конфлікту. Причиною найчастіше є включення психологічних захисних механізмів. Але саме уявлення учасників про конфлікт, а не сама реальна ситуація визначає їх поведінку» [50].

Таким чином, для докладного розуміння природи конфлікту необхідно чітко визначити його структуру. Зважаючи на значну різноманітність підходів встановлення структури нами було обрано найбільш поширені структурні елементи конфлікту для дослідження, а саме: «сторони конфлікту – це суб'єкти соціальної взаємодії, що знаходяться в стані конфлікту або ж явно чи неявно підтримують конфлікуючих; предмет конфлікту – це те, через що виникає конфлікт; образ конфліктної ситуації – це відображення предмета конфлікту у свідомості суб'єктів конфліктної взаємодії; мотиви конфлікту - це внутрішні спонукальні сили, що підштовхують суб'єктів соціальної взаємодії до конфлікту (мотиви виступають в формі потреб,

інтересів, цілей, ідеалів, переконань); позиції конфліктуючих сторін – це те, про що вони заявляють один одному під час конфлікту чи в переговорному процесі» [35].

Під поняттям конфліктної ситуації розуміємо «суб'єктивну картину ситуації, що склалася, яка існує в психіці кожного учасника. Вона містить: уявлення опонентів про самих себе (свої цілі, цінності, мотиви, можливості тощо); сторону-опонента (її цілі, цінності, мотиви, можливості тощо); кожного учасника про те, як інший може сприймати його; про конкретні стосунки та середовище» [26].

Особливості виникнення конфліктів в державних управлінських структурах, так само як і в інших управлінських системах, багато в чому залежать від характеру їх діяльності та відносин. «Всі вони влаштовані за принципом ієрархічної організації. У них існує досить жорсткий контроль якості діяльності, поведінки і спілкування персоналу. Існуючі системи заохочення і покарання впливають на активність і відносини в колективі. З одного боку, ієрархічна організація диктує і регламентує ту чи іншу ступінь проявів ініціативності та творчих здібностей, а з іншого – не може перешкоджати природному бажанню та прагненню людей до професійної кар'єри, кваліфікаційному та посадовому росту. Ця відмінна риса управлінської системи, безумовно, сприяє виникненню конфліктів, які, по суті, є результатом і наслідком її ієрархічної організації. Саме тому при аналізі конфліктів важливо враховувати тип побудови організації» [26].

Відповідно до моделі побудови організації можна умовно розділити на три категорії. «Перша категорія будується за моделлю індивідуальної кар'єри всередині організації. При цьому важливі такі якості, як мотивація досягнення, готовність до прийняття на себе відповідальності. Велике значення в оцінці працівника надається рівнем особистої компетентності, ініціативності» [43].

До даної категорії організацій можуть ставитися великі комерційні компанії зі сформованими традиціями і організаційно-управлінською структурою.

Друга категорія має на увазі «зростання» працівника в залежності від його вміння знаходити спільну мову з колективом, працювати в групі, стабільність його роботи, стаж. Як важлива якість - дисципліна, здатність підкорятися. Рішення приймаються в результаті голосування групи. Цей тип організації довгий час культивувався в Радянському Союзі і залишається важливим в системі державної служби та установах державного типу. До третьої категорії відносяться організації, побудовані за типом, який притаманний приватним підприємствам невеликого розміру, де співробітники часто поєднують абсолютно різні обов'язки. Провідну роль в їх управлінні займає особистість директора. В управлінні такими підприємствами власники часто керуються миттєвою вигодою. Як правило, чіткий опис робочого місця або посадові обов'язки відсутні. Останнім часом цей тип займає досить помітний сегмент ринку праці і найбільш перспективний для молодих фахівців, випускників вузів. Новий співробітник може спробувати домогтися для себе найбільш вигідних стартових умов в залежності від рівня його особистої компетентності» [43].

Організація муніципальних управлінських систем в силу специфіки цілей і завдань своєї діяльності більше тяжіє до другої категорії. Внаслідок цього фактори досвіду і якості колективної роботи виступають тут як домінуючі і обумовлюють такі особливості виникнення конфліктів. «У професійній діяльності муніципальних службовців виникають суперечності між основними цілями діяльності і невизначеністю, що постійно змінюється ситуацією в суспільстві, відсутністю чіткого нормативно-правового та реального фінансового забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування. Розмитість в їхній свідомості цілей і сенсу своєї роботи є однією з причин недостатньо ефективної діяльності державної служби в цілому. Протиріччя між новими управлінськими завданнями і сформованими

стереотипами в управлінській діяльності істотно ускладнюють вироблення ефективних способів управління, що незмінно веде до виникнення конфліктів. Наслідком глибокої зміни укладу всього суспільного життя стала ціннісна, статусна, діяльнісна переорієнтація муніципальних службовців на тлі низької психологічної готовності до змін, що виникають як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі» [43, с. 102].

«Недоліки в структурі управління проявляються перш за все в нечітких уявленнях про характеристики керованого об'єкта як керованої системи. Це призводить до помилок у виборі керуючих впливів. Недоліки в ієрархічній організації призводять до надлишку начальників або необґрунтованої кількості виконавців. Має місце певний хаос, коли керівник намагається керувати всіма особисто, або напівхаотичне управління, коли керівник управляє тільки частиною найбільш здібних працівників, а інші знаходяться поза сферою його контролю. Недоліки в організації управління призводять до неритмічності і нестабільності праці, що, в свою чергу, веде до перевантажень і стомлення. Нечітко визначені права і обов'язки провокують зіткнення інтересів і виникнення виробничих стресів. Неправильна оцінка праці персоналу викликає відчуття несправедливості й образи (всього психологами виділено шість типових помилок, що допускаються керівником)» [43, с. 103].

Чимало конфліктів в управлінських системах пов'язано з недоліком професіоналізму у самих керівників. «За даними досліджень брак професіоналізму проявляється:

- в неадекватному стилі управління;
- низькою психологічною компетентністю (в результаті - помилки в кадровій роботі та професійних взаємодіях);
- наявності негативних психологічних акцентуацій;
- неефективності управлінського спілкування;
- не відповідності авторитету;

- низьким моральним якостям. Нерідко конфлікти в управлінських системах виникають через порушення етики службового спілкування. При цьому грубість з боку керівництва допускається значно частіше, ніж з боку підлеглих» [47].

«Складність соціально-економічних умов, відсутність чітких ясних перспектив, відчутних позитивних змін стимулювали зростання негативних психічних станів у населення, різних соціальних страхів, підвищення загальної тривожності. Такі негативні психічні стани, протягом тривалого часу володіють людьми, породжують високий рівень конфліктності, невмотивовану агресивність, сприяють розвитку психологічних акцентуацій в їх негативних проявах. Серед негативних акцентуацій переважають підвищена істероїдність, психопатія, маніакальність і психастенія» [32].

Особистості з такими рисами активно вступають в конфлікти, сприймаючи будь-які протиріччя як такі, що представляють загрозу виключно для них. «Психологічний клімат в колективах, очолюваних такими керівниками, вельми негативний. Велика плинність кадрів. Низький рівень корпоративної культури і відносин. Такі керівники упереджено оцінюють роботу підлеглих, у них підвищені ревнощі до чужих успіхів, неадекватна рефлексія. У таких колективах конфлікти досить часті, відбуваються з вини керівника, рідко вирішуються за принципом справедливості. Високим рівнем конфліктності відрізняються керівники з псевдоавторитетом. Вони виявляють велику винахідливість у конфліктному протиборстві і часто застосовують кілька відпрацьованих прийомів психологічних впливів, що серйозно ускладнює протиборство з ними. Це резонерство і демагогія, скептицизм, загострення уваги на дрібницях, переадресування енергії, натиск» [32].

Внаслідок недостатньо високого рівня конфліктологічної компетентності керівників, що, в свою чергу, відбувається зниження трудової мотивації, погіршення морально-психологічного клімату в колективі,

зниження авторитету установи, дезорганізації керованої системи. Основною причиною конфліктів є непродуктивна робота персоналу.

«Через неоднозначні результати управлінського впливу виникають конфлікти в системі державної служби. Це явище в основному пов'язано з індиферентним або негативним ставленням персоналу до своїх службових обов'язків. Найбільш поширені прояви неоднозначності результатів управлінського впливу:

- порушення встановлених термінів і правил виконання розпоряджень і наказів;
- різні порушення трудової дисципліни;
- порушення інструкцій;
- формальне і беззмістовне виконання розпоряджень;
- неточності в роботі, грубі помилки» [13].

«Міжособистісний конфлікт у взаєминах службовців державного управління має неоднозначний, більшою мірою негативний вплив на життєдіяльність опонентів і колективу, в якому він відбувається. Після завершення конфлікту поліпшується якість спільної діяльності членів колективу, однак погіршуються взаємини в колективі, настрій, психічний стан опонентів. Характер функціонального впливу конфлікту на опонентів і колектив залежить від ступеня розв'язання суперечності, що лежить в його основі. Втручання керівництва в конфлікти підлеглих не робить істотного впливу на їх конструктивне вирішення. Керівники, як свідчать результати досліджень, потребують спеціальної підготовки до діяльності з попередження та конструктивного розв'язання міжособистісних конфліктів в системі державної служби» [10].

Аналіз особливостей конфліктів в системі державної служби дає підстави вважати, що:

- суттєвими факторами, що впливають на розвиток міжособистісних конфліктів у державних службовців, є циклічний характер їх діяльності, специфіка розв'язуваних ними завдань, функціонально-рольові особливості

та інтенсивність службового взаємодії опонентів, ступінь адаптованості особистості до виконання посадових обов'язків, досвід і якість професійної діяльності;

- основними причинами конфліктів в системі держслужби виступають організаційно управлінські причини (недоліки в структурі системи управління, недоліки ієрархічної структури організації), особистісно-професійні (низька професійна компетентність керівників, непродуктивність роботи персоналу), психологічні (психологічна несумісність, низька моральна нормативність, висока особистісна конфліктність);

- найбільш поширеним видом міжособистісного конфлікту в системі державної служби є конфлікт між керівником і підлеглим [40].

Отже, будь-які дії сторін, спрямовані на нанесення шкоди протилежній стороні можуть вважатися конфліктом. Понятійна схема, яка характеризує сутність конфлікту повинна охоплювати чотири основні характеристики: структуру, динаміку, функції і управління конфліктом. Соціальний конфлікт - це конфлікт у соціальній сфері життя суспільства, наприклад, з приводу рівня заробітної плати, використання професійного і інтелектуального потенціалу, рівня цін на різні блага, з приводу реального доступу до цих благ в інших ресурсів, з приводу статусного положення соціальних суб'єктів в суспільстві. Однак частіше поняття «соціальний конфлікт» вживається в широкому сенсі слова. В даному випадку під соціальним конфліктом розуміють будь-який вид боротьби між елементами соціальної структури суспільства і, перш за все, між великими соціальними групами людей, якщо вони переслідують будь-які суспільно важливі цілі. Саме в ній виникає і розвивається велика кількість соціальних протиріч, несвоєчасне вирішення яких сприяє появі соціальної напруженості і, в подальшому, зародженню соціальних конфліктів. Це сфера, в якій формується система соціальних відносин різних суб'єктів, в тому числі і в процесі подолання соціальних конфліктів.

Висновки до першого розділу

1. У професійно-орієнтованих комунікаціях в публічному управлінні досить часто виникають ситуації, що характеризуються схильністю до виникнення конфлікту, і тому необхідно вміти грамотно з ними працювати. Сучасна конфліктологія ґрунтується на постулаті, що конфлікт природний, що це не порушення норми, а один з елементів норми. Негативні наслідки несе не сам конфлікт, а неправильне його вирішення. Конфлікт - це один із видів комунікації. В управлінській практиці конфлікт визначається як відсутність згоди між двома або більше сторонами, які можуть бути конкретними особами або групами. Але конфлікт виконує й важливу позитивну функцію. Він є виразом незадоволення або протесту, інформування конфліктуючих сторін про їх інтереси і потреби. За певних ситуацій, коли негативні стосунки між людьми контрольовані, принаймні одна зі сторін відстоює не тільки особисті, але й організаційні інтереси в цілому, конфлікти допомагають працівникам державної установи об'єднатись щодо вирішення принципово важливих питань, поліпшити морально-психологічний клімат у колективі. Існує багато видів класифікації конфліктів. Вихідними даними для них можуть бути джерела конфлікту, значимість, тип, зміст, соціальна форма, форма вираження, тип структури взаємин, соціальний результат, соціально-психологічний ефект. Конфлікти можуть бути явні і приховані, короткочасні і затяжні, повільні і інтенсивні, вертикальні і горизонтальні.

2. До об'єктивних факторів виникнення конфліктів, можна віднести ті обставини соціальної взаємодії людей, які призвели до зіткнення їхніх інтересів, думок, установок. Об'єктивні причини призводять до конфліктної ситуації. Організаційно-управлінські причини конфлікту - це обставини, пов'язані зі створенням, розвитком і функціонуванням організацій, колективів, груп. Можна виокремити чотири типи таких причин, зокрема,

структурно-організаційні, функціонально-організаційні, особистісно-функціональні, ситуативно-управлінські, соціально-психологічні причини конфліктів. Конфлікт виконує конструктивні функції конфлікту: виступає засобом активізації соціального життя групи, підтримує соціальну активність людей, є важливим джерелом розвитку особи, групи, міжособових відносин. Висвітлює невирішені проблеми в діяльності групи. Через відкрите протистояння конфлікт звільняє групу від внутрішніх негативних чинників, знижує вірогідність застою і упадку групи. Конструктивний конфлікт функціонально сприяє розвитку взаєморозуміння між учасниками взаємодії. Здатний виконувати функцію згуртування групи перед обличчям зовнішніх труднощів - група набуває якісно нового стану. Сприяє пошуку продуктивних рішень проблем у колективах, орієнтованих на предметно-пізнавальну діяльність. Оптимізує міжособистісні стосунки, може сприятливо впливати на взаємини в колективі.

3. Будь-які дії сторін, спрямовані на нанесення шкоди протилежній стороні можуть вважатися конфліктом. Понятійна схема, яка характеризує сутність конфлікту повинна охоплювати чотири основні характеристики: структуру, динаміку, функції і управління конфліктом. Соціальний конфлікт - це конфлікт у соціальній сфері життя суспільства, наприклад, з приводу рівня заробітної плати, використання професійного і інтелектуального потенціалу, рівня цін на різні блага, з приводу реального доступу до цих благ в інших ресурсів, з приводу статусного положення соціальних суб'єктів в суспільстві. Однак частіше поняття «соціальний конфлікт» вживається в широкому сенсі слова. В даному випадку під соціальним конфліктом розуміють будь-який вид боротьби між елементами соціальної структури суспільства і, перш за все, між великими соціальними групами людей, якщо вони переслідують будь-які суспільно важливі цілі. Саме в ній виникає і розвивається велика кількість соціальних протиріч, несвоєчасне вирішення яких сприяє появі соціальної напруженості і, в подальшому, зародженню соціальних конфліктів. Це сфера, в якій формується система соціальних

відносин різних суб'єктів, в тому числі і в процесі подолання соціальних конфліктів.

РОЗДІЛ 2

МЕХАНІЗМ ВРЕГУЛЮВАННЯ КОНФЛІКТУ ІНТЕРЕСІВ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

2.1 Діагностика та механізми управління конфліктами

Діагностика конфлікту включає такий важливий компонент як з'ясування очікувань, прагнень протидіючих сторін. «Вона не може бути ефективною без з'ясування того, який тип конфлікту розгортається в організації – міжособистісний, внутрішньогруповий, дисфункціональний, рольовий, конструктивний, ціннісний тощо» [16].

«Діагностика конфлікту – діяльність щодо визначення сутності та особливостей конфлікту на основі його дослідження, а також сукупність принципів, прийомів і методів вивчення конфлікту. Діагностика конфлікту полягає в розробці описової, еволюційно-динамічної і пояснювальної моделей конфлікту» [4, с. 75].

«Діагностика допускає ретельний аналіз границь припустимих суперечностей у групі (організації), у яких зазначена ситуація не здатна перерости в пряме конфліктне протистояння або, всупереч, має тенденцію до нього. Вона включає також дефініцію джерел, визначення розходження причин та приводів для конфліктних ситуацій. Крім того, діагностикою повинно бути виявлено реальні суб'єкти та ініціатори конфлікту, об'єктивні і суб'єктивні причини конфліктної взаємодії» [4].

В науковому дискурсі виділяють певну кількість критеріїв визначення основних параметрів конфліктів. «Для проведення діагностики необхідні наступні критерії визначення: з'ясування джерел конфлікту, суб'єктивних чи об'єктивних переживань сторін, способів боротьби, суперечності думок, подій, потреб та інтересів; вивчення «біографії» конфлікту, тобто його історії, фону, на якому він прогресував, наростання конфлікту, кризи і

поворотні точки в його розвитку; визначення учасників конфліктної взаємодії: осіб, груп, підрозділів; з'ясування позицій і відносин між сторонами, їх взаємозалежності, ролей, очікувань, визначення вихідного відношення до конфлікту – чи хочуть і чи можуть сторони самі вирішити конфлікт, їх надії, очікування, установки, умови, або конфлікт спровокований спеціально в інтересах однієї зі сторін, яка постійно підтримує рівень напруженості» [13].

Комплекс критеріїв для діагнозу конфлікту.

Управлінню конфліктом повинна передувати стадія його діагностики для визначення основних складових конфлікту, його причин.

«Для проведення діагностики необхідні такі критерії визначення:

- з'ясування джерел конфлікту, суб'єктивних чи об'єктивних переживань сторін, способів боротьби, суперечності думок, подій, потреб та інтересів;

- вивчення «біографії» конфлікту, тобто його історії, тла, на якому він прогресував, наростання конфлікту, кризи і поворотні крапки в його розвитку;

- визначення учасників конфліктної взаємодії: осіб, груп, підрозділів;

- з'ясування позицій і стосунків між сторонами, їхньої взаємозалежності, ролей, очікувань;

- визначення вихідного ставлення до конфлікту - чи хочуть і чи можуть сторони самі вирішити конфлікт, які їхні надії, очікування, настанови, умови, чи конфлікт спровоковано спеціально в інтересах однієї зі сторін, яка постійно підтримує рівень напруженості» [26].

«Схема діагностики конфлікту в узагальненому вигляді:

1. Визначення видимих учасників конфлікту.
2. Визначення інших учасників конфлікту.
3. Виявлення носіїв інтересів, яких зачіпають у конфлікті.
4. Вивчення біографії конфлікту.
5. З'ясування позицій суб'єктів, їх ролей.

6. Визначення причин та об'єкта конфліктної ситуації.
7. Визначення намірів сторін.
8. Чи хочуть сторони домовитися самі.
9. Проведення переговорів».

«Визначення суті конфліктної ситуації, її адекватне розуміння кожною зі сторін може послужити основою прийняття подальшого рішення» [16].

«У проведенні діагностики конфлікту досить складним є визначення суб'єктів конфлікту, їх потреб, інтересів, побоювань, причин конфліктної взаємодії. Системний підхід у дослідженні конфлікту передбачає визначення загальної понятійної схеми його опису. Схеми включає одинадцять основних категоріальних груп: сутність, класифікацію, структуру, функції, еволюцію, генезис, динаміку, інформацію про конфлікт, попередження, завершення конфлікту діагностику і дослідження» [19, с. 36].

«Центральною регулятивною ланкою виникнення, розвитку і завершення конфлікту є моделі ситуації, наявні в психіці учасників конфліктної взаємодії. Ядро конфлікту становить його об'єкт. Він має безліч характеристик. У кожного учасника конфлікту формується власне суб'єктивне уявлення про об'єкт конфлікту, його моделі.

Єдиним джерелом формування моделей об'єкта конфлікту є інформація. Учасники конфлікту поведуться не відповідно до реального об'єкта конфлікту, спираючись на його інформаційні моделі. Закономірності формування моделей об'єкта конфлікту в опонентів надзвичайно важливі для розуміння причин боротьби між людьми в тій чи іншій ситуації» [37].

Для цього важливо знати яка інформація, чому і як впливає на формування моделі об'єкта конфлікту.

«Частина наявної інформації про об'єкт конфлікту опонентами не враховується. Яка це інформація, чому вона не впливає на модель об'єкта конфлікту? Відповідь на всі ці важливі питання може дати системно-інформаційний аналіз конфлікту. В учасників конфлікту формуються інформаційні моделі конфліктної ситуації в цілому:

- мотивів і можливих дій протилежної сторони в конфлікті;
- своїх мотивів і можливостей в конфлікті;
- уявлень інших людей про нього;
- цілей усіх сторін, що беруть участь в конфлікті» [8, с. 117].

«Сам процес конфліктної взаємодії являє собою ніщо інше, як обмін інформацією між усіма основними і другорядними учасниками конфліктної ситуації. Інформаційний вплив учасників конфлікту один на одного виробляється з метою корекції поведінки сторін у потрібному напрямку. Ключ до розуміння конфліктів лежить в дослідженні інформаційного середовища, в умовах і під впливом якого вони виникають, розвиваються і завершуються» [26].

Стереотипи поведінки людей в конфліктах є результатом інформаційного впливу досвіду попереднього життя людини. Стереотипи, що сформувалися в процесі життя, часто відіграють вирішальну роль у виборі способу поведінки в конкретній ситуації.

«Вплив третьої сторони на конфлікт з метою його конструктивного рішення носить інформаційний характер. Вся діяльність керівників щодо запобігання і вирішення конфліктів є інформаційним впливом на їх учасників. Ефективність управління конфліктами підвищиться, якщо знати, яку інформацію, коли, в якій формі, будь учаснику конфлікту повідомляти з метою необхідної корекції поведінки. Керівник повинен також знати, яку інформацію необхідно зібрати для того, щоб його втручання в розвиток подій не принесло шкоди, було обґрунтованим» [26].

Якісне інформаційне забезпечення управління конфліктом – «важлива умова успішної роботи керівника. У конфліктологічних дослідженнях на підприємствах не використовується цінна інформація, накопичена в працях з соціології, що стосується проблем методології наукового дослідження, його етапів і програм» [7, с. 46-48].

«Отримання достовірних і нових знань у конфліктній взаємодії, вироблення практичних рекомендацій на їх основі, могли б реально покращити конструктивне регулювання конфліктів, що є кінцевою метою діагностики конфліктів. При дослідженні конфліктів, «необхідно розглядати їх як складно організовані об'єкти, що складаються з ієрархічно пов'язаних підсистем та вхідні, в свою чергу в якості підсистем в системи більш високого рівня. Важливо виявити всі різноманіття елементів, що входять в структуру конфлікту, зв'язки між ними, а також взаємини досліджуваного конфлікту з зовнішніми явищами по відношенню до нього» [26].

«Спостереження – пряма і безпосередня реєстрація конфліктологом подій і умов, в яких вони мають місце. Застосовується для вивчення конфліктів різного рівня – від внутрішньо особистого до міждержавного. Як метод збору первинної інформації про досліджуваний об'єкт шляхом цілеспрямованого, організованого, безпосереднього сприйняття і фіксації конфліктних подій спостереження має низку переваг. В ході спостереження конфлікт сприймається безпосередньо. Це може бути забезпечено участю в конфлікті (спостерігач виступає одним з опонентів) і сприйняттям конфлікту з боку (свідок, другорядний учасник, посередник). Спостереження дозволяє оцінити дію багатьох чинників в конфлікті, їх «вагомість» і ефективність впливу. При спостереженні зберігається природність умов, у яких протікає конфлікт. Є можливість вивчення конфлікту в динаміці» [50].

Однак спостереження як метод вивчення конфлікту має і недоліки: приватний характер спостережуваної ситуації; взаємний вплив спостерігача і конфлікту. «Спостерігач стає в тій чи іншій мірі учасником конфлікту та його психіка піддається змінам, які притаманні суперникам (викривлене сприйняття, негативні емоції, пошук справедливої позиції і ін.). Отримані таким чином факти несуть відбиток особистісної, суб'єктивної оцінки. Необхідно враховувати також вплив на результати вивчення конфлікту особистого досвіду, знань, установок, емоційного стану спостерігача. До

недоліків можна також віднести трудомісткість оформлення підсумків спостереження» [41].

«Опитування – наразі найбільш поширене у вивченні конфліктів і включає різноманітні шкали діагностики наявності конфлікту і ступеня його виразності, тестові процедури, що виявляють обираються стратегії поведінки в конфліктах (нерідко по гіпотетичним ситуацій взаємодії, які пред'являються випробуваному). Наприклад, шкала – опитувальник Ф. Фідлера - Ю. Ханіна, що складається з протилежних за змістом пар слів (антонімів), дозволяє описати атмосферу в групі і отримати інформацію про рівень її конфліктності» [40].

«Тестові процедури дозволяють виявити стратегії поведінки в конфліктах (наприклад, опитувальник К. Томаса показує, в якій мірі в поведінці людини представлені стратегії суперництва, співпраці, уникнення, поступок або пошуку компромісу). За допомогою широко відомого опитувальника Ф. Розенцвейга (складається з картинок, що описують якісь інциденти між персонажами, в яких випробуваному пропонується ідентифікація з одним з них) можна виявити, якою мірою людині властиво реагувати на ситуації, які характеризуються крахом планів, надій, пошуком винного ззовні, самозвинуваченням і іншими відомими типами реакцій. Існує створена на основі методичної ідеї Розенцвейга модифікація тесту, адаптована до організаційних умов нашої культури» [38].

«У конфліктології на практиці застосовується широкий спектр опитувальних методів для виявлення взаємодії конфліктуючих сторін. Вивчення документів – дослідження інформації для ретроспективного аналізу конфліктів, зафіксованого в рукописному або друкованому тексті (трудові договори, договори між організаціями, посадові інструкції, конкретні накази і розпорядження, пояснювальні записки, доповіді тощо в залежності від ситуації), на електронному носії, кіноплівці» [36, с. 143].

«Системно-ситуаційний аналіз – вивчення конфліктів по одиницям. В якості одиниці аналізу використовується конфліктна ситуація – найменша

цілісна, неподільна частина конфлікту, що володіє всіма його основними властивостями, що має певні змістовні та динамічні характеристики, часові та просторові межі. В ході вивчення встановлюються всі основні і другорядні учасники конфлікту. Визначаються просторові межі конфліктної взаємодії. Виділяються фази в розвитку конфлікту, протягом яких характер взаємодії основних його учасників якісно не змінюється. Після визначення просторових, тимчасових і змістовних меж конфліктної ситуації проводиться її системний аналіз. Використання конфліктної ситуації в якості одиниці аналізу дає можливість стандартизувати, зберігати і накопичувати інформацію про реальні конфлікти. Конфліктна ситуація дозволяє вивчати характеристики конфліктів не «взагалі», а на основі систематизації певної інформації про поведінку конкретних людей і соціальних груп. Конфліктні ситуації можна аналізувати ретроспективно (вивчення документів, опитування учасників і свідків конфлікту) і безпосередньо під час реального розвитку подій. Для проведення ситуаційного аналізу розробляється спеціальний бланк, в якому відображаються основні характеристики конфлікту, що цікавлять конфліктолога» [30, с.67].

Експериментальне вивчення конфлікту ґрунтується на моделюванні конфліктних ситуацій, переважно в лабораторних умовах, і фіксуванні реакцій людини на ці ситуації. «Серед розроблених експериментальних ігрових процедур:

- матричні ігри (типу «дилеми ув'язненого»),
- переговорні гри (в яких учасники спілкуються один з одним, намагаючись досягти одностороннього або взаємного виграшу),
- коаліційні ігри (які передбачають формування учасниками коаліцій всередині групи),
- локомоційної гри (з рухом сторін в напрямку поставленої задачі або обраної учасниками мети),

– соціальні ігри-пастки (соціальні завдання-дилеми), складніші конфліктні ситуації, що моделюють реальні зіткнення (наприклад, серія досліджень М. Шерифа)» [35, с. 123].

Втім вищезазначені дослідження конфліктів пов'язані зі складністю організаційного характеру, деякі з них недопустимі погляду на мораль. «Крім того, складні форми людської поведінки в дійсності виявляються набагато багатше своєї «інсценування», немає впевненості в тому, що взаємозв'язки, виявлені в ігровій ситуації, проявляться в реальних конфліктах. Ці труднощі привели до того, що експеримент в даний час досить рідко застосовується для вивчення всередині групових і міжособистісних конфліктів» [27].

«Математичне моделювання із залученням сучасних засобів обчислювальної техніки дозволяє перейти від простого накопичення та аналізу фактів щодо прогнозування та оцінки подій в реальному масштабі часу їх розвитку. Математична модель конфлікту являє собою систему формалізованих співвідношень між характеристиками конфлікту, розділених на параметри (відображає зовнішні умови і слабо мінливі характеристики конфлікту) та змінні складові» [33].

Системно-ситуаційний аналіз – вивчення конфліктів по одиницям. «В якості одиниці аналізу використовується конфліктна ситуація – найменша цілісна, неподільна частина конфлікту, що володіє всіма його основними властивостями, що має певні змістовні та динамічні характеристики, часові та просторові межі. В ході вивчення встановлюються всі основні і другорядні учасники конфлікту. Визначаються просторові межі конфліктної взаємодії. Виділяються фази в розвитку конфлікту, протягом яких характер взаємодії основних його учасників якісно не змінюється. Після визначення просторових, тимчасових і змістовних меж конфліктної ситуації проводиться її системний аналіз. Використання конфліктної ситуації в якості одиниці аналізу дає можливість стандартизувати, зберігати і накопичувати інформацію про реальні конфлікти. Конфліктна ситуація дозволяє вивчати характеристики конфліктів не «взагалі», а на основі систематизації певної

інформації про поведінку конкретних людей і соціальних груп. Конфліктні ситуації можна аналізувати ретроспективно (вивчення документів, опитування учасників і свідків конфлікту) і безпосередньо під час реального розвитку подій. Для проведення ситуаційного аналізу розробляється спеціальний бланк, в якому відображаються основні характеристики конфлікту, що цікавлять конфліктолога» [29].

«У будь-якому колективі складаються неформальні відносини: популярність, лідерство, взаємопідтримка, взаємовплив, престиж та ін. Продуктивність праці і задоволеність співробітників роботою багато в чому залежить від якості цих відносин проте несприятливий психологічний клімат в колективі призводить до нестабільності прийняття управлінських рішень. Задля поліпшення та підтримання стабільності в колективі варто звернути увагу на соціометрію – соціологічний прийом. Соціометрія – соціально-психологічний тест для оцінки міжособистісних і емоційних зв'язків у групі, розроблений американським соціальним психологом і психіатром Я. Морено, в конфліктології застосовується для виявлення напружених взаємин у малій групі. Соціометрія ґрунтується на визначенні кожним членом групи свого ставлення до оточуючих за запропонованими критеріями» [26].

«Соціометричні дослідження дають можливість виявити:

- структуру і динаміку внутрішньо групових відносин;
- рівень розвитку групи;
- ступінь згуртованості-роз'єднаності групи;
- особливості соціально-психологічного клімату групи;
- причини і рушійні сили конфліктів (між групових і внутрішньо групових, міжособистісних і особистісно-групових);
- «Статус» (всередині групову авторитетність) членів групи;
- неформальних лідерів, які заслуговують на висунання в офіційні керівники;
- неформальні угруповання» [26, с. 123].

Використання соціометрії дозволяє «проводити вимір авторитету формального і неформального лідерів для перегрупування людей в командах так, щоб знизити напруженість в колективі, що виникає через взаємну неприязнь деяких членів групи. Соціометрична методика проводиться груповим методом, її проведення не вимагає великих витрат часу (до 15 хв.). Вона дуже корисна в прикладних дослідженнях, особливо в роботах по вдосконаленню відносин в колективі. Але вона не є радикальним способом вирішення внутрішньо групових проблем, причини яких слід шукати не в симпатіях і антипатіях членів групи, а в більш глибоких джерелах» [26].

Такі дані дозволяють керівнику з'ясувати причини можливих проблем, виявляти конфліктні або благополучні ділянки внутрішньо групових відносин та розробляти задля їх усунення ефективні заходи, об'єднувати службовців в сумісні робочі групи та паралельно розпізнавати неформальних лідерів і залучати їх на свій бік.

Підсумовуючи, зазначимо, що конфліктологами для дослідження організацій та малих груп використовуються вищезазначені методи збору та аналізу інформації. Одним з головних завдань в управлінні установою є попередження конфліктів, а в разі його виникнення – своєчасне подолання наслідків конфлікту, а також пов'язаних з ним витрат часу.

«Управління конфліктом», «вирішення конфлікту» і «врегулювання конфлікту» – всі ці три терміни зустрічаються в навчальній літературі з конфліктології і, як правило, використовуються різними авторами з метою позначення процесу завершення конфліктної взаємодії. Одні автори конфліктологічної літератури в зміст (структуру) своїх підручників включають розділ (главу, параграф) з управління конфліктами, інші – по врегулюванню, деякі – з вирішення; є і такі, в яких містяться всі без винятку терміни. Все вищезазначене свідчить про необхідність проведення чіткої межі між даними термінами, визначення їх місця і ролі в процесі завершення конфлікту. Одне з визначень терміна «управління конфліктом» трактується як усвідомлена і цілеспрямована діяльність по відношенню до конфлікту, що

реалізується на всіх стадіях його розвитку (виникнення, ескалація, завершення) безпосередньо конфліктуючими сторонами або третіми особами з метою зміни природної динаміки конфлікту» [32].

Крім того, в навчальній літературі з конфліктології можна зустріти інше визначення терміна «управління конфліктом», яке трактується «як усвідомлений вплив на процес конфлікту з метою реалізації бажаних результатів, що є результатом врегулювання конфліктної взаємодії внаслідок впливу на опонентів, учасників та інші елементи, які так або інакше беруть участь в конфліктній взаємодії. На думку автора, управління конфліктом включає наступні форми: профілактику конфліктів, придушення конфлікту, вирішення конфлікту, маніпулювання конфліктом» [31].

Таким чином, «управління конфліктом являє собою процедуру цілеспрямованого впливу на конфліктну ситуацію з моменту її зародження і до вирішення конфлікту, яка складається з декількох етапів: профілактика, діагностика, прогнозування, врегулювання та вирішення. Відповідно, врегулювання та вирішення - є формами управління конфліктної взаємодії. Управління конфліктом трактується як спрямований вплив на процедуру конфліктної взаємодії з метою реалізації соціально значущих завдань. Управління конфліктом складається з прогнозування, попередження, стимулювання, припинення, придушення, регулювання і вирішення конфліктів. Саме управління конфліктом дає можливість зменшити ступінь протистояння опонентів, перемістити його на прийнятний рівень взаємодії і в підсумку досягти поставлених цілей» [22].

Існує аналогічне визначення терміна «управління конфліктом», але при цьому відзначається, що воно складається «з симптоматики, діагностики, прогнозування, профілактики, вирішення, врегулювання, ослаблення і попередження конфлікту» [22]. Крім того, «управління конфліктом інтерпретується як здатність спрямовувати його в необхідному для організації напрямку, домагатися коригування дій учасників конфліктної взаємодії, підвищувати рівень управління та вносити організаційні

коригування. Виділяють аналіз, профілактику і вирішення конфлікту як основні складові управління конфліктом. Однак врегулювання конфлікту в даному визначенні не виділене як окремий напрямок, що і є відмінною рисою такого трактування. Більш розгорнута формулювання процесу управління конфліктною взаємодією є процедура спрямованого, зумовленого об'єктивними законами впливу на динаміку з метою розвитку або знищення тієї чи іншої соціальної системи, в якій виник конфлікт. Розглядаючи структуру управління конфліктною взаємодією, виділяють прогнозування, оцінку, попередження, стимулювання, регулювання та розв'язання конфлікту. При виникненні конфлікту необхідно займатися прогнозуванням і попередженням конфліктної ситуації. Необхідність в попередженні конфлікту виникає в процесі усвідомлення одного з суб'єктів виникнення конфлікту, а в врегулюванні – на початку виникнення відкритого протистояння сторін. Кінцевим етапом є розв'язання, коли конфлікт підходить до свого завершення [20].

Існує ще одне формулювання поняття «управління конфліктом», яке трактується як «вміння керівника розпізнати конфліктну ситуацію, провести її аналіз і реалізувати дії з усунення конфлікту. Виділяється чотири стадії управління конфліктом: по-перше, необхідно дати первинну оцінку конфліктної ситуації; по-друге, проаналізувати конфлікт і розпізнати його причини; по-третє, визначити шляхи усунення конфлікту; на четвертій стадії необхідно прийняти і реалізувати організаційні заходи» [26].

«Управління конфліктом починається з наступних етапів: по-перше, з метою створення факторів, що перешкоджають виникненню конфлікту – з попередження; в ситуації, коли конфліктної ситуації не уникнути, необхідно його діагностувати і розробити сценарій розвитку. Заключними етапами завершення конфліктної взаємодії є врегулювання та вирішення конфлікту»[26].

Розглянемо сутність кожного етапу управління конфліктом в послідовності, яка застосовується при проведенні управлінських процедур

попередження, діагностики, аналізу, прогнозування, управлінського впливу у вигляді його врегулювання або вирішення, і для оцінки отриманих результатів в динаміці виникнення, розвитку і завершення конфлікту. «Управління конфліктом включає в себе неоднозначну функцію по формі його попередження. З одного боку, це діяльність по створенню умов недопущення та розвитку конфліктних ситуацій, а з іншого боку, діяльність, спрямована на мінімізацію виникнення причин і факторів наростаючих конфліктних взаємодій, з метою усунення суперечностей мирними способами: стимулювання конфлікту – це робота, діаметрально зворотна профілактиці і спрямована на актуалізацію факторів, здатних спровокувати конфлікт, з метою досягнення конструктивних наслідків при конфліктній взаємодії. Для того щоб ефективно проаналізувати сценарії розвитку конфлікту, необхідно брати до уваги цілість конфлікту; його структурні елементи; функції, виконувані ними, в цілому; суб'єктів конфлікту; конкретні умови і причини виникнення і перебігу конфлікту, стадії і етапи, на якому він знаходиться; інформаційну складову конфліктної взаємодії. Найбільш відповідною методологічною базою для аналізу конфлікту виступає системний підхід, що включає в себе такі методи: системно-структурний, системно-генетичний, структурно-функціональний, системно-ситуаційний, процесуально-динамічний, системно-інформаційний, суб'єктно-діяльнісний, прикладні методи» [1].

В розкритті термінів «врегулювання конфлікту» і «вирішення конфлікту» виділяють два основних аспекти. Науковці знаходять відмінність між ними в тому, що «завершення конфлікту є наслідком спільних зусиль безпосередніх учасників, а при регулюванні конфліктної ситуації, з метою її завершення, залучається третя сторона, участь якої можливо як за згодою опонентів, так і без їх згоди» [28]. Вирішення конфлікту як діяльність, спрямовану на «повне усунення протиріч і проблем між опонентами і нормалізацію взаємин між ними, що досягається як спільними зусиллями, так і завдяки залученню третьої сторони - так трактують інші дослідники.

Врегулювання конфлікту можливо методом медіації, який передбачає його часткове вирішення. Медіація передує процедурі вирішення конфлікту, та орієнтована на локалізацію та обмеження конфлікту, пом'якшення негативного впливу протистояння, перетворення конфліктного стану опонентів в інші соціально прийнятні форми взаємодії» [28].

У стилях конфліктної поведінки можна виділити наступні загальні ознаки. До них відносяться: співпраця (консенсус) та компроміс, пристосування, ухилення (догляд, уникнення), примус (конфронтація). «Кращими стратегіями конфліктної поведінки вважаються консенсус і компроміс, але за певних умов ефективними можуть бути ухилення, пристосування і конфронтація:

- Одним з найбільш результативних способів припинення конфлікту є співробітництво (консенсус). В даному випадку відбувається пошук шляхів виходу з конфліктної ситуації при взаємовигідних умовах.

- Коли, за умови взаємних поступок, учасники конфлікту частково задовільняють власні потреби, застосовується такий стиль, як компроміс.

- При уникненні одна зі сторін цілеспрямовано прагне уникнути конфліктної взаємодії.

- Пристосування характеризується відмовою однієї із сторін вступати в конфліктні відносини і бездіяльністю по відношенню до реалізації своїх власних цілей.

- Учасник конфлікту, який вибрав стратегію примусу (конкуренції, конфронтації, суперництва, протиборства), ставить собі за мету задоволення власних потреб і бажань» [26].

«Підбір стратегії конфліктної поведінки знаходиться в прямій залежності від конкретної ситуації, в якій виник і протікає конфлікт, важливості об'єкта для опонентів їх внутрішнього потенціалу і ресурсної забезпеченості, а також кінцевих цілей конфліктуючих сторін. Внаслідок регулювання конфлікту виникає компроміс, а при його вирішенні – співпраця»[26]. «Для досягнення стійкого безконфліктного результату,

особливо в межах інституцій державного управління мають бути застосовані певні технології. Технології, що застосовуються в процесі регулювання конфлікту, діляться на чотири блоки: інформаційні, комунікативні, соціально-психологічні та організаційні.

На третьому етапі вирішення конфлікту виділяють три передумови, необхідні для початку вирішення конфлікту: достатня зрілість конфлікту; опоненти повинні відчувати потребу в розв'язанні конфлікту; достатню кількість коштів і ресурсів для вирішення конфлікту у конфліктуючих сторін» [26].

Отже, робимо висновок, що до вирішення конфлікту необхідно вдаватись після його врегулювання. Формами вирішення конфлікту є позначені раніше стратегії конфліктної поведінки: догляд, пристосування, конфронтація, консенсус, компроміс. Виділяють такі способи вирішення конфліктів, як комплекс адміністративних методів, комплекс педагогічних методів, комплекс організаційно-управлінських методів, комплекс індивідуально-психологічних методів, переговори, примирні процедури і посередництво. З метою проведення заходів примирення з'являється можливість співучасті в погоджувальних процедурах третьої сторони – «фасилітатор». Посередництво (Медіація) являє собою вторгнення сторонньої не зацікавленої сторони в процес конфліктної взаємодії для пошуку компромісу і задоволення бажання обох сторін з метою вирішення конфлікту. Таким чином, варто наголосити, що швидке і повне вирішення конфліктних ситуацій є необхідністю для організації, так як надмірне загострення конфліктних протиріч і тривалий протиборотство опонентів може привести організацію до загальної кризи і розпаду.

2.2 Роль і місце процесу управління конфліктами в професійній діяльності на державній службі

На державній службі конфлікти виникають і проходять не тільки з адміністративних питань, а й з питань особистої взаємодії між державними службовцями. Для управління людськими ресурсами та для прийняття актуальних рішень, керівництву державної установи необхідно мати об'єктивну інформацію про всі елементи конфлікту і про те, які дії важливо зробити, щоб цей конфлікт врегулювати

«Для своєчасного виявлення конфліктної ситуації, необхідно, щоб наступні елементи збіглися в часі. Об'єктивні передумови організаційного конфлікту, притаманного певним відносинам і інститутам; усвідомлення індивідами або групами протилежності їх інтересів, існування протиріч або порушення їх прав в процесі взаємодії; активна соціальна дія, спрямована на здійснення власних (індивідуальних або групових) інтересів, що суперечать інтересам іншої особи або групи осіб. Дослідження поняття «конфлікт» вимагає визначення причин, які зумовили конфліктну взаємодію сторін» [17].

«Досить часто на практиці сприятиме «розгортанню» (ескалації) конфліктних ситуацій може не одна причина, а деяка комбінація з об'єктивних і суб'єктивних факторів. Крім того, дані види причин іноді можуть не мати чіткої межі. Різні фактори зовнішнього і внутрішнього середовища діяльності адміністративної організації представляють собою джерела конфліктного потенціалу державної служби» [21, с. 245].

«Мають місце ситуації, коли службовцям доручають виконання роботи, що виходить за рамки посадових обов'язків, тобто непрофільної, хоча в законі «Про державну службу» сказано, що державний службовець зобов'язаний виконувати посадові обов'язки відповідно до посадових регламентів» [39].

Норма закону говорить, що державний службовець не має права виконувати дане йому неправомірне доручення. Однак для того щоб

визначити неправомірність, необхідно провести своєрідну експертизу дій керівництва, що може стати джерелом виникнення конфлікту. Крім того, службовець не захищений від несумлінності керівника [48, с. 245].

Конфліктний потенціал відносин залежності між службовцем і керівником характерний для державної служби. Дана проблема може стати джерелом низькоефективної діяльності державного органу в цілому або його структурних підрозділів. Поступово, за етапами проходження державної служби, працівник адаптується до внутрішнього середовища і надалі намагатиметься уникати опору по відношенню до прямого керівництва, при виконанні поставлених завдань йде на значні поступки.

Значна увага приділяється «типовим внутрішньо організаційним конфліктам. Вони, як норма, зосереджені навколо наступних питань: 1) організація трудової діяльності; 2) оцінка діяльності службовця; 3) заміщення вакантних посад; 4) системи оплати праці і т.п.

Розглянемо ці конфлікти трохи більш докладно.

1. «Організація праці державного службовця. Вища за рангом посадова особа може неадекватно сприймати вимоги підлеглої посадової особи мати належне робоче місце, яке буде відповідати як санітарно-гігієнічним вимогам, так і матеріально-технічним, тобто буде обладнано всією необхідною технікою для своєчасного виконання вимог і доручень.

2. Заміщення вакантної посади без організації відкритого конкурсу. Даний аспект пов'язаний з ситуацією, коли службовець має очікування щодо призначення на вищу посаду. Якщо очікування не збігаються з реальністю, тобто призначається особа, яка не входила в список кандидатів на заміщення посади, може початися конфлікт (в тому числі, у формі морального переслідування). Крім того, принцип конкурсного заміщення вакантних посад може порушуватися через протекціонізму на державній службі, який стає причиною організаційного конфлікту в разі призначення на посаду за протекцією» [11].

3. «Оцінка державного службовця та проведення атестації. Найчастіше оцінка діяльності державного службовця надається безпосереднім керівником. Якщо керівник виявляється недобросовісним, то він може спробувати звести особисті рахунки з підлеглим.

4. Відмінності в оплаті праці службовців при однаковому обсязі роботи і однакових показниках якості виконаних завдань. Тут мова йде про поняття «справедливості» винагороди. Рядові державні службовці або начальники відділів (або департаментів) можуть висловлюватися про несправедливість оплати праці в порівнянні з іншим працівником, який виконує роботу однакової вартості.

5. Сумлінність у виконанні посадових обов'язків і здійснення діяльності на високому професійному рівні. Дана вимога що до службового поведіння може стати причиною виникнення конфліктної ситуації, оскільки вона є оціночним і не спирається на конкретно заздалегідь певні критерії» [11, с. 123-124].

Горизонтальний конфлікт найчастіше виникає і розвивається в колективі між службовцями, які мають однаковий статус, тоді для обох сторін протиборство відбувається в рівних умовах.

«Поряд з горизонтальним варто згадати деякі особливості виникнення вертикального конфлікту між вищими і нижчими рівнями співробітників адміністративної установи. Тут результат конфлікту може стати несправедливим оскільки рівновага разнорівневих статусів порушується з тим, що одна сторона має великий владний потенціал, а інша – майже безпорадна перед статусною особою. З іншого боку, навіть якщо керівник повністю об'єктивний і навіть не має відношення до причини, з якої конфлікт виник, підлеглі можуть ототожнювати його з винуватцем даної проблеми» [51, с. 109].

Варто зазначити, що «інформація про виникнення конфлікту, його протікання може потрапляти до вищого керівництва, що погіршує становище керівника. Так може відбуватися, оскільки вище керівництво, як правило,

прагне якомога швидше врегулювати конфліктну ситуацію, використовуючи методи, які можуть виявитися не найефективнішими з точки зору довгострокових наслідків для колективу» [26, с. 145].

«При виникненні конфлікту між працівниками керівник може сприяти учасникам конфліктної ситуації з метою знаходження оптимальних шляхів вирішенню проблеми. Від того, наскільки ефективно здійснюється цей процес (управління організаційним конфліктом), залежить подальша доля розв'язання майбутніх конфліктів в межах підрозділу державної служби. Посадова особа категорії «Керівник», втручаючись в конфлікт, на відміну від «третіх» осіб має певні переваги, які допомагають більш ефективного вирішити проблему. Керівник володіє важливими знаннями про системні джерела конфліктів, про підлеглих осіб, а також може впливати на мотивацію співробітників» [34].

«Боумерс і Петерсон створили «карту цільових стратегічних вимірів ролі керівників (менеджерів) в управлінні внутрішньо організаційними конфліктами». Ними є:

1) Якість управлінського рішення. Результат конфлікту залежить від рівня розуміння керівником проблеми та інтересів сторін, а також від аналізу наслідків прийнятого рішення для співробітників організації.

2) Споживання ресурсів організації. В даному вимірі увага приділяється вартості протиборства і розростання конфлікту. Завершення конфлікту залежить від ефективності розгляду конфлікту, кількості підключених фахівців і експертів.

3) Вплив на індивідів. Дана роль керівника впливає на задоволеність трудовою діяльністю, на ставлення до діяльності керівника та організації. Тут мова йде про зміну умов праці державних службовців.

4) Вплив на взаємини. Дана роль пов'язана зі зміною стилю керівництва, характеру взаємин» [45].

«У процесі втручання в конфлікт керівник може обирати різні ролі. Роль посередника передбачає активну діяльність по вирішенню конфлікту,

шляхом пропозиції можливих альтернатив, їх спільного розгляду, аналізу та оцінки. Роль арбітра полягає в тому, що керівник, виступаючи в якості судді, самостійно оцінює ситуацію і в разі, якщо згоди не досягнуто сторонами, виносить рішення на користь однієї зі сторін. Завданням особи, що виступає в якості модератора, є стримування напруги і емоцій конфліктуючих сторін, прояснення неправильно інтерпретованих дій та налагодження комунікації між суб'єктами конфлікту. Також виділяють роль медіатора, що складається в здійсненні дій, що стимулюють самостійне вирішення конфліктної ситуації сторонами взаємодії за допомогою узгодження їх інтересів» [49].

Керівник, що втручається в організаційні конфлікти, повинен володіти знаннями про технології вирішення конфлікту. Їх можна представити у вигляді такої загальної послідовності дій:

- «1) аналіз і оцінка ситуації;
- 2) прогнозування можливих сценаріїв у разі вирішення або ескалації конфлікту;
- 3) приведення сторін конфліктної взаємодії в емоційну рівновагу;
- 4) здійснення впливу на ситуацію з метою виграти час для своєчасного з'ясування обставин і моделювання варіантів вирішення конфлікту;
- 5) здійснення контролю за комунікаціями між сторонами, використання ролей посередника, арбітра, модератора;
- 6) організація і ведення переговорів» [25, с.198].

Зупинимось тепер більш детально на складових процесу управління конфліктною ситуацією з боку керівника, який з метою вирішення конфлікту втручається та намагається припинити його.

«Управлінець, що здатний визначити конкретний тип «складного» співробітника, має в своєму розпорядженні достатньо важливу інформацією для вирішення конфлікту. Однак цього може бути недостатньо. Таким чином, управлінець повинен дотримуватися деяких загальних правил при взаємодії у важких ситуаціях. Можна визначити такі правила: встановіть контакт з вашим опонентом; якщо ви відчуваєте, що з цією людиною важко налагодити

комунікацію, зіставте його / її з відомим типом; будьте спокійні і не потрапляйте під вплив емоцій вашого опонента; в процесі комунікації визначте для себе аргументацію вашого опонента; спробуйте з'ясувати приховані потреби і потреби працівника, постарайтеся знайти способи їх задоволення; в процесі спілкування використовуйте техніки, що дозволяють відкрито висловлювати думки та емоції; організуйте спільну діяльність; використовуйте тактику співпраці для досягнення згоди» [50, с. 89].

«Часто виникають такі ситуації, коли підлеглим доручається виконання непрофільної роботи, що виходить за рамки посадової регламенту, хоча в законі сказано, що «державний службовець зобов'язаний виконувати посадові обов'язки відповідно до посадових регламентів» [39]. В такому випадку виникає внутрішній конфлікт, який може привести до значного погіршення морального стану в колективі.

Саме служби персоналу повинні забезпечувати ефективно впровадження політики управління людськими ресурсами адміністративної організації, та передбачати виникнення конфліктних ситуацій повинні не самі державні службовці. Задля припинення виникнення серйозних конфліктів або уникнення загрози іміджу державній установі окрему увагу необхідно приділяти діяльності та різним функціям, впровадження яких з більшою ймовірністю підвищить моральний клімат колективу.

Отже, враховуючи все вищезазначене, можна стверджувати, що для поширення управлінської політики організації і забезпечення її розуміння, необхідно дотримуватися наступних рекомендацій:

1. Необхідно забезпечити політику управління конфліктами релевантною для співробітників організації. На стадії призначення на посаду громадянин повинен бути ознайомлений з політикою управління конфліктами.

2. Розробити систему нагадування про цю політику регулярно. Нагадування про користь практичного застосування політики в умовах, що змінюються і домагатися того, щоб державні службовці розуміли, які правила

застосовуються і яку персональну відповідальність вони несуть в різних ситуаціях.

3. Надати адекватну інформацію про існуючі процедури і практики, що мають відношення до управління конфліктами.

4. Необхідно здійснювати векторизацію та керування. Забезпечити державних службовців необхідною інформацією, організувати проведення дискусій на тему механізмів вирішення конфліктів.

5. Надавати підтримку і визначити джерела необхідної допомоги для державних службовців, ознайомити персонал з переліком цих джерел.

Висновки до розділу 2.

Отже, до вирішення конфлікту необхідно вдаватись після його врегулювання. Формами вирішення конфлікту є позначені раніше стратегії конфліктної поведінки: догляд, пристосування, конфронтація, консенсус, компроміс. Виділяють такі способи вирішення конфліктів, як комплекс адміністративних методів, комплекс педагогічних методів, комплекс організаційно-управлінських методів, комплекс індивідуально-психологічних методів, переговори, примирні процедури і посередництво. З метою проведення заходів примирення з'являється можливість співучасті в погоджувальних процедурах третьої сторони – «фасилітатор». Посередництво (Медіація) являє собою вторгнення сторонньої не зацікавленої сторони в процес конфліктної взаємодії для пошуку компромісу і задоволення бажання обох сторін з метою вирішення конфлікту. Таким чином, варто наголосити, що швидке і повне вирішення конфліктних ситуацій є необхідністю для організації, так як надмірне загострення конфліктних протиріч і тривалий протиборство опонентів може привести організацію до загальної кризи і розпаду.

Для поширення управлінської політики організації і забезпечення її

розуміння, необхідно дотримуватися наступних рекомендацій:

1. Необхідно забезпечити політику управління конфліктами релевантною для співробітників організації. На стадії призначення на посаду громадянин повинен бути ознайомлений з політикою управління конфліктами.

2. Розробити систему нагадування про цю політику регулярно. Нагадування про користь практичного застосування політики в умовах, що змінюються і домагатися того, щоб державні службовці розуміли, які правила застосовуються і яку персональну відповідальність вони несуть в різних ситуаціях.

3. Надати адекватну інформацію про існуючі процедури і практики, що мають відношення до управління конфліктами.

4. Необхідно здійснювати векторизацію та керування. Забезпечити державних службовців необхідною інформацією, організувати проведення дискусій на тему механізмів вирішення конфліктів.

5. Надавати підтримку і визначити джерела необхідної допомоги для державних службовців, ознайомити персонал з переліком цих джерел.

РОЗІДЛ 3

МЕТОДИ ТА ФОРМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ: АНАЛІЗ КОНФЛІКТІВ ТА ФОРМУВАННЯ РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ЇХ ВИРІШЕННЯ

3.1. Типові причин виникнення конфліктів в організації: аналіз і оцінка

Конфлікти є невід'ємною частиною людських взаємовідносин. Передумови виникнення конфліктів існують в усіх сферах. «Конфлікти виникають на ґрунті щоденних розбіжностей щодо поглядів, протиборства різноманітних думок, окремих потреб, бажань тощо. Вони можуть являти собою прикладу ескалації щоденного суперництва та протистояння щодо сфери принципових чи емоційно обумовлених сутичок, що призводять до порушення особистісного або міжособистісного спокою» [28, с. 185].

Конфлікти в сфері державного управління мають свою специфіку, яка відрізняє їх від політичних конфліктів в широкому розумінні: юридичне оформлення початку і кінця будь-якого конфлікту та його зв'язок з правовими відносинами сторін. Основні типи таких конфліктів: конфлікти між окремими частинами управлінського апарату, що обумовлені достатньою функціональною розрізненістю системи державного управління і конфліктами між органами державного управління і населенням, а також конфлікти між самими службовцями.

«Конфліктні ситуації у взаєминах співробітників досить часто є приводом для занепокоєння керівника організації. За таких умов неминучим є з'ясування відносин, наявність довгих неприємних розмов, що супроводжуються великою емоційною напруженістю. Крім того постає питання щодо витрати робочого часу на з'ясування відносин та можливого порушення службового ритму співжиття співробітників. Також є незрозумілим, чи призведе конфлікт до оздоровлення моральної обстановки в

колективі чи навпаки призведе до погіршення психологічного клімату колективу. Отже, перш ніж приступати до вирішення конфлікту потрібно, перш за все, проникнути в глибинні психологічні явища, які супроводжують будь-яке зіткнення думок або моральних позицій в колективі, для чого треба вміти аналізувати та оцінювати рівень конфліктності в колективі організації»[1].

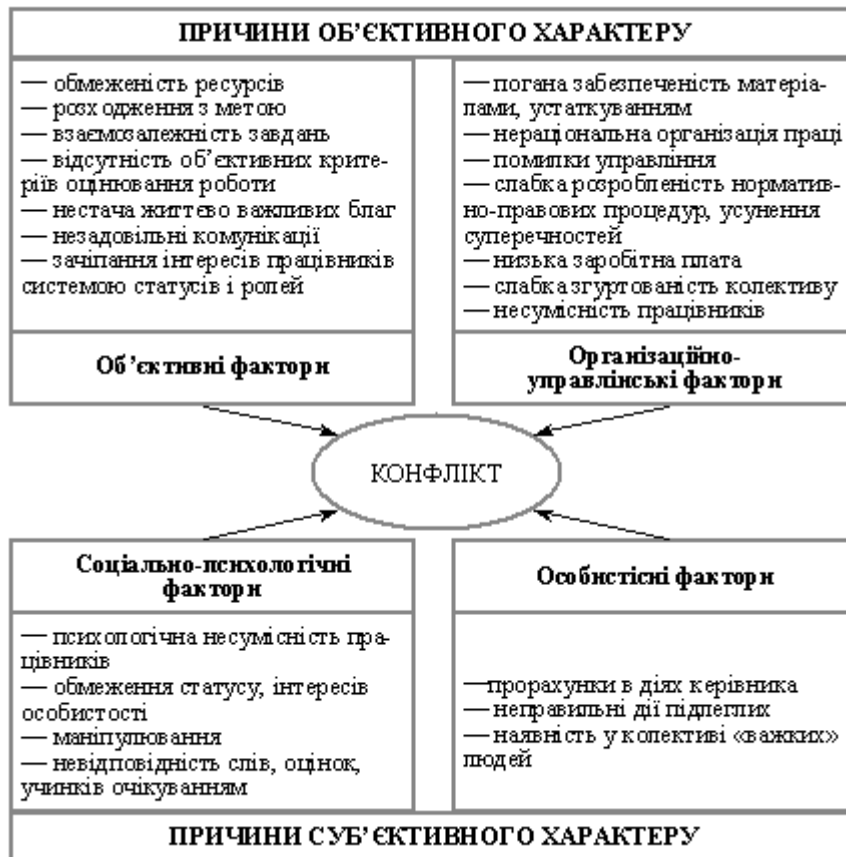


Рис. 3.1.1. Причини виникнення конфліктів

«Виявлення причин виникнення конфліктів визначає вибір методів, шляхів запобігання їм та конструктивного їх вирішення. Без знання рушійних сил розвитку конфліктів важко ефективно впливати та регулювати ними. Причини конфлікту — це явища, події, факти, ситуації, що передують конфліктові та викликають його за певних умов діяльності суб'єктів соціальної взаємодії» [15, с. 28].

Причини конфліктів розкривають джерела їх виникнення й визначають динаміку перебігу. Виникнення та розвиток конфліктів обумовлено дією

чотирьох груп факторів: об'єктивних, організаційно-управлінських, соціально-психологічних і особистісних. Перші дві групи факторів носять об'єктивний характер, третя й четверта - суб'єктивний (див. рис. 3.1.1.).

«Об'єктивними причинами конфліктної взаємодії вважаються ті обставини соціальної взаємодії людей, що призводять до зіткнення їхніх думок, інтересів, цінностей і т. п. Так, 75—80 % міжособистісних конфліктів породжуються зачепленими матеріальними інтересами окремих працівників, тобто обмеженістю ресурсів, що підлягають розподілу, хоча зовні це може виявлятися як розбіжність характерів, особистих поглядів, моральних цінностей» [3, 4, 25].

«Обмеженість ресурсів, що розподіляються (погана забезпеченість), спричиняє недоліки в організації праці. На підприємствах ресурси завжди обмежені, і керівництво зобов'язане грамотно розподіляти матеріали, устаткування, людські ресурси й фінанси між різними групами працівників. Необхідність розподілу ресурсів та можливість необ'єктивного підходу до вирішення цієї виробничої мети створюють передумови для виникнення конфліктів. Людям властиве перебільшення ролі власного внеску й значимості своєї праці, у зв'язку з чим розподіл ресурсів на будь-якому рівні (влади, премії, землі) може призвести до конфлікту [12, с. 14].

На всю мережу об'єктивних детермінант, що зумовлюють виникнення конфліктів, найчастіше накладається дія цілого ряду суб'єктивних факторів, що коріняться в соціально-психологічних особливостях індивідів та в їх міжособистісній взаємодії [4]. Серед них до виникнення конфліктів найчастіше призводять:

«1) порушення принципів управління, що виявляються в неправильних діях керівників (порушення трудового законодавства, несправедливе використання заохочень і покарань, недолуге використання кадрового потенціалу, деструктивний вплив на соціальні статуси й ролі підлеглих, недостатнє врахування психологічних особливостей, особистих інтересів і потреб працівників;

2) неправильні дії підлеглих (несерйозне ставлення до праці, особиста неорганізованість, егоїстичні бажання);

3) психологічна несумісність працівників, зіткнення їхніх цілей, настанов, інтересів, мотивів, потреб, поведінки у процесі й результаті спілкування, а також у процесі їхньої співпраці у трудовому колективі;

4) наявність у колективі так званих «важких людей» - «агресивних», «скаржників» і т. п., котрі своєю поведінкою створюють у найближчому соціальному оточенні стан соціальної напруженості, що призводить до виникнення конфліктів;

5) виникнення в міжособистісних контактах працівників колективу суперечностей, які призводять до того, що одні індивіди своїми словами, судженнями, вчинками торкаються чи принижують соціальний статус інших, їхні матеріальні й духовні інтереси, моральну гідність, престиж;

6) маніпулювання, тобто приховане управління співрозмовником, партнером проти його волі, під час якого маніпулятор одержує односторонні переваги за рахунок жертви;

7) невідповідність слів, оцінок, учинків одних членів колективу очікуванням, вимогам інших його членів» [4, с. 197].

У будь-якому конфлікті, соціальному чи міждержавному, чи то в міжособистісному, основними дійовими особами є люди. Вони можуть вступати в конфлікти як офіційні особи (конфлікт «за вертикаллю»), як приватні особи (наприклад, у сімейному конфлікті), чи як юридичні особи (представники чи засновники організацій). Також, вони можуть утворювати різні соціальні групи й угруповання аж до таких утворень, як держава.

В конфлікті ступінь участі може бути різною: «від безпосередньої протидії до опосередкованого впливу на перебіг конфлікту. Виходячи з цього виділяють: основних учасників конфлікту; групи підтримки; інших учасників.

Основні учасники конфлікту. Їх часто називають сторонами чи протиборчими силами. «Це ті суб'єкти конфлікту, що безпосередньо роблять

активні (наступальні чи захисні) дії один проти одного. Деякі автори вводять таке поняття, як «опонент», що в перекладі з латинської мови означає «той, що заперечує, супротивник у суперечці» [26].

Протиборчі сторони - ключова ланка будь-якого конфлікту. Коли одна зі сторін виходить із конфлікту, то він припиняється. «Якщо в міжособистісному конфлікті одного з учасників замінює новий, то й конфлікт змінюється, власне, починається новий конфлікт. Це відбувається тому, що інтереси й цілі сторін у міжособистісному конфлікті є індивідуалізованими. У міжгруповому чи міждержавному конфлікті вихід із конфлікту чи поява нового учасника не впливає на його перебіг. У такому конфлікті незамінність стосується не особи, а групи чи держави» [26].

У будь-якому конфлікті першочергово потрібно виділити сторону, яка першою почала конфліктні дії – це ініціатор (ще можна зустріти такий термін, як «призвідник») конфлікту. Напевне, дане поняття менш вдале, воно несе певне негативне змістовне навантаження. Якщо одна зі сторін ініціює конфлікт, то це ще не означає, що вона неправа. Наприклад, якщо новатор не зумів безконфліктно домогтися впровадження інновації, він йде на протиборство, то оцінка його дій буде позитивною. Однак у тривалих і затяжних міжгрупових конфліктах складно визначити ініціатора. Багато таких конфліктів мають історію, що нараховує десятиліття, тому складно буває виявити той крок, що призвів до боротьби.

«Часто виділяють таку характеристику опонента, як його ранг чи посада - це рівень можливостей опонента щодо реалізації його цілей у конфлікті. Сила, що виражається у складності та впливовості його структури та зв'язків, його фізичні, соціальні, матеріальні й інтелектуальні можливості, знання, навички та вміння, соціальний досвід його конфліктної взаємодії є одними з найвпливовими факторами у вирішенні суперечливих питань, що підкріплено шириною його соціальних зв'язків, масштабами суспільної та групової підтримки» [26].

Сили опонентів відрізняються також наявністю й величиною їхнього деструктивного потенціалу. У міжособистісних конфліктах це фізична сила, зброя, у війнах - збройні сили, характер озброєння і т. п.

«Практично завжди в будь-якому конфлікті за опонентами стоять сили, що можуть бути представленими окремими індивідами, групами (групи підтримки) тощо. Вони можуть докорінно змінювати розвиток конфлікту, його результат не тільки активними діями, а й своєю присутністю чи мовчазною підтримкою. Навіть якщо урахувати, що під час конфлікту окремі інциденти можуть відбуватися без свідків, їх існування багато в чому визначає результат конфлікту. До групи підтримки можуть належати суб'єкти, пов'язані з опонентами якимись зобов'язаннями, друзі, а також колеги (підлеглі опонентів). У міждержавних і міжгрупових конфліктах - це держави, різні міждержавні об'єднання, громадські організації, засоби масової інформації» [26].

«До групи «інші учасники конфлікту» належать суб'єкти, що мають вплив на перебіг і результати конфлікту. Це організатори й підбурювачі. Організатор - особа чи група, що планує конфлікт і його розвиток, передбачає різні шляхи забезпечення й охорони учасників та ін. Підбурювач - це особа, організація чи держава, що підштовхує іншого учасника до конфлікту. Сам підбурювач може потім у цьому конфлікті й не брати участі. Його завдання - спровокувати, спричинити конфлікт і його розвиток» [26].

Важливими психологічними складовими конфліктної ситуації є «прагнення сторін, стратегія й тактика їхньої поведінки, а також їхнє сприйняття конфліктної ситуації, тобто ті інформаційні моделі конфлікту, що є в кожній зі сторін і відповідно до яких опоненти організують свою поведінку в конфлікті.

У поясненні активності та спрямованості дій опонентів у конфлікті мова йде про мотиви, цілі, інтереси, цінності, потреби окремих осіб, соціальних груп.

«Мотиви в конфлікті - це спонукання до вступу в конфлікт, пов'язані із задоволенням потреб опонента, сукупність зовнішніх і внутрішніх умов, що викликають конфліктну активність суб'єкта. У конфлікті часто складно виявити справжні мотиви опонентів, тому що вони в більшості випадків приховують їх, подаючи в позиціях і декларованих цілях мотивування участі в конфлікті, що відрізняється від первинних мотивів» [26].

Основним збудником активності опонента в конфлікті є його потреби. Вони являють собою стан суб'єкта, обумовлений відсутністю опонента серед об'єктів, необхідних для його існування й розвитку (ресурсів, влади, духовних цінностей), що виступають джерелом його активності». І окремому індивідові, і соціальним групам та навіть цілим суспільствам і державам притаманні потреби в визнанні, безпеці, соціальній приналежності тощо.

«Аналіз причин поведінки сторін у конфліктах показує, що вони зводяться до прагнення задовольнити свої інтереси. Усвідомлені потреби опонента, що забезпечують спрямованість на об'єкт конфлікту і сприяють вияву його конфліктної поведінки являють собою його інтереси.

Цінності, які вони можуть відстоювати в конфлікті є важливими для інтересів опонентів. Це можуть бути цінності, виражені в якомусь конкретному здобутку культури, загальнолюдські цінності (наприклад, істинність судження, ідеї, справедливість рішення), а також особистісні цінності (почуття власної гідності, честь, самооцінка тощо)» [26].

Мотиви індивіда, групи не виникають самі по собі й часто визначаються ситуацією, умовами, у яких вони знаходяться. Найчастіше соціально дезорганізувальні процеси, що відбуваються в суспільстві, деформують суспільну свідомість, а вона реалізується й переломлюється через потреби, інтереси, а отже, через цілі, вчинки та дії конкретних людей і груп.

Мотиви сторін протидії конкретизуються в їхніх цілях. «Ціль - це усвідомлений, передбачений образ результату, на досягнення якого спрямовано дії людини. Метою суб'єкта в конфлікті є його уявлення про

кінцевий результат конфлікту, його передбачуваний корисний (із погляду особистої, суспільної чи групової важливості) результат. У конфлікті можна виділити стратегічні й тактичні цілі опонентів. Основна мета опонента — оволодіння об'єктом конфлікту, їй підпорядковано тактичні цілі. Однак залежно від розвитку конфлікту основну мету може бути замінено на іншу (нанесення опонентові максимального збитку - матеріального, морального, психологічного), яка на початку конфлікту виступала як мета-засіб» [40]

Останнім елементом найбільш видимої частини прагнень людини, соціальної групи в конфлікті, що завжди аналізується і береться до уваги, є позиція. «Це система відносин опонента до елементів конфліктної ситуації, яка виявляється у відповідній поведінці та вчинках. Це сукупність фактичних прав, обов'язків і можливостей опонента, що реалізуються в конкретній конфліктній ситуації за допомогою спілкування, поведінки й діяльності. Позиція характеризується, з одного боку динамічністю й гнучкістю, з іншого - відносною стійкістю» [40].

Вплив конфлікту на його учасників і соціальне оточення має подвійний, суперечливий характер. Це пов'язано з тим, що відсутні чіткі критерії конструктивності й деструктивності конфліктів, важко дати узагальнену оцінку результатам конфлікту. Ступінь конструктивності конфлікту може змінюватися в міру його розвитку. Поряд з інтеграційною оцінкою необхідно враховувати індивідуальний вплив конфлікту, тобто визначати: для кого з учасників він конструктивний, а для кого — деструктивний. Серед конструктивних наслідків конфлікту можна виділити: усунення суперечностей у функціонуванні колективу; більш глибоке пізнання учасниками конфлікту один одного; послаблення психічної напруженості; сприяння розвитку особистості; поліпшення якості діяльності; підвищення авторитету учасника у випадку його перемоги. Негативний вплив конфлікту на індивідуальному рівні полягає в тому, що він значно погіршує настрій; призводить до насильства й загибелі людей; руйнує

міжособистісні стосунки, викликає хвороби; може погіршувати якість індивідуальної діяльності; сприяє закріпленню соціальної пасивності особи.

Позитивний вплив конфлікту на соціальне середовище полягає в тому, що він активізує соціальне життя, висвітлює невирішені проблеми, актуалізує гуманістичні цінності, може сприяти згуртованості групи перед зовнішньою небезпекою й ін. Негативний вплив конфлікту - порушення системи відносин, погіршення соціально-психологічного клімату та якості спільної діяльності, зниження згуртованості групи.

Отже, керівник в професійній ситуації повинен завжди пам'ятати, що проблема виявлення причин виникнення конфліктів посідає ключове місце в пошуку шляхів їх запобігання й конструктивного розв'язання. Без знання рушійних сил розвитку конфліктів важко забезпечити ефективний регулюючий вплив. Недоцільно втручатися в природний розвиток конфлікту за наявності лише описової моделі. Таке втручання виправдане у випадку, коли відомо не тільки те, що відбувається під час конфлікту, а й відповідь на питання: чому події розвиваються саме так, а не інакше.

Побудова пояснювальних моделей конфліктів є результатом їх системно-генетичного аналізу, який дозволяє керівникові визначити причини виникнення, виявити рушійні сили та фактори розвитку конфліктної взаємодії. При визначенні причин конфліктів необхідно врахувати їх об'єктивно-суб'єктивний характер. Конструктивне перетворення конфліктних ситуацій можливе лише за умови своєчасного виявлення та комплексного врахування чотирьох груп факторів, а саме: об'єктивних, організаційно-управлінських, соціально-психологічних, особистісних.

Керівник повинен узяти до відома те, що проведення системно-функціонального аналізу дозволяє визначити роль конфлікту стосовно учасників і соціального середовища. Цей вплив багатозначний, і його може бути розглянуто як функціональність конфлікту. Конфлікт функціональний у тому розумінні, що соціальні та психологічні процеси його розвитку

впливають на психіку, поведінку, діяльність як опонентів, так і тих, хто їх оточує.

3.2. Рекомендації щодо підвищення ефективності вирішення конфліктів в організації

Однією із основних причин виникнення конфліктів в організації або їх неефективного вирішення є низький рівень інформованості фахівців кадрових служб щодо особливостей виникнення конфліктних ситуацій та доцільних способів їх уникнення або вирішення. Тому, з метою підвищення рівня інформованості працівників окремої організації щодо особливостей виникнення міжособистісних конфліктів та формування у них навичок ефективного вирішення конфліктних ситуацій за допомогою медіації, була розроблена програма «Медіація та міжособистісні конфлікти в організації».

Теорема Томаса відповідає на питання реальності конфліктів: «якщо ситуації визначаються як реальні, вони реальні за своїми наслідками, тобто конфлікт стає реальністю тоді, коли він переживається як конфлікт хоча б однією із сторін»[20].

Професор Й. Гальтунг вважає, що «конфлікт має власний життєвий цикл. Він виникає, досягає емоційного, навіть насильницького кульмінаційного пункту, спадає, зникає і часто виникає знову. Таким чином, конфлікт може мати вічне життя, подразнюючи та завдаючи шкоди, зникаючи і виникаючи знову. Визначення є логічним, адже:

- окремі особи і групи мають цілі;
- коли цілі несумісні, народжується проблема, суперечність;
- будь-яка особа чи сторона з нереалізованими цілями почувається розчарованою і невдоволеною;
- чим фундаментальніші цілі, тим сильніші ці почуття;

– розчарування і невдоволеність можуть викликати агресію, змінюючи внутрішнє ставлення ображених чи зовнішню поведінку у вигляді насильства» [41 с. 55].

«Конфлікт має сторони, а сторони мають цілі. Коли цілі несумісні, виникають спірні питання з відповідними моделями ставлення і поведінки. Загальний результат усього цього – конфлікт. Загальний склад сторін та їхніх цілей становить систему конфлікту. Відображення системи конфлікту – основна частина роботи над ним. Необхідно зауважити, що неправильно використовувати термін «третя сторона». Вважається, є дві сторони, що беруть участь у конфлікті, а термін «третя» означає саме зовнішнє положення щодо конфлікту. Суперечність, ставлення і поведінка складають «трикутник конфлікту» [17].

Люди часто сприймають конфлікти як перешкоди, небезпеку, деструктивність і біль. Тому «більшість людей прагне уникати конфліктів. Проте конфлікти слід розглядати іншим, більш належним чином: конфлікти є важливим сигналом того, що дещо (вже) не в порядку і має бути змінено; це шанс для розвитку і поліпшення взаємних відносин. Чи буде використано цей шанс, залежить від того, як поставитися до конфлікту. Деструктивне вирішення конфлікту Часто розбіжності між людьми перетворюються на особистий конфлікт. Різні точки зору на певні проблеми перетворюються на докори іншим людям і судження про їхній характер, наміри й мотиви. Замість того щоб звернутися до спільної проблеми, розглядають іншу людину як проблему» [24].

Конструктивно вирішувати конфлікти - це шукати таке рішення проблеми, щоб не впливати на особистість противника. Усі свідомі учасники конфлікту повинні брати на себе колективну відповідальність за проблему і пліч-о-пліч шукати рішення. Часто сварка заводить у глухи кут, з якого сторони конфлікту самі не можуть вибратися. Такі конфлікти є неконструктивними.

Якщо говорити про аспекти особистісної поведінки в конфліктній ситуації, «конструктивне вирішення конфліктів залежить, як мінімум, від чотирьох чинників: адекватного сприйняття конфліктів, коли є точна, не викривлена особистими інтересами, оцінка дій, намірів, позицій опонентів і своїх власних; відкритого та ефективного спілкування; створення атмосфери взаємної довіри і співробітництва; визначення сутності конфлікту»[40].

Також існує три методи розв'язання конфліктів: за допомогою

1. влади;
2. закону;
3. інтересів.

Для того щоб відповісти на питання «з якої позиції найчастіше чи простіше вирішуються конфлікти в організації та чому», необхідно зробити акцентування на тому, що найбільш прийнятний підхід при вирішенні конфлікту є той, коли інтереси всіх учасників конфлікту враховуються і конфлікт вирішується на рівні «перемога–перемога».

Стратегії поведінки, які обирають учасники конфлікту, відрізняються залежно від їхньої орієнтації на досягнення власних цілей та/або орієнтації на цілі партнера. Існує п'ять основних стилів вирішення конфлікту. «В основі їх лежить система, що називається методом Томаса-Кілмена (метод розроблено Кеннетом У. Томасом та Ральфом Х. Кілменом у 1972 році). Розглянемо їх:

- Конкуренція: одна сторона домінує, інша втрачає.
- Пристосування: домінує інша сторона.
- Ухиляння: обидві сторони відмовляються від своїх цілей.
- Компроміс: обидві сторони від чогось відмовляються, а щось здобувають.
- Співпраця/Співробітництво: ситуація визначається по-новому; обидві сторони здобувають більше, ніж втрачають» [23, с. 58].

Можна виокремити наступні шляхи запобігання конфлікту в сфері державного управління як різновида соціально-управлінського конфлікту:

1. Соціальне маневрування – цей шлях містить у собі тимчасовий перерозподіл частини ресурсів, необхідних суспільству, для позитивних результатів під час конфліктної діяльності.

2. Політичне маневрування – широкий спектр заходів, що забезпечують зміни диференційованих інтересів в стабільний політичний тандем, який забезпечує функціонування існуючої влади.

3. Інтеграція контреліти – ланцюг, який утворився в результаті змін громадського устрою – контреліта, що об'єднує громадське незадоволення. Для збереження стабільності соціально-політичної системи потрібно не допускати утворення контреліти, але, якщо таке сталося її необхідно інтегрувати в політичну еліту, що існує, оскільки кінцеві політичні наміри еліти перетинаються з намірами влади.

4. Силовий тиск – існують різні форми застосування силового тиску, які проходять від застосування непрямих методів тиску до встановлення відкритої диктатури, як правило вона здійснює цілеспрямоване насильницьке викорінення негативного відношення до системи.

Процес врегулювання та розширення конфліктів в сфері публічного управління передбачає декілька варіантів відношення до конфліктів:

- усунення або переміщення сфери державного управління з одного рівня на інший;
- врегулювання, тобто позбавлення конфлікту найбільш гострих та руйнівних для державних органів управління проявів;
- вирішення конфлікту шляхом усунення об'єкту;
- утиск не рахуючись з формами та ресурсами спротиву сторін.

Для того, щоб управляти конфліктом потрібні суттєві витрати енергії і ресурсів управлінця, який здійснює управління для визначених заходів і дій на цілеспрямовану лінію поведінки і трансформації зовнішньої середовища, тобто оточення конфлікту – проведення конкретної інформаційної чи дезінформаційної політики, створення структур інституційного характеру з

метою ведення переговорів, залучення додаткових економічних ресурсів для компромісного вирішення конфлікту і примирення сторін.

Висновки до розділу 3

1. Керівник в професійній ситуації повинен завжди пам'ятати, що проблема виявлення причин виникнення конфліктів посідає ключове місце в пошуку шляхів їх запобігання й конструктивного розв'язання. Без знання рушійних сил розвитку конфліктів важко забезпечити ефективний регулюючий вплив. Недоцільно втручатися в природний розвиток конфлікту за наявності лише описової моделі. Таке втручання виправдане у випадку, коли відомо не тільки те, що відбувається під час конфлікту, а й відповідь на питання: чому події розвиваються саме так, а не інакше.

Побудова пояснювальних моделей конфліктів є результатом їх системно-генетичного аналізу, який дозволяє керівникові визначити причини виникнення, виявити рушійні сили та фактори розвитку конфліктної взаємодії. При визначенні причин конфліктів необхідно врахувати їх об'єктивно-суб'єктивний характер. Конструктивне перетворення конфліктних ситуацій можливе лише за умови своєчасного виявлення та комплексного врахування чотирьох груп факторів, а саме: об'єктивних, організаційно-управлінських, соціально-психологічних, особистісних.

Керівник повинен узяти до відома те, що проведення системно-функціонального аналізу дозволяє визначити роль конфлікту стосовно учасників і соціального середовища. Цей вплив багатозначний, і його може бути розглянуто як функціональність конфлікту. Конфлікт функціональний у тому розумінні, що соціальні та психологічні процеси його розвитку впливають на психіку, поведінку, діяльність як опонентів, так і тих, хто їх оточує.

2. Для того, щоб розробити ефективний метод управління конфліктом необхідно мати знання про природу, особливості та методи подолання

кризових явищ. Фахівець з персоналу повинен вміти проводити психологічний аналіз процесу розвитку конфліктної ситуації з урахуванням її сутності, цілей та можливого перебігу – це дасть йому підстави для формулювання висновків, реалізація яких в практиці управління персоналом установи надасть перспективу підтримки в колективі здорового морально клімату та попередження соціально психологічних конфліктів.

Більшість службовців схильні до компромісу, оскільки зазвичай саме цей метод вважається кращим. Однак, сучасні науковці засвідчують, що компроміс не є найбільш ефективним та дієвим методом вирішення конфліктів, а отже виникає необхідність розробити рекомендації щодо підвищення ефективності вирішення конфліктів в організації. Створення умов для здобуття таких знань та умінь сприяють зниженню рівня конфліктності в організації та сприяють використанню позитивних можливостей конфлікту для росту персоналу та підвищення якості професійної діяльності.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження у даній магістерській роботі автор дійшов наступних висновків:

1. У професійно-орієнтованих комунікаціях в публічному управлінні досить часто виникають ситуації, що характеризуються схильністю до виникнення конфлікту, і тому необхідно вміти грамотно з ними працювати. Сучасна конфліктологія ґрунтується на постулаті, що конфлікт природний, що це не порушення норми, а один з елементів норми. Негативні наслідки несе не сам конфлікт, а неправильне його вирішення. Конфлікт - це один із видів комунікації. В управлінській практиці конфлікт визначається як відсутність згоди між двома або більше сторонами, які можуть бути конкретними особами або групами. Але конфлікт виконує й важливу позитивну функцію. Він є виразом незадоволення або протесту, інформування конфліктуючих сторін про їх інтереси і потреби. За певних ситуацій, коли негативні стосунки між людьми контрольовані, принаймні одна зі сторін відстоює не тільки особисті, але й організаційні інтереси в цілому, конфлікти допомагають працівникам державної установи об'єднатись щодо вирішення принципово важливих питань, поліпшити морально-психологічний клімат у колективі. Існує багато видів класифікації конфліктів. Вихідними даними для них можуть бути джерела конфлікту, значимість, тип, зміст, соціальна форма, форма вираження, тип структури взаємин, соціальний результат, соціально-психологічний ефект. Конфлікти можуть бути явні і приховані, короткочасні і затяжні, повільні і інтенсивні, вертикальні і горизонтальні.

2. До об'єктивних факторів виникнення конфліктів, можна віднести ті обставини соціальної взаємодії людей, які призвели до зіткнення їхніх інтересів, думок, установок. Об'єктивні причини призводять до конфліктної ситуації. Організаційно-управлінські причини конфлікту - це обставини,

пов'язані зі створенням, розвитком і функціонуванням організацій, колективів, груп. Можна виокремити чотири типи таких причин, зокрема, структурно-організаційні, функціонально-організаційні, особистісно-функціональні, ситуативно-управлінські, соціально-психологічні причини конфліктів. Конфлікт виконує конструктивні функції конфлікту: виступає засобом активізації соціального життя групи, підтримує соціальну активність людей, є важливим джерелом розвитку особи, групи, міжособових відносин. Висвітлює невирішені проблеми в діяльності групи. Через відкрите протистояння конфлікт звільняє групу від внутрішніх негативних чинників, знижує вірогідність застою і упадку групи. Конструктивний конфлікт функціонально сприяє розвитку взаєморозуміння між учасниками взаємодії. Здатний виконувати функцію згуртування групи перед обличчям зовнішніх труднощів - група набуває якісно нового стану. Сприяє пошуку продуктивних рішень проблем у колективах, орієнтованих на предметно-пізнавальну діяльність. Оптимізує міжособистісні стосунки, може сприятливо впливати на взаємини в колективі.

3. Будь-які дії сторін, спрямовані на нанесення шкоди протилежній стороні можуть вважатися конфліктом. Понятійна схема, яка характеризує сутність конфлікту повинна охоплювати чотири основні характеристики: структуру, динаміку, функції і управління конфліктом. Соціальний конфлікт - це конфлікт у соціальній сфері життя суспільства, наприклад, з приводу рівня заробітної плати, використання професійного і інтелектуального потенціалу, рівня цін на різні блага, з приводу реального доступу до цих благ в інших ресурсів, з приводу статусного положення соціальних суб'єктів в суспільстві. Однак частіше поняття «соціальний конфлікт» вживається в широкому сенсі слова. В даному випадку під соціальним конфліктом розуміють будь-який вид боротьби між елементами соціальної структури суспільства і, перш за все, між великими соціальними групами людей, якщо вони переслідують будь-які суспільно важливі цілі. Саме в ній виникає і розвивається велика кількість соціальних протиріч, несвоєчасне вирішення

яких сприяє появі соціальної напруженості і, в подальшому, зародженню соціальних конфліктів. Це сфера, в якій формується система соціальних відносин різних суб'єктів, в тому числі і в процесі подолання соціальних конфліктів.

4. До вирішення конфлікту необхідно вдаватись після його врегулювання. Формами вирішення конфлікту є позначені раніше стратегії конфліктної поведінки: догляд, пристосування, конфронтація, консенсус, компроміс. Виділяють такі способи вирішення конфліктів, як комплекс адміністративних методів, комплекс педагогічних методів, комплекс організаційно-управлінських методів, комплекс індивідуально-психологічних методів, переговори, примирні процедури і посередництво. З метою проведення заходів примирення з'являється можливість співучасті в погоджувальних процедурах третьої сторони – «фасилітатор». Посередництво (Медіація) являє собою вторгнення сторонньої не зацікавленої сторони в процес конфліктної взаємодії для пошуку компромісу і задоволення бажання обох сторін з метою вирішення конфлікту. Таким чином, варто наголосити, що швидке і повне вирішення конфліктних ситуацій є необхідністю для організації, так як надмірне загострення конфліктних протиріч і тривалий протиборство опонентів може привести організацію до загальної кризи і розпаду.

5. Для поширення управлінської політики організації і забезпечення її розуміння, необхідно дотримуватися наступних рекомендацій:

1. Необхідно забезпечити політику управління конфліктами релевантною для співробітників організації. На стадії призначення на посаду громадянин повинен бути ознайомлений з політикою управління конфліктами.

2. Розробити систему нагадування про цю політику регулярно. Нагадування про користь практичного застосування політики в умовах, що змінюються і домагатися того, щоб державні службовці розуміли, які правила застосовуються і яку персональну відповідальність вони несуть в різних

ситуаціях.

3. Надати адекватну інформацію про існуючі процедури і практики, що мають відношення до управління конфліктами.

4. Необхідно здійснювати векторизацію та керування. Забезпечити державних службовців необхідною інформацією, організувати проведення дискусій на тему механізмів вирішення конфліктів.

5. Надавати підтримку і визначити джерела необхідної допомоги для державних службовців, ознайомити персонал з переліком цих джерел.

6. Отже, керівник в професійній ситуації повинен завжди пам'ятати, що проблема виявлення причин виникнення конфліктів посідає ключове місце в пошуку шляхів їх запобігання й конструктивного розв'язання. Без знання рушійних сил розвитку конфліктів важко забезпечити ефективний регулюючий вплив. Недоцільно втручатися в природний розвиток конфлікту за наявності лише описової моделі. Таке втручання виправдане у випадку, коли відомо не тільки те, що відбувається під час конфлікту, а й відповідь на питання: чому події розвиваються саме так, а не інакше.

Побудова пояснювальних моделей конфліктів є результатом їх системно-генетичного аналізу, який дозволяє керівникові визначити причини виникнення, виявити рушійні сили та фактори розвитку конфліктної взаємодії. При визначенні причин конфліктів необхідно врахувати їх об'єктивно-суб'єктивний характер. Конструктивне перетворення конфліктних ситуацій можливе лише за умови своєчасного виявлення та комплексного врахування чотирьох груп факторів, а саме: об'єктивних, організаційно-управлінських, соціально-психологічних, особистісних.

Керівник повинен узяти до відома те, що проведення системно-функціонального аналізу дозволяє визначити роль конфлікту стосовно учасників і соціального середовища. Цей вплив багатозначний, і його може бути розглянуто як функціональність конфлікту. Конфлікт функціональний у тому розумінні, що соціальні та психологічні процеси його розвитку впливають на психіку, поведінку, діяльність як опонентів, так і тих, хто їх

оточує.

Для того, щоб розробити ефективний метод управління конфліктом необхідно мати знання про природу, особливості та методи подолання кризових явищ. Фахівець з персоналу повинен вміти проводити психологічний аналіз процесу розвитку конфліктної ситуації з урахуванням її сутності, цілей та можливого перебігу – це дасть йому підстави для формулювання висновків, реалізація яких в практиці управління персоналом установи надасть перспективу підтримки в колективі здорового морально клімату та попередження соціально психологічних конфліктів.

Більшість службовців схильні до компромісу, оскільки зазвичай саме цей метод вважається кращим. Однак, сучасні науковці засвідчують, що компроміс не є найбільш ефективним та дієвим методом вирішення конфліктів, а отже виникає необхідність розробити рекомендації щодо підвищення ефективності вирішення конфліктів в організації. Створення умов для здобуття таких знань та умінь сприяють зниженню рівня конфліктності в організації та сприяють використанню позитивних можливостей конфлікту для росту персоналу та підвищення якості професійної діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агафонова М. С., Пальоха А. А. Концептуальна модель управління конфліктами в організації. Концепт. 2018. – №. 8. – С. 165-172.
2. Агафонова М. С., Полянська О. В. Управління конфліктами в установі // Сучасні технології. – 2014. – № 7-2. – С. 134–135.
3. Анцупов А. Я., Малишев А. А. Введення в конфліктологію; як попередити та вирішувати міжособисті конфлікти. – К., 1996. – С. 250.
4. Бабосов Є. М. Конфліктологія; Навч. посібник. – Мінськ: Тетра-системс., 2000. – 461 с.
5. Беззубко Л. В. Управління трудовими конфліктами : навч. посіб. / Л. В. Беззубко, А. Г. Зюнькін, А. В.Калина. – К.: МАУП, 2004. – 256 с.
6. Большаков А. Г., Несмелова М. Ю. Конфліктологія організацій: Навчальний посібник. – М.: МЗ Прес, 2001. – 182 с.
7. Василик М. А. Комунікативна компетентність в системі професійної підготовки фахівця / М. А. Василик, М. С. Вершинін // Основи теорії комунікації. К., 2003.
8. Вебер М. Харизматическое господство // Социологические исследования.– М.: Наука. - №5. – 1988. – С. 139-147.
9. Врегулювання конфлікту інтересів на державній службі: можливості застосування європейського досвіду в Україні [Електронний ресурс] – К.: НІСД, 2018. – 57 с. Режим доступу: http://www.niss.gov.ua/content/articles/files/derhs_slus-06511.pdf.
10. Видай А. Психологія конфліктності менеджменту, чи як керувати без конфліктів? / Конфліктні ситуації в трудових колективах // Персонал. – 2001. – № 4. – С. 29-34.
11. Герасіна Л. М., Панов М. І., Остова Н. Я та ін. Конфліктологія / За ред. Л. М. Герасіної, М. І. Панова. – Харків: Право, 2002. – 256 с.
12. Дзвінчук Д. Конфлікти та способи їх подолання // Віче. -1999. - № 5. - С. 11-16.

13. Довгань П. Службові конфлікти та інтриги / різні види службових конфліктів // Вісник Української Академії державного управління при Президентові України. – 2001. – № 2. – С. 403-413.
14. Енциклопедія Сучасної України: енциклопедія [електронна версія] / гол. редкол.: І.М. Дзюба М.Г. Железняк, А.І. Жуковський та ін. – Режим доступу: <http://esu.com.ua/about>
15. Ємельянов С. М. Практикум з конфліктології. — 2-е вид., перероб. - 2001. - 400 с.
16. Ємельяненко Л. М., Петюх В. М., Торгова Л.В., Гриненко А.М. Навч. посіб. — К.: КНЕУ, 2003. — 315 с.
17. Заньковська Г. Д. Фреймова структура концепту конфлікту [Електронний ресурс] / Г. Д. Заньковська // Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка. Філологічні науки. – 2013. – № 9 (1). – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vluf_2013_9\(1\)_42](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vluf_2013_9(1)_42)
18. Закон України Про державну службу від 17 листопада 2011 року № 4050-VI. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2012, № 26, ст.273.
19. Зігерт В., Ланг Н. Керувати без конфліктів. – К.: Економіка, 1990. –197с. С.36
20. Ішмуратов А. Г. Конфлікт і згода. – К.: Наукова думка, 1996. – С. 113–115
21. Кабаченко Т. С. Психологія управління: Навч. посібник. – К.: Педагогічна спільнота, 2001. – 384 с.
22. Князев С. Н. Управління: мистецтво, наука, практика. Навчальний посібник. – Мн.: Арміта-Маркетинг. Менеджмент, 2002. – 512 с. С. 340-341
23. Корнеліус Х., Фейр Ш. Виграти може кожен. -М .: Стрінгер, 1992.
24. Кучабський О. Г. Особливості соціального конфлікту як актуального чинника державного регулювання суспільних відносин [Електронний ресурс] / О. Г. Кучабський, О. І. Парубчак // Ефективність

державного управління. – 2012. – Вип. 32. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2012_32_4.

25. Ложкін Г. В., Повякіль Н. І. Практична психологія конфлікту: Учеб. посібник. – К.: МАУП, 2000. – 256 с.

26. Мастенбрук У. Управління конфліктними ситуаціями та розвиток організації. – К: ИНФРА-М, 1996. – 256 с.

27. Мельник Ю. Управління стресами (або 6 типів особистостей, що реагують на стрес) // Управління персоналом – 2000. – № 3(45). – С. 20-23.

28. Миколаєнко Я. Ю. Медіація, як ефективний засіб вирішення міжнародних конфліктів / Я. Ю. Миколаєнко // Наше право. - 2015. - № 3. - С. 184-188. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nashp_2015_3_31.

29. Немцов В. Д., Довгань Л. Є., Сініок Г. Ф. Менеджмент організацій: Навч. посібник. – К.: ТОВ «УВПК «ЕксОб»», 2000. – 392 с.

30. Нергеш Я. Поле бою – стіл перемовин. – К.: Міжнародні відносини, 1999. – 264 с. С.67

31. Одегов Ю. Г., Ніконова Т. В. Аудит і контролінг персоналу: Посібник. – М.: Альфа-прес, 2006. – 553 с. С. 89-91

32. Перепилиця Г. Природа конфліктів у посткомуністичному світі // Політична думка. – 2017. – С. 89-100.

33. Петровська Л. А. Понятійна схема соціально-психологічного аналізу конфлікту // Теорет. методолог. проблеми соц. психології. – К.: КНЕУ, 1997. – С. 126-143.

34. Платонов С. В., Третяк В. І., Черкасов В. В. Мистецтво управлінської діяльності. – К.: ООО Лібра, 1996. – 416 с.

35. Половінкіна А. І., Половінкін І. С. Концептуальна модель професійного розвитку керівника // Збірка праць конференції. – 2017. – С. 65.

36. Пономаєв Ю. П. Ігрові моделі: математичні методи, психологічний аналіз. – М.: Наука, 1991. – 160 с.

37. Прокопчук І. Імовірність конфлікту цінностей «свобода» та «демократія» // Віче. - 2000. - № 4. - С. 140-148.

38. Психологія управління: Курс лекцій / Л. К. Аверченко, Т. М. Залесов, Р. І. Мокашанцев, В. М. Ніколаєнко. Відп. ред. М.В. Удальцова. –М.: ІНФРА-М, 2001. – 150 с.
39. Про державну службу Закон України від 17 листопада 2011 року № 4050-VI. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2012, № 26, ст.273.
40. Самигін С. І., Столяренко Л. Д. Психологія управління: Навч. посібник. – Мінськ: Фенікс, 1997. – 512 с.
41. Скотт Дж. Г. Конфлікти. Шляхи їх подолання. – К.: Іскра, 1991. – 202 с.
42. Соколова М. И., Дементьева А. Г. Управление людскими ресурсами: Посібник. – М.: Проспект: ТК Велби, 2006. – 238 с. С.134-135
43. Федосеев В. Н., Капустін С. Н. Управление персоналом організації: Навч. посібник. – М.: Іспит, 2004. – 366 с.
44. Фельзер А. Б., Доброневський О. В. Техніка роботи керівника: Навч. посіб. – К.: Вища шк., 1993. – 383 с.
45. Фишер Р. Переговоры без поражения. Гарвардский метод / Р. Фишер, У. Юри, Б. Паттон ; пер. с англ. Т. Новиковой. – 2-е изд. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 272 с.
46. Хасан Б.І. Конструктивна психологія конфлікту. – Кишинів: Молдова, 2003. – 250 с. С. 134
47. Цимбалюк І. М. Психологія спілкування: Навчальний посібник. – К.: ВД «Професіонал», 2004. – 304 с. С. 245
48. Шкатулла В. И. Настільна книга менеджера по кадрам. М.: НОРМА: ІНФРА-М, 1998. – С. 333-357.
49. Hart L. B. Learning from conflict: a handbook for trainers and group leaders. Reading, Mass.: Addison – Wesley, 1981. – 218 p.
50. Neuhauser P. Tribal warfare in organisations. Cambridge, Mass.: Ballinger Pub.Co., 1988. – 213 p.