

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:

**ШЛЯХИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА ПУБЛІЧНІЙ
СЛУЖБІ**

Виконала: студентка 6 курсу 636мз групи
галузі знань:
28 Публічне управління та адміністрування
спеціальності:
281 Публічне управління та адміністрування
Шестова Ольга Вікторівна

Керівник: старший викладач
Верба Світлана Миколаївна

Рецензент: доктор наук з державного
управління, професор
Ємельянов В.М.

м. Миколаїв – 2022 рік

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ.....	3
ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ.....	8
1.1. Поняття, зміст та характерні ознаки конфлікту.....	8
1.2. Класифікація конфліктів та їх загальна характеристика.....	19
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ ПРОЯВІВ КОНФЛІКТІВ НА ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ.....	29
2.1. Специфіка прояву організаційно-управлінського конфлікту на публічній службі.....	29
2.2. Виявлення аспектів впливу конфлікту на результати діяльності публічної служби.....	43
РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ ШЛЯХИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ.....	52
3.1. Організаційний підхід до управління конфліктами на публічній службі.....	52
3.2. Ефективні заходи щодо зниження негативного впливу конфліктів на публічну службу.....	65
ВИСНОВКИ.....	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	80
ДОДАТКИ.....	91

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

ЄС – Європейський Союз

КМУ – Кабінет Міністрів України

НАДС – Національне агентство України з питань державної служби

ПРООН – Програма розвитку ООН

УЛР – управління людськими ресурсами

ЦОВВ – центральні органи виконавчої влади

ЦСЄ – країни Центральної та Східної Європи

ООННР – людські ресурси

HRM – управління людськими ресурсами

HRMIS – інформаційна система управління людськими ресурсами

RBM – методика управління, орієнтована на результат

ВСТУП

Актуальність теми. Виникнення та розвиток конфліктних ситуацій – перманентне соціальне явище, притаманне будь-яким установам, зокрема й інституціям державної служби. Одним із з найважливіших чинників, що забезпечують успішний менеджмент в організаціях, є правильний підхід до управління конфліктами. Знання особливостей управління конфліктами в організаціях та стилів поведінки учасників конфлікту дозволяє передбачити реакції на конфліктну ситуацію та заздалегідь пом'якшувати небажані наслідки конфлікту, що має особливе значення для стабільного функціонування організацій у сфері публічного управління. Саме тому актуальність дослідження обумовлена низкою обставин.

По-перше, зростанням соціальної значимості публічної служби, яка є системотворчою в публічному управлінні та забезпечує як роботу всіх гілок влади, так і реалізацію загальнонаціональних інтересів.

По-друге, поглибленням наукових уявлень про природу, сутність та особливості регулювання конфліктів у практиці управління персоналом публічної служби.

По-третє, необхідністю вивчення характеристик прояву конфліктного потенціалу публічної служби та вдосконалення нормативної правової бази діяльності суб'єктів управління конфліктами в органах публічної влади.

По-четверте, потребами забезпечення завдань реформування публічної служби, освоєння соціальних механізмів управління конфліктами, включаючи конфлікт інтересів, запобігання корупції та боротьбі з нею, використання соціального партнерства як механізму запобігання та врегулювання конфліктів.

По-п'яте, необхідністю вироблення методологічних підходів до розробки управлінських рішень з діагностики та врегулювання різноманітних

конфліктів у практиці управління проходженням публічної служби, оцінки їх ефективності в ході конфліктологічної практики.

Крім того, зважаючи що в системі публічного управління в Україні сьогодні відбувається трансформаційні процеси (які в силу своєї природи мають значний конфліктогенний потенціал) проблеми конфліктної взаємодії потребують глибокого теоретичного осмислення. Науковий аналіз та узагальнення спеціальних знань про закономірності, специфіку розвитку й наслідки організаційно-управлінських конфліктів в організаціях дедалі більше набувають важливого значення для поглиблення й розширення професійної компетентності публічних службовців.

Особливої уваги потребують питання вдосконалення конфліктологічної культури керівників, а також малодосліджені практичні аспекти подолання і профілактики конфліктів в управлінській діяльності, які, незважаючи на достатню кількість публікацій з даної проблеми, висвітлюються фрагментарно. Злободенною темою є проблема конфлікту інтересів на державній службі та шляхів запобігання цьому явищу. Це питання також лишається малодослідженим і досить складним як в теоретичному, так і в практичному аспектах.

Теоретичну основу дослідження становлять наукові праці з публічного управління, менеджменту організацій, антикризового управління, конфліктології, психології управління, управління персоналом тощо, які належать вітчизняним та зарубіжним ученим. Зокрема, у процесі написання роботи використано дослідження вітчизняних науковців Ю. Андріянової, С. Базіло, В. Тимофієва, Н. Довгань, Н. Федчун, Т. Карлова тощо, які вивчали особливості управління конфліктами в діяльності публічних службовців та органів місцевого самоврядування; дослідження Л. Орбан-Лембрик, Н. Новікової, Л. Скібіцької, Н. Подольчак, І. Русинки, О. Гарматюк тощо, які висвітлювали технології управління конфліктами у кризових ситуаціях, запобігання конфліктам.

У роботі використано науковий доробок науковців А. Гірника, О. Гури, М. Пірен, Т. Дуткевич, які присвятили свої праці дослідженню сутності, структури, типології конфліктів та методам їх залагодження. Важливе значення для написання дослідження мали праці зарубіжних науковців А. Анцупова, А. Шипілова, О. Селезньової, Е. Регнет, Л. фон Розенштіля, В. Мольта та Б. Рюттингера, які досліджували форми та психологічні аспекти організаційних конфліктів, проблеми розвитку толерантності працівників.

Нормативна база дослідження представлена нормами Конституції й законів України, міжнародно-правовими нормативно-правовими актами, указами Президента України, постановами Кабінету Міністрів України та відомчими нормативними актами, що регламентують питання функціонування публічної служби, зокрема, Закони України «Про державну службу» від 10.12.2015 № 889-VIII, «Про запобігання корупції» від 14.10.2014 № 1700-VII; Правила етичної поведінки державних службовців, затверджені Постановою Кабінету Міністрів України від 11.02.2016 № 65 тощо.

Емпіричну базу дослідження становлять статистичні й аналітичні матеріали регламентації функціонування публічної служби, котрі мають позитивний досвід.

Об'єктом дослідження – є конфлікти в установах у сфері публічної служби.

Предметом дослідження – є управління конфліктами на публічній службі.

Метою дослідження – є визначення особливостей та способів ефективного управління конфліктами на публічній службі.

Реалізація поставленої мети дослідження зумовлює виконання таких **завдань:**

- охарактеризувати сучасні наукові підходи до розуміння сутності, ознак, причин та класифікації конфліктів;
- визначити специфіку прояву організаційно-управлінського конфлікту

та його місце в корпоративній культурі організації;

– визначити методи та форми конструктивного управління конфліктами внутрішніми силами установи;

– надати рекомендації із здійснення ефективних заходів щодо зниження негативного впливу конфліктів на публічній службі.

Методи дослідження. Для розв’язання поставлених завдань і досягнення мети дослідження було використано комплекс методів: емпіричні методи наукового дослідження (спостереження, порівняння); загальнологічні методи (аналіз, синтез, індукція). Для розкриття специфіки організаційних конфліктів використано описовий метод, для аналізу особливостей управління конфліктами та стилів поведінки учасників конфлікту – системний метод. Зокрема, використання соціологічного та статистичного методів дозволило обґрунтувати пропозиції щодо вдосконалення правового регулювання форм та методів вирішення конфлікту інтересів у системі публічної служби; застосування порівняльно-правового методу – дослідити правову практику управління конфліктом у сфері публічної служби у зарубіжних країнах.

Наукова новизна роботи полягає в тому, що здійснено комплексний розгляд конфліктів в управлінській діяльності з урахуванням специфіки публічної служби; у розробленні типології організаційно-управлінських конфліктів на публічній службі; у дослідженні практичних аспектів регулювання конфліктних явищ з опорою на типові приклади конфліктів в органах публічної влади; у визначенні підходів до управління конфліктами, які ґрунтуються на використанні конструктивного позитивного потенціалу конфлікту. У роботі дістали подальшого розвитку механізми антикризового управління конфліктами та запобігання конфліктам у сфері публічного управління; розроблення питань, пов’язаних з вивченням особливостей управління конфліктами в установах у сфері публічної служби.

Практичне значення отриманих результатів полягає у визначенні соціально-психологічних аспектів проявів конфліктів в управлінській діяльності та ефективних методів їхнього подолання. Узагальнення й науково обґрунтовані висновки дослідження можуть бути використані в практичній діяльності органів публічної влади та місцевого самоврядування для підвищення рівня конфліктологічної компетентності керівників та персоналу, а також для вдосконалення роботи з профілактики конфліктів. З цією ж метою результати дослідження можуть бути корисними для застосування в установах та організаціях різних типів та форм власності. Крім того, положення та висновки магістерської роботи можуть бути використані для подальшого науково-теоретичного дослідження особливостей управління конфліктами в організаціях, а також у навчальному процесі – під час розроблення та викладання курсів та спецкурсів з публічного управління, конфліктології, психології управління тощо у вищих навчальних закладах, що здійснюють підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації публічних службовців та осіб місцевого самоврядування.

Апробація результатів дослідження. Матеріали магістерської роботи стали підґрунтям для написання тез доповідей на конференцію «Могилянські читання-2022» на тему «Поняття та зміст конфліктів в сфері публічної служби».

Структура дослідження. Структура та обсяг магістерської роботи складається зі вступу, трьох розділів, загальних висновків, списку використаних джерел, додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ

1.1. Поняття, зміст та характерні ознаки конфлікту

Перші теоретичні концепції конфлікту з'явилися на межі XIX-XX століть. До зазначеного періоду ідеї конфлікту і злагоди між людьми втілювались переважно у релігійних течіях та вченнях, у творах культури та мистецтва. Активний суспільний і науковий інтерес щодо вивчення конфліктів виник у 80-х роках XIX ст. У цей період природа конфлікту виокремилася у соціально-психологічному знанні в окрему проблему, навколо якої сформувалася низка наукових концепцій, найбільш популярними з яких стали: концепція соціал-дарвінізму, концепція соціального конфлікту К. Маркса, конфліктна модель суспільства Г. Зіммеля, структурно-функціональна модель організації, школа людських взаємовідносин, концепція позитивно-функціонального конфлікту, концепція конфліктної моделі суспільства тощо.

Концепція соціал-дарвінізму вперше висвітила ідею біологічної природи конфлікту. Прихильники цього підходу, спираючись на теорію Ч. Дарвіна щодо природного відбору й боротьби за існування, проголосили ідею про агресивність людини як її вроджену властивість, що проявляється у різноманітних конфліктах. Ці конфлікти розглядались як стимули і важливі важелі розвитку суспільства. У рамках концепції соціал-дарвінізму англійський соціолог Г. Спенсер розрізняв два головних типи суспільства (військовий і промисловий) і, відповідно, два типи боротьби за існування: перший – військові конфлікти і винищення або поневолення переможених, другий – промислова конкуренція, в якій перемогу здобувають найсильніші [8, с. 20].

Концепція соціального конфлікту К. Маркса визнавала конфлікт неминучою умовою революційних змін суспільства і розглядала насильство як чинник, що впливає на прискорення розвитку суспільства і перетворення його в безкласовий феномен, якому не будуть притаманні соціальні конфлікти. Аналіз конфліктів як самостійної проблеми пов'язують з іменем Г. Зіммеля, який вперше ввів термін «соціологія конфлікту». Відповідно до конфліктної моделі суспільства Г. Зіммеля конфліктів уникнути неможливо, оскільки вони властиві природі людини. Досліджуючи функції конфлікту, Г. Зіммель запропонував популярну нині ідею про позитивне значення конфлікту за наявності певних умов. Г. Зіммель уперше висловив припущення, що у конфлікті часто беруть участь не дві, а три сторони. І ця третя сторона може принципово змінити склад суперників, виступаючи союзником одного із них, арбітром, нейтральним або зацікавленим спостерігачем [8, с. 22].

У другій половині ХХ ст. виникла структурно-функціональна модель організації, яку розробив американський соціолог Т. Парсонс. Науковець розглядав соціальний конфлікт як відхилення в розвитку соціальної системи. Відповідно до його теорії можливість конфлікту передбачена у процесі соціалізації.

Школа людських взаємовідносин доводила несумісність природи людини з суворою ієрархією підпорядкованості в суворо регламентованій організації. Представник школи, професор Гарвардського університету Е. Мейо визнавав конфлікт небезпечною соціальною хворобою, якої варто уникати, піклуючись про зміцнення суспільного здоров'я.

Концепція позитивно-функціонального конфлікту продемонструвала ідею соціальних змін, в якій головне місце посідають конфлікти. Американський соціолог, представник критичної соціології Л. Козер запропонував визначення конфлікту, яке набуло найбільшого поширення в західній літературі: під конфліктом він розумів боротьбу за цінності і претензії на окремий соціальний статус, владу і недостатні для всіх

матеріальні блага. Це протистояння, в якому цілями конфлікуючих сторін є нейтралізація, заподіяння шкоди або знищення супротивника. У 1956 році вийшла його праця «Функції соціального конфлікту», в якій він обґрунтував позитивний потенціал конфлікту. Позитивна функція конфлікту, на думку Л. Козера, прямо пов'язана з особливостями залучення індивідів у групову структуру, а саме: ступінь негативних наслідків конфлікту залежить від рівня тісних зв'язків між людьми у групі. Основною функцією конфліктів Л. Козер вважав їх здатність унеможливити більш гострі конфлікти [91, с. 10].

Наступний крок у розробленні конфліктної моделі суспільства зробив німецький соціолог і філософ Р. Дарендорф, на думку якого усе суспільне життя є конфліктом, а отже основними причинами останнього є відносини влади, нерівність різних соціальних груп у суспільстві. Автор концепції конфліктної моделі суспільства Р. Дарендорф виступав за регулювання конфлікту, що не претендує на його розв'язання, але знижує можливість прямого протиборства, роблячи його контрольованим. Він обстоював думку, що вивільнена в результаті конфлікту енергія сприяє творчим змінам соціальних структур.

Із плином історії, ХХ століття виявило потребу не тільки в соціологічному, а й у психологічному підході до визначення та регулювання конфліктів. Природу конфлікту в її психологічному аспекті досліджували З. Фрейд, А. Адлер, К. Юнг, Е. Фромм та ін. Надалі розвиток знань про конфлікт відбувався у сфері практичних досліджень, серед яких – теоретико-ігровий напрям (М. Дойч), теорія організаційних систем (Р. Блейк, Дж. Мутон), теорія і практика переговорного процесу (Д. Прюїтт, Д. Рубін, Р. Фішер, У. Юрі) тощо.

В Україні проблема дослідження природи конфлікту та способів його регулювання набула особливого значення на межі ХХ-ХХІ століть. Тривалий час наше суспільство розвивалось, ігноруючи конфлікт як явище або асоціюючи його лише з негативними проявами людського життя – з агресією, ворожістю, війною тощо. Як правило, для вирішення суперечностей

застосовували шаблонні методи адміністративного впливу. У результаті в науковій літературі набула поширення думка про виключно руйнівну силу конфліктів.

Проте, сучасні теоретики і практики менеджменту наполягають, що абсолютна відсутність конфліктів в організації не тільки неможлива, але й небажана, оскільки конфлікт не завжди має негативний характер. Так, у багатьох ситуаціях конфлікт допомагає діагностувати ознаки неефективної діяльності організації, виступаючи фактором виявлення різноманітних поглядів працівників на проблеми в установі. Саме конфлікт може сприяти більш результативному виконанню планів, стратегій, проектів, концепцій тощо, оскільки обговорення різних позицій зумовлює більш ефективне виконання цих документів.

Сьогодні конфлікт та методи його регулювання досліджують багато українських та зарубіжних науковців в галузі соціології, психології управління, конфліктології. У сфері публічного управління проблематиці конфліктів присвячені дослідження вітчизняних науковців В. Тимофієва (проаналізував психологічні та методичні особливості процесу підготовки публічних службовців до управління конфліктами), Н. Федчун (запропонувала основні шляхи розв'язання та прогнозування організаційно-функціональних і соціально-економічних конфліктів у діяльності органів місцевого самоврядування), Н. Довгань (комплексно дослідила теоретичні основи конфліктів у публічному управлінні), Ю. Андріянової (дослідила деякі аспекти запобігання конфліктам у професійній діяльності посадових осіб місцевого самоврядування) та ін.

Проте, незважаючи на значну кількість виданих праць з проблематики конфліктів, варто зауважити, що кількість робіт з дослідження конфліктів лишається, на нашу думку, недостатньою. Більшість праць характеризується мозаїчними підходами до аналізу конфліктів на публічній службі, термінологічною розбіжністю, розмаїттям у класифікації конфліктів у сфері публічного управління, слабким емпіричним матеріалом.

Сучасні науковці неоднозначно трактують поняття конфлікт у різних аспектах, що певною мірою зумовлене розмаїттям та непередбачуваністю конфліктних ситуацій. У нашій роботі зроблена спроба розглянути конфлікти (і, зокрема, його прояви на публічній службі) переважно в соціально-психологічному аспекті.

Конфлікт як соціальний феномен є фактом людського існування, невід'ємним складником життєдіяльності будь-якого суспільства. Він характеризується широтою змісту, через що існують певні труднощі у спробах пояснити сутність конфлікту з допомогою єдиної наукової дефініції.

У найбільш загальному визначенні поняття «конфлікт» (від лат. *conflictus* – зіткнення протилежних інтересів, поглядів) розуміють як надмірне загострення суперечностей. Соціальний характер конфлікту виявляється у зіткненні двох чи більше людей (соціальних сил), які мають різні погляди й намагаються реалізувати протилежні інтереси в умовах взаємної протидії. Психологи наголошують, що гострі суперечності (ті, що важко розв'язати) пов'язані з надмірними емоційними переживаннями. Отже, всі конфлікти мають психологічний складник, заснований на специфіці внутрішнього життя людини та його соціальних відносинах.

Аналіз наукової літератури дає підстави стверджувати, що сьогодні існує низка підходів до визначення поняття конфлікту. Наведемо та проаналізуємо деякі тлумачення конфлікту, що належать різним авторам, та спробуємо сформулювати власне бачення цього соціального-психологічного явища.

Дослідниця Г. Жаворонкова визначає конфлікт як «протиріччя, які виникають між людьми, колективами в процесі їх сумісної трудової діяльності через нерозуміння або протилежність інтересів, відсутність злагоди між двома або більше сторонами. Наголошуючи на потенційних позитивних можливостях конфлікту, дослідниця також трактує конфлікт як стимул до змін, виклик, що вимагає творчої реакції» [90, с. 29].

Також подібне визначення конфлікту містить енциклопедія публічного управління, яка визначає конфлікт як «зіткнення протилежних інтересів, поглядів, оцінок, цінностей; це протиріччя, що виникає між людьми, колективами в процесі спілкування, їхньої спільної діяльності через непорозуміння або протилежність інтересів, відсутність згоди між двома та більше сторонами» [27, с. 310].

Дослідник Е. Регнет зауважує, що «конфлікти необхідно розуміти як стресові події в житті людей» [72, с. 107]. Зокрема М. Міріманова визначає конфлікти як «розбалансованість динамічної системи, яка виявляється в несумісності позицій або дій сторін, що сприймають їх як погрозу собі (власній ідентичності). Конфлікт – завжди вибір: чи зберігати наявну систему стосунків у незмінному вигляді, чи реконструювати, демонтувати, змінити її» [54, с. 48]. Дослідник В. Лозниця, подаючи визначення конфлікту, розрізняє його поняття у «філософії (конфлікт – крайнє загострення суперечностей) та у психології (конфлікт – зіткнення осіб, їхніх ідей, інтересів, потреб, оцінок, рівня прагнень, домагань тощо)» [51, с. 133].

Схоже визначення конфлікту подають конфліктологи Г. Ложкін та Н. Пов'якель, які розглядають «конфлікт як зіткнення різноспрямованих сил (інтересів, цінностей, поглядів, позицій, думок) суб'єктів взаємодії» [50, с. 19]. Дослідник Е. Лінчевський визначає конфлікт як «протидію суб'єктів, якими може бути як окрема особистість, так і група – від малої контактної до мікросоціальних об'єднань» [48, с. 76].

На думку дослідника М. Цюрупи, конфлікт є «одним із аспектів взаємодії людей у певному соціальному середовищі, смисл якої полягає у поляризації позицій, їх зіткненні та веденні суб'єктами боротьби з метою вирішення проблемної ситуації» [92]. Конфлікт у розумінні М. Цюрупи – «найбільш гострий спосіб вирішення існуючих або уявних протиріч у процесі людської взаємодії, що складається з протидії суб'єктів конфлікту та, зазвичай, супроводжується напруженням емоційно-вольової сфери» [95, с. 46].

Дослідник М. Фоллет вважає, що конфлікт – це «відображення зіткнення різних думок, інтересів, бажань, до якого не може прикладатися нейтральна шкала оцінок, тобто конфлікт не може бути поганим чи хорошим» [95, с. 45]. А М. Пірен стверджує, що конфлікт – це «явище міжособистісних і групових відносин. Будь-який конфлікт є прагненням здобути перемогу, створити ідею, здійснити вчинок. Отже, конфлікт виступає і як можливий показник неправильної управлінської діяльності. М. Пірен наголошує, що конфлікти – це динаміка, джерело змін у суспільних та особистісних відносинах» [63, с. 38].

Дослідниця Ю. Андріянова, аналізуючи конфлікт як явище управлінської діяльності, звертає увагу на те, що поняття «конфлікт» часто використовується поряд із поняттями «суперечність», «суперництво», «конкуренція», «напруження» тощо. Проте, зазначає вона, між зазначеними поняттями є суттєва різниця. Конфлікт від суперечності відрізняється наявністю суб'єктів-носіїв різних протилежних поглядів та інтересів, які зіткнулися в певній ситуації – у певному просторі й часі з конкретного приводу. На думку дослідниці, суперечність як взаємовідносини між протилежностями завжди лежить в основі конфлікту, а суперництво є конкретною формою прояву конфлікту, що виражається в активних діях суб'єктів-носіїв суперечностей. Щодо конкуренції, то якщо вона не виходить за межі правових та моральних норм, її не варто вважати конфліктом. Водночас напруження є ознакою передконфліктного стану. Розглядаючи зазначені поняття, Ю. Андріянова наголошує, що «суперечність, конкуренція, напруження (окрім суперництва, оскільки воно є формою поведінки у конфлікті) можуть бути частковими проявами конфлікту, але недостатніми для того, щоб вважатися власне конфліктом» [2, с. 186]. Це пов'язане з тим, що конфлікт є складним та структурованим явищем, яке набуває особливих рис за певних умов у конкретному просторі.

Отже, існує чимало визначень конфлікту як взаємодії соціальних суб'єктів. Узагальнивши доробок науковців, сформулюємо власне загальне

поняття конфлікту, яке має значення також і для вивчення його проявів у сфері державного управління: конфлікт – результат взаємодії двох або більше суб'єктів, яка виражається у свідомо цілеспрямованій протидії сторін заради досягнення своїх інтересів і цілей і часто супроводжується негативними емоціями та переживаннями сторін. Основою конфлікту є суперечності між сторонами, спричинені протилежністю психологічних установок, цінностей, поведінки тощо, що позбавляють сторони можливості продовжувати спільну діяльність. Термін «конфлікт» можна також розуміти як стимул до вивільнення творчої енергії, яку можна спрямовувати у бажаному напрямку, з метою особистісного зростання, об'єднання колективу, зміцнення взаємин, формулювання найбільш оптимальної думки або рішення, що об'єднує всіх учасників конфлікту [92].

Таким чином, поняття конфлікту містить у собі різні форми й способи протистояння, антагонізму, психологічного напруження у взаєминах, прихованої та явної боротьби, зіткнення різноспрямованих дій.

Узагальнимо найбільш характерні риси природи конфлікту.

1. Конфлікт – явище соціальне, в якому діють суб'єкти, яким властива свідомість й які прагнуть досягнути свої цілей та інтересів. Як продукт соціальної взаємодії, конфлікт виникає на основі усвідомленої діяльності людей (окремих осіб та груп). Конфлікт – явище поширене, невід'ємний компонент розвитку суспільства.

2. Конфлікт – це активне протистояння протилежних сил, сторін, суб'єктів як носіїв конфлікту. Зіткнення як серцевина конфлікту передбачає свідому активність сторін. Ворожість сторін спричинена непримиренністю позицій, інтересів, поглядів, цінностей; антипатією, прихованою ворожнечею. Таке протистояння в наукових колах отримало також визначення біполярності – одночасної взаємної пов'язаності та взаємної протилежності.

3. У конфлікті протилежність поглядів, думок, дій, позицій доведена до стадії явної боротьби, в якій примирення неможливе без зміни стану

відносин, в яких перебувають учасники конфлікту. При цьому слід зважати на те, що різниця у поглядах, яка є частим явищем в діяльності колективу, не свідчить про наявність конфлікту – в останньому випадку розбіжності у позиціях мають розвинути до цілковитої протилежності, взаємовиключення і супроводжуватися негативними емоціями. Отже, сутність конфлікту доцільно розглядати в рамках схеми «дія – неприйняття дії – реакція – дія протилежної спрямованості».

4. Сторони, що конфліктують (за винятком внутрішньоособистісних конфліктів), перебувають в особливому стані психологічного збудження, емоційно-вольового напруження, порушення комунікації, агресивної поведінки, вони не в змозі почути один одного. До цієї ознаки цілком слушно віднести відомий вислів ученого А. Ішмуратова про те, що конфлікт є «хворобою спілкування» [92].

5. Для конфлікту характерна динаміка соціальної взаємодії. Його можна розглядати як процес, що має прихований чи відкритий передконфліктний стан, ескалацію чи реескалацію, найвищу фазу боротьби, замирення, згасання, розв'язання тощо. Кожна фаза потребує специфічні способів регулювання.

6. Природа конфлікту кумулятивна – конфлікт, що виник, як правило, важко зупинити, оскільки кожна агресивна дія є каталізатором більш агресивної дії з боку опонента.

7. Результати конфлікту важко визначити (жодному з учасників конфлікту не відомі рішення, які приймають інші сторони), але конфлікти можна прогнозувати та регулювати.

8. Конфлікт не завжди має деструктивні наслідки, і може бути використаний як джерело позитивних змін. Зважаючи на це, суспільство здатне виробляти методи раціонального регулювання конфлікту.

9. Причини і фактори виникнення конфліктів не можна зводити тільки до суб'єктивної сторони (намірів, слів, вчинків людей). Конфлікти виникають на ґрунті об'єктивних розбіжностей у розподілі матеріальних

ресурсів, території, політичної влади, замкненості культур, історичних нашарувань за життя багатьох поколінь. Найголовніші ознаки конфлікту схематично представлені у Додатку А.

Особливу увагу слід приділити визначенню та особливостям конфлікту на державній службі. Як правило, такі визначення у науковій літературі мають спільну основу із загальними визначеннями поняття «конфлікт» як соціального феномену.

Найбільш повне визначення конфлікту на державній службі належить авторам О. Лащенко та Т. Кравцовій й подане в енциклопедії публічного управління: конфлікт на публічній службі (від лат. *conflictus* – зіткнення протилежних інтересів, поглядів) – «це наявність суперечностей, які можуть виникати між людьми, колективами під час процесу їх сумісної трудової діяльності; це різні види протидії, протиборства осіб і груп з приводу різних цілей, значущих для них, інтересів, цінностей, настанов, а також усвідомлена практична діяльність з подолання цих суперечностей» [26, с. 225].

На думку Н. Довгань, «конфлікт у публічному управлінні являє собою процес спілкування, коли одна сторона відчуває, що інша протистоїть її інтересам, загальній меті» [21, с. 12].

Дослідник В. Тимофієв, досліджуючи управління конфліктами в «діяльності публічних службовців, використовує конструктивний підхід до визначення конфлікту. Він розуміє конфлікт як взаємини між суб'єктами соціального контакту, для яких властиві зіткнення цілей, мотивів, потреб, інтересів, що мають діаметрально протилежну ідейну спрямованість. У таких взаєминах В. Тимофієв вбачає можливості для перетворення конфронтації суб'єктів на комунікацію» [87, с. 9].

Конфлікти в органах публічної влади мають загальну соціально-психологічну природу з конфліктами в інших сферах людської діяльності. Водночас для них характерні специфічні особливості, що пов'язані з перебігом соціально-трудова взаємовідносин у галузі публічного управління, посадовими обов'язками публічного службовця, статусом

офіційного представника держави тощо. Зокрема, існують певні аспекти управлінської діяльності, що впливають на виникнення та урегулювання конфліктів на публічній службі: недосконалість чинного законодавства про публічній службу, перманентні зміни у законодавстві та постійне реформування системи публічної служби; нечіткість розмежування повноважень управлінців в органах публічної влади; невизначеність та непередбачуваність деяких управлінських ситуацій на публічній службі під час виконання професійних завдань; застосування різних методів управлінського впливу, з-поміж яких – адміністративні, правові, організаційні, економічні, психологічні).

Таким чином, з одного боку, конфлікти в системі публічної служби зумовлені індивідуально-психологічними особливостями публічних службовців і мають внутрішні організаційні наслідки. З іншого боку – конфлікти у сфері публічної служби викликані низкою чинників, пов'язаних із політикою держави у сфері публічної служби, і можуть негативно впливати на стан усього суспільства. Аналіз різних дефініцій конфлікту і його характерних рис дозволяє дійти висновку про основну його ознаку – біполярність явища, протистояння двох сил, яке виражається в активності суб'єктів, спрямованих на подолання суперечностей. Поняття конфлікт використовується у різноманітних контекстах, про що, зокрема, свідчать класифікації конфліктів.

1.2. Класифікація конфліктів та їх загальна характеристика

Аналізу природи й дослідженню психологічних механізмів конкретних конфліктів сприяє класифікація останніх за різними ознаками. Класифікація конфліктів – метод їх пізнання, що полягає в об'єднанні їх у групи на підставі якоїсь з ознак. Класифікація, в основу якої покладено суттєву ознаку

конфлікту, називають типологією. Класифікації конфліктів відображають їх різнорівневий характер.

На думку дослідників А. Анцупова та А. Шипілова, в основі «класифікації може бути будь-яка ознака конфлікту. Якщо за основу береться характеристика, притаманна всім конфліктам, то класифікація називається загальною, в іншому випадку – окремою» [5, с. 212].

Вітчизняні та зарубіжні науковці пропонують досить велику кількість ознак класифікації конфліктів. Розглянемо класифікації конфліктів, які можуть сприяти процесу ефективного регулювання конфліктів у діяльності організацій. Уперше спробував класифікувати конфлікти Л. Козер, який запропонував розрізняти такі типи:

– реалістичний конфлікт (раціональний, виступає як засіб досягнення певної цілі та є цілком конструктивним);

– нереалістичний конфлікт (ірраціональний, є конфліктом заради конфлікту, тому має деструктивний характер) [64].

Базисна типологія конфліктів ґрунтується на визначенні сторони конфлікту і включає такі конфлікти за участю людини: соціальні і внутрішньоособистісні (між мотивами та внутрішніми «сторонами» особистості). Соціальні конфлікти включають: міжособистісні (між двома або більше особами), між особистістю і групою, внутрішньогрупові, міжгрупові (між малими середніми, великими соціальними групами), міжорганізаційні, міждержавні.

Внутрішньоособистісні конфлікти (так звані конфлікти всередині людини) спричинені неузгодженістю вимог організації з потребами людини, її цінностями та прагненнями. Такі конфлікти, на думку Л. Орбан-Лембрик, є «дуже важливою проблемою для ефективної діяльності організації, оскільки інтереси справи (виражені в позиції керівника) не узгоджуються з мотивацією працівника» [60, с.467].

Міжособистісні конфлікти найчастіше виникають через особисті симпатії-антипатії, які тісно пов'язані з реалізацією ділових та інших

інтересів. У сфері управління такі конфлікти часто виникають у зв'язку з обмеженням певних ресурсів, обійманням вакантних посад, несумісністю характерів тощо. Найпоширенішим типом міжособистісних конфліктів є діадні конфлікти, в яких задіяні дві особи, що є носіями різних цінностей, інтересів, думок. Такі конфлікти, як правило, мають відкриту форму.

Конфлікти між особистістю і групою виявляються у суперечностях між очікуваннями окремого працівника та нормами поведінки і праці, сформованими у групі (колективі). Призвести до суперечностей може стиль та некомпетентність керівника, що не відповідають рівню розвитку колективу.

Внутрішньогрупові конфлікти часто є наслідком і продовженням міжособистісного конфлікту, який поширюється поступово на учасників усієї групи. У ході внутрішньогрупового конфлікту можуть утворитися мікрогрупи, які починають діяти як суб'єкти конфлікту.

До категорії міжгрупових конфліктів належать конфлікти у формальних групах колективу (між відділами організації, між адміністрацією та профспілкою тощо), у неформальних групах, між формальними та неформальними групами. Такі конфлікти часто стають наслідком невдалого керівництва, неефективного розподілу повноважень між структурними підрозділами.

За масштабом М. Пірен виокремлює глобальні та парціальні конфлікти. У парціальних конфліктах спостерігається протиборство окремих працівників з керівником або працівників між собою. У розв'язанні суперечностей у парціальних конфліктах часто велику роль відіграє авторитет керівника.

Учені, досліджуючи критерії класифікації конфліктів, виокремлюють ставлення людини до конфліктів – «за цим критерієм можна поділити конфлікти на такі, що оцінюються як небажані (при цьому виявляється захисна позиція особистості), і конфлікти, які людина сприймає як необхідні (в такому разі людина поводить себе природніше, адекватно)» [27, с. 312].

Науковець Л. Єршов класифікує конфлікти за низкою критеріїв. Беручи до уваги джерело суперечностей, Л. Єршов розрізняє конфлікти, які «можуть виникати у результаті дій об'єктивних соціальних умов, а також конфлікти, що можуть бути спричинені зіткненням потреб, цілей, мотивів, переконань, стилів поведінки тощо» [64].

За змістом науковець виокремлює конфлікти, які за своєю сутністю є діловими справами, і конфлікти, які є проявом особистих інтересів.

За значущістю Л. Єршов розрізняє конфлікти, які відіграють важливу роль тільки для окремих осіб у колективі, і конфлікти, які мають значення для окремих груп та верств населення.

Залежно від типу вирішення суперечностей існують конфлікти, що сприяють трансформації обох його учасників; конфлікти, що стають причиною руйнації установок однієї із сторін; конфлікти, що можуть сприяти виникненню в обох сторін іншого погляду на проблему.

За формою прояву Л. Єршов класифікував конфлікти, пов'язані із напрямками дій або поведінки (такі суперечності мають назви конфліктів «наближення – віддалення», «наближення – наближення», «віддалення – віддалення»). Крім того, залежно від форми прояву існують конфлікти, які виникають під час зміни якості чи інтенсивності взаємодії, моделювання поведінки, а також конфлікти вербальні та невербальні (останні знаходять свій прояв у мовчанні, позі, жестикуляції опонента тощо).

Залежно від виду структури стосунків між суб'єктами соціальної взаємодії розрізняють відкриті й приховані конфлікти.

Завершують класифікацію Л. Єршова конфлікти офіційні та неофіційні – їх дослідник виокремив, беручи за основу критерій соціальної формалізації [27, с. 312].

Американські дослідники вважають, що найчастіше в системі менеджменту виникають конфлікти формулювання цілей (у конфлікті проявляється незбіг цілей, установок сторін або очікуваних результатів), конфлікти уявлень (під час суперечностей уявлення та переконання сторін

протистоять один одному), конфлікт емоцій (чуттєвий конфлікт, який полягає у зіткненні почуттів та емоцій), конфлікт процедур (протиборство учасників конфлікту у процесі вибору способів розв'язання організаційно-управлінських проблем).

Науковець К. Джен розрізняє три види конфліктів: конфлікт змісту (працівники організації мають різні погляди на мету, обов'язки, завдання, поставлені перед ними); емоційні конфлікти (проявляються у соціально-психологічних суперечностях та несумісності осіб, що пов'язані спільною діяльністю або виконанням одних і тих самих цілей); адміністративні конфлікти (спричинені розбіжностями у поглядах на способи виконання завдань і досягнення поставлених цілей – зокрема, типовим прикладом адміністративного конфлікту реалізації є зіткнення різних уявлень про персональну відповідальність та обсяг обов'язків [64]).

Українські дослідники А. Гірник та А. Бобро класифікують конфлікти на різних підставах, зважаючи на мету дослідження. Для прикладу, відповідно до функцій, які реалізуються конфліктом, можемо говорити про наявність конструктивних та деструктивних конфліктів; зважаючи на тривалість – конфлікти можуть бути короткочасними, тривалими, безнадійно затяжними; за характером перебігу – гострими й хронічними, латентними й відкритими; за характером виникнення – стихійними й запланованими (розпочатими зумисно); за характером затухання – а) ті, що припиняються спонтанно; б) ті, що припиняються під дією певних засобів, знайдених конфліктуючими сторонами; в) ті, що вирішуються завдяки втручанням зовнішніх сил; за рівнем регулювання – керованими, слабо керованими, некерованими; за критерієм істинності-хибності: справжніми (ті, що існують об'єктивно), умовними (залежать від обставин, які легко змінюються), хибними (за відсутності об'єктивних умов, унаслідок хибного сприйняття, розуміння або тлумачення проблеми), зміщеними (коли явний конфлікт приховує новий, невидимий конфлікт, який зумовлює явний) [18, с. 32].

Різні типи конфліктів взаємопов'язані та можуть взаємозумовлювати один одного. У Додатку Б схематично зображено взаємозв'язки між внутрішньособистісними, міжособистісними та міжгруповими конфліктами.

Міжособистісні та міжгрупові конфлікти А. Гірник та А. Бобро також поділяють за основною причиною на конфлікти інтересів, інформаційні конфлікти, організаційні (структурні) конфлікти, конфлікти спілкування (поведінки і стосунків), конфлікти системи цінностей. Важливими параметрами конфліктів є також ступінь нормативної регуляції (ведеться боротьба за правилами чи без них) і ступінь застосування сили (застосовується сила аргументів, чи сила погроз, чи сила санкцій, чи сила примусу) [18, с. 34].

Існує також класифікація конфліктів за потребами. В її основі перебуває піраміда потреб А. Маслоу, який окреслював таку ієрархію потреб: фізіологічні, в безпеці та захищеності, соціальні, в повазі, самовираженні. Отже, неможливість задовольнити будь-яку з цих потреб може стати причиною конфлікту. В результаті виникають такі види конфліктів: матеріальний, ресурсний, соціальний, статусно-рольовий конфлікт ідей, норм і цінностей [91, с. 21].

За гостротою протидії конфлікуючих сторін (інтенсивністю конфлікту) розрізняють конфлікти з низькою, середньою і високою інтенсивністю. Конфлікт з низькою інтенсивністю – це, як правило, конфлікт-суперечка між опонентами. Найвища інтенсивність конфлікту передбачає фізичне знищення однієї з конфлікуючих сторін.

Дослідник Л. Орбан-Лембрик «подає класифікацію конфліктів в організації за безпосередніми їх причинами і виокремлює такі види:

- конфлікти, викликані інформаційними причинами, якими можуть бути брак, обмеження або хибність інформації; неоднозначність сприйняття, оцінювання інформації);

- конфлікти інтересів (зіткнення особистих, професійних, виробничих інтересів);

– конфлікти, виникнення яких залежить від особливостей й перебігу спілкування, що виражаються у бурхливих емоціях, неможливості зворотного зв'язку, у непорушних стереотипах мислення тощо;

– організаційно-структурні конфлікти, які пов'язані з використанням влади й авторитету, браком часу, низкою чинників (фізичних, географічних, технічних та ін.), які ускладнюють або взагалі унеможливають співпрацю;

– конфлікти системи цінностей (проявляються як наслідок незбігу поведінки та поглядів на певні ідеї, відмінності у поставлених цілях та уявленнях тощо)» [60, с. 466].

За ознакою «об'єктивність-суб'єктивність» розрізняють ділові та емоційні конфлікти.

Ділові конфлікти зумовлені конкретними об'єктивними причинами, пов'язаними з трудовою діяльністю в конкретній організації – зокрема із стилем керівництва, проблемами в організації праці тощо. Будь-який діловий конфлікт має здатність перетворитися на емоційний, коли об'єкт конфлікту втрачає свою значущість для опонентів, і в цьому полягає найбільша небезпека ділових конфліктів.

Емоційні конфлікти мають форму ворожих взаємин його учасників, що виникають періодично з різних приводів. Джерелом таких суперечностей є особисті якості сторін, психологічна несумісність учасників конфлікту.

За джерелом виникнення бувають конфлікти об'єктивно зумовлені та суб'єктивно зумовлені. Об'єктивно зумовлені конфлікти породжені складними проблемами в діяльності організації, наприклад, незадовільними умовами праці, і виконують сигнальну функцію. Суб'єктивно зумовлені конфлікти прямо пов'язані з особистісними характеристиками учасників конфлікту, які стикаються з проблемами в реалізації своїх прагнень та інтересів.

За службово-комунікативними напрямками взаємодії між ієрархічними рівнями виокремлюють вертикальні і горизонтальні конфлікти. Для вертикальних конфліктів характерний перебіг стосунків за схемами

«працівник-керівник» і «керівник-працівник», що залежить від статусу ініціатора конфлікту. Горизонтальні конфлікти відбуваються за схемою «працівник-працівник»: ініціатором конфлікту може бути одна особа або обидва працівники одночасно.

Залежно від типу суперечності конфлікти також можна поділити на ті, що виникли як результат антагоністичного протиріччя й внаслідок неантагоністичного протиріччя. Суттєвою кількісною характеристикою конфліктів, що найчастіше призводить до якісних розходжень, є їхня тривалість.

Дослідник проблем психології, конфліктології та управління С. Уткін зазначає, що в «різних підрозділах організації можуть виникати такі види конфліктів:

- функціональні конфлікти, спровоковані протиріччями виробничо-господарського характеру;
- психологічні конфлікти, які пояснюються емоційним незбігом працівників підприємства;
- конфлікти норм, які виникають внаслідок відмінності у поведінці працівники від загальнокорпоративних норм та культури» [64].

Дещо відрізняється від загальноприйнятих класифікація конфліктів за М. Дойчем, «відповідно до якої можна визначити:

- «справжній конфлікт» – зіткнення інтересів існує об'єктивно, усвідомлюється учасниками і не залежить від якого-небудь варіативного чинника;
- «випадковий конфлікт» – залежить від змінних чинників, що учасниками не усвідомлюються і конфлікт припиняється у разі усвідомлення перспектив, що реально є;
- «зміщений конфлікт» – видимі причини конфлікту лише побічно є реальними причинами конфлікту, які лежать у його основі;
- «невірно приписаний конфлікт» – свідомо або ненавмисно виникає з метою провокації зіткнення в групі супротивника;

– «прихований конфлікт», що через об'єктивні причини повинен мати місце, але не виявляється;

– «помилковий конфлікт» – не має об'єктивних підстав, виникає в результаті неясних підстав, але за умови формування мотивів та установок учасників перетворюється на істинний» [50, с. 59].

Розмаїтість конфліктів багато в чому визначається закладеними в них причинно-мотиваційними зв'язками. З огляду на це, Н. Гришина в результаті вивчення виробничих конфліктів виділила конфлікти, що «виникають як реакція на:

- 1) перешкоду до досягнення первинних, тобто основних, цілей трудової діяльності;
- 2) перешкоду до досягнення вторинних, що мають особистий характер, цілей спільної трудової діяльності;
- 3) поведінку, що не відповідає прийнятним нормам відносин і поведінці людей у спільній трудовій діяльності, не відповідає їхнім очікуванням;
- 4) особисті конфлікти» [44, с. 37].

У системі публічної служби за змістом виокремлюють три основні типи конфліктів: інтересів, адаптаційні та ціннісні. Енциклопедія публічної управління трактує конфлікти інтересів як такі, що виникають на тлі конкуренції за обмежені ресурси: матеріальні (засоби до існування) і позаматеріальні (влада, соціальний статус, престиж, ідеологічні та культурні цінності). Адаптаційні конфлікти виникають у процесі взаємоприспосовування людей один до одного в різних суспільних ситуаціях. Вони стосуються трьох сфер: мотиваційної (несприйняття цілей та цінностей іншої особи чи групи), організаційної (недостатня або недостовірна інформація). Ціннісні конфлікти виникають через розбіжність у моральних оцінках явищ та поведінки окремих осіб чи груп. Усі ці конфлікти можуть виникати на міжособистісному або на міжгруповому рівні [26, с. 227].

Класифікація видів конфліктів на публічній службі передбачає комплексну оцінку певного конфлікту, оскільки один і той самий конфлікт

може існувати як у сфері службових стосунків, так і в рамках особистісної взаємодії, по-різному виявляться, мати різні результати. Необхідне точне визначення типу та виду певного конфлікту в діяльності публічного службовця для успішного його розв'язання.

Таким чином, велика кількість класифікацій конфліктів зумовлена складністю та багатовимірністю цього явища. На сьогодні багатогранний спектр класифікацій представлений різними підходами та підставами, які дають можливість об'єднувати конфлікти у групи за спільними ознаками. Критерії, які покладено в основу класифікацій, є неоднорідними, у зв'язку з чим впровадження єдиної повної типології конфліктів є недоцільним. Очевидно, що розмаїття підходів щодо класифікації конфліктів породило множинність трактувань поняття «конфлікт». Водночас жодна класифікація конфліктів не може вважатися вичерпною і тому є умовною й відносною. Призначення будь-якої класифікації – допомога пояснити конфлікт і знайти адекватні способи його розв'язання або визначити шляхи запобігання конфліктним ситуаціям.

РОЗДІЛ 2

ОСОБЛИВОСТІ ПРОЯВІВ КОНФЛІКТІВ НА ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ

2.1. Специфіка прояву організаційно-управлінського конфлікту на публічній службі

Як цілісна формація, організація посідає одну з найголовніших позицій у сучасному суспільстві. Небезпеку прояву різноманітних конфліктних ситуацій містять відносини, складна система взаємних взаємозв'язків між персоналом організації. У наукових колах існують різні точки зору на природу організаційно-управлінського конфлікту. У загальному вигляді конфлікти в організаціях можна трактувати як суперечності, що виникають між суб'єктами соціальної взаємодії всередині організації.

Дослідник С. Кирій, посилаючись на думку конфліктолога Є. Буртової, описує організаційні конфлікти як:

– «зіткнення учасників конфліктної взаємодії, викликане несумісністю інтересів, норм поведінки, ціннісних орієнтирів, які виникають внаслідок розбіжності формальних організаційних основ і реальних дій членів колективу;

– вони є проявом суспільних протиріч та суперечностей, що виникають через неправильний розподіл функцій, прав і відповідальності, погану організацію праці, несправедливість системи мотивації і стимулювання працівників» [64].

Зокрема С. Кирій вважає, що «таке розуміння сутності організаційного конфлікту, хоча в кінцевому рахунку носієм конфліктної взаємодії виступає працівник чи службовець, тобто будь-який конфлікт в організаційних системах завжди можна звести до міжособового його виду, однак

організаційно-управлінські конфлікти пов'язані більшою мірою з об'єктивними причинами їх виникнення. Тому під організаційним чи організаційно-управлінським конфліктом у публічному управлінні слід розуміти прояв протиріч у державно-управлінських системах будь-якого порядку, пов'язаних з несумісністю структури, повноважень та ресурсів їх структурних елементів з цілями, завданнями та покладеними на них функціями» [39].

Дослідник В. Курбатов визначає конфлікт в організації як «відкриту форму існування суперечностей інтересів, що виникають у процесі взаємодії людей під час вирішення питань виробничого та особистого порядку» [47, с. 260]. Організаційні конфлікти виникають внаслідок незбігу формальних організаційних засад і реальної поведінки членів колективу.

Такий незбіг часто виникає за обставин:

– коли працівник навмисно ігнорує вимоги, які встановила адміністрація установи (приклад – прогули, порушення трудової і виконавської дисципліни, недбале ставлення до виконання службових обов'язків);

– коли вимоги, що висуваються до працівника, суперечливі, хаотичні за своєю природою та мають загальний характер, який не деталізує важливі аспекти виконання обов'язків (приклад – посадові інструкції мають низький рівень «продуманості» та написання, розподіл посадових обов'язків не відповідає потребам організації) [92].

Прикладом організаційного конфлікту є такий факт: на підприємстві реальне право на ведення господарської діяльності, розпорядження й користування власністю має правління на чолі з генеральним директором. Імовірність розвитку конфлікту існує під час зіткнення повноважень та інтересів правління й ради директорів акціонерного товариства. На публічній службі організаційно-управлінські конфлікти, окрім вищеназваних обставин, також зумовлені специфікою функціонування конкретного органу публічної влади.

Організаційно-управлінські конфлікти виокремлюють за різними ознаками та принципами. Зокрема, дослідник Е. Регнет зауважує, що конфлікти в організації мають інституалізовану й неінституалізовану форми. У першому випадку всередині організації існують надійні механізми врегулювання конфліктів. Так, динаміку розвитку конфлікту можна перервати, спрогнозувати і спрямувати у потрібне русло. Щодо неінституалізованих спорів, їх розв'язують будь-якими методами і засобами [72, с. 38].

Німецькі вчені Л. фон Розенштіль, В. Мольт та Б. Рюттингер конфлікти в організаціях розрізняють залежно від «способів здійснення дій, якими можуть бути: установлення цілей або погодження цілей, досягнення цілей з допомогою певних способів, використання для досягнення цілей певних засобів та використання для досягнення цілей соціальних відносин. Ці способи дій відповідають, на думку вчених, чотирьом специфічним причинам, а отже і чотирьом видам конфліктів, якими є конфлікт цілей, конфлікт думок, конфлікт розподілу, конфлікт взаємовідносин» [73, с. 239].

Конфлікт цілей виникає, наприклад, тоді, коли начальник відділу управління персоналом та керівник апарату дійшли згоди щодо запровадження системи обліку робочого часу для контролю відвідуваності, однак один із них вважає за найважливіше зберегти задоволеність працівників, а інший – підвищити ефективність роботи. У даному випадку маємо також конфлікт думок.

Якщо говорити про конфлікт розподілу, то тут має місце конкуренція в умовах обмеженої кількості благ, при цьому «розподіляють» не лише посади або засоби, але й те, що з ними має тісний взаємозв'язок – авторитет і владу. Зокрема, наявність вакантних посад, просування по посаді, премії, заохочення, символічні атрибути статусу (просторий робочий кабінет, оформлення офісу, оригінальне канцелярське начиння тощо) можуть легко стати причиною конфлікту.

Поширеним конфліктом є конфлікт соціальних взаємовідносин: наприклад, працівника організації не поінформували про запровадження певної інновації в роботі відділу – для нього цей факт є свідченням того, що його думка не є важливою.

Дослідники Н. Подольчак та Г. Ковальчук поділяють «конфлікти за рівнем виникнення:

- корпоративні конфлікти (між керівниками корпорації, членами правління);
- ділові конфлікти (між керівниками окремих підприємств або стратегічних господарських підрозділів);
- функціональні конфлікти (між керівниками підрозділів);
- виробничі (операційні) конфлікти (між керівниками виробничих підрозділів, територіальними менеджерами, керівниками нижчої ланки управління)» [64].

Зокрема Г. Ложкін та Н. Пов'якель при визначенні типів та особливостей конфліктів в організації приділили особливу увагу інтересам і цінностям працівників організації. Вони «виокремлюють конфлікти в організаціях за суб'єктами конфлікту, за джерелами конфлікту, за типом функціональної системи» [50, с. 225]. Така класифікація, на нашу думку, досить широко відображає специфіку прояву конфліктів в організації, їхні причини та джерела. Розглянемо зазначені види конфліктів більш детально.

За суб'єктами конфлікту конфлікти в організації поділяються на міжособистісні, міжгрупові та конфлікти типу «особистість-група». Міжособистісні конфлікти ґрунтуються на міжособистісних причинах і бувають двох типів:

- «вертикальні» (керівник-підлеглий);
- «горизонтальні» (виникають у межах одного ієрархічного рівня, наприклад, між підлеглими у певному відділі або між декількома відділами однієї установи або організації) [64].

Протиборство суб'єктів «вертикальних», організаційно-управлінських відносин з приводу цілей, методів та засобів (зокрема, правових) реалізації цієї діяльності деякі науковці, наприклад Л. Герасіна, називає «адміністративним конфліктом, який може виникати на рівні трудового колективу, а також на рівні територіальних відносин (адміністративно-територіальний конфлікт між органами місцевого самоврядування та центральною владою). Найістотнішими умовами, що визначають виникнення і протікання конфліктів даної сфери, є властивий їй тип соціальної організації та домінуючі типи ментальності суб'єктів – носіїв керівних функцій» [42, с. 95].

Дослідник А. Вундерер, на якого посилається дослідник Е. Регнет, вивчав особливі форми конфліктів, які виникають при горизонтальному співробітництві. З допомогою опитування він «установив, що 46%-63% керівників та працівників вважають основними причинами конфліктів в організації специфіку відносин з іншими відділами» [72, с. 71]. На відміну від «вертикальних» відносин у «горизонтальних» конфліктах суперечності не можна розв'язати з допомогою вказівок, розпоряджень або односторонніх авторитарних рішень. Згідно з даними емпіричних досліджень, найбільш високе «навантаження від співробітництва» є типовим для спеціалізованих внутрішніх відділів: відділу кадрів, відділу з оброблення інформації та бухгалтерії. Свого часу А. Вундерер порівняв працівників таких відділів з лакеями. Водночас представники відділів, сутність яких – «в делегуванні і постановці завдань», відчують значно менше навантаження. Крім того, для горизонтальних відносин типовим є «групове» і «окопне мислення» (ізоляціонізм), за якого працівники отримують обмаль зворотного зв'язку з приводу прийнятих керівництвом рішень, а також щодо застосування на практиці результатів їхньої роботи [72, с. 26].

Міжгрупові конфлікти в організаціях можуть виникати між окремими одиницями в її структурі:

- між працівниками одного структурного підрозділу, які об'єднані у групи (формальні або неформальні), а також між мікрогрупами;
- між адміністрацією організації та її працівниками;
- між адміністрацією організації і соціальними інститутами [64].

Причинами міжгрупових конфліктів можуть бути незадовільні умови праці, спори довкола використання ресурсів, розбіжності в цілях і цінностях, порушення Кодексу законів про працю України, неефективна комунікація, порушення субординації й ділових домовленостей тощо.

Конфлікти типу «особистість-група» ґрунтуються «на міжособистісних та внутрішньо особистісних причинах і виникають:

- між керівником і колективом;
- між працівником і колективом» [92].

За джерелами конфлікту виокремлюють:

- «конфлікти, пов'язані із структурою організації (інша назва – структурні конфлікти: суперечності між відділами, до яких призводить неузгодження завдань, які одночасно виконують учасники конфлікту);
- конфлікти реформування (інша назва – інноваційні конфлікти, що пов'язані із змінами в структурі організації, її розвитком та зростанням; такі конфлікти здебільшого спричинені зміцненням організаційної структури, хибним розподілом функцій, службових обов'язків, порушенням традиційних норм, правил та «ритуалів», узвичаєних у колективі, недостатньою кваліфікацією працівників для виконання нових вимог);
- конфлікти позицій (суперечності, які виникають внаслідок егоїзму окремих працівників, розбіжностей в завданнях і цілях членів колективу, що впливає на їхню значущість в установі та усвідомлення місця і ролі відділів в організації);
- ресурсні конфлікти (конфлікти, пов'язані з розподілом і використанням ресурсів, обмеженням і браком ресурсів);

– конфлікти руху або динамічні конфлікти (суперечності, викликані змінами в соціально-психологічній динаміці організації)» [50, с. 226].

Типологія конфліктів в організації, яку сформували Г. Ложкін та Н. Пов'якель за критерієм «джерело конфлікту», має спільні ознаки з типологією організаційних конфліктів, запропонованих кандидатом психологічних наук Д. Рамендик. Ураховуючи те, що конфлікти в організаціях поряд з універсальними ознаками мають специфічні особливості прояву, Д. Рамендик виокремлює такі конфлікти в організаціях:

- «інноваційні конфлікти (конфлікти під час реформ);
- конфлікти через вимоги справедливості (виникають під час розподілу коштів або пільг);
- конфлікти через ресурси (конфлікти через фінанси, техніку, приміщення тощо);
- позиційні конфлікти (зумовлені психологічною несумісністю членів групи);
- динамічні (ситуаційні конфлікти, що, як правило, є замаскованою формою або рецидивом позиційних конфліктів та конфліктів, які виникають через вимоги справедливості й через ресурси)» [71, с. 80].

Щодо функціональної системи, Г. Ложкін та Н. Пов'якель виокремлюють:

- «організаційно-технологічні конфлікти (через розбіжності формальних організаційних засад, незбалансованість робочих місць, порушення технологічних процесів тощо);
- конфлікти в соціально-економічній системі організації (через незадовільний рівень заробітної плати, затримку або невиплату заробітної плати, збільшення нормативів у робочому процесі, незадовільну систему стимулювання, дисбаланс у розподілі ресурсів і фінансів між підрозділами);
- конфлікти в адміністративно-управлінській системі (через економічні та організаційно-технологічні причини, невиконання

керівництвом своїх обіцянок, порушення домовленостей, неповну інформацію про реальний стан справ в організації);

- конфлікти, що пов'язані з функціонуванням неформальної організації (через протиріччя у системі формальних і неформальних відносин, зіткнення формальних і неформальних інтересів, незбіг формальних і неформальних методів рішення завдань);

- конфлікти, що пов'язані з функціонуванням соціально-психологічної системи відношень (через порушення системи формальних і неформальних відносин у групі, порушення групових норм, боротьбу за лідерство, зіткнення групових інтересів та цілей, цінностей тощо)» [50, с. 227].

Крім того, окремо Г. Ложкін та Н. Пов'якель виокремлюють конфлікти у сфері управління, які «класифікуються:

- за суб'єктами конфліктної взаємодії (конфлікти групові та міжособистісні);

- за джерелом конфлікту (структурні, інноваційні, позиційні, позиційні, ціннісні);

- за динамікою управлінської діяльності або за функціями управління (конфлікти планування, конфлікти організації, конфлікти мотивації, конфлікти контролю)» [50, с. 230].

В узагальненому вигляді класифікація та причини конфліктів у сфері управління (за Г. Ложкіним та Н. Пов'якель) подана у таблиці (Додаток Г).

Специфіка прояву конфліктів, пов'язаних з динамікою управлінської діяльності, залежить від низки чинників. Так, наприклад, конфлікти планування виникають найчастіше через порушення основних засад та правил планування, необ'єктивність та вузькість мислення керівника. Конфлікти організації є наслідком неефективного планування, порушення принципів координації між структурними підрозділами тощо. Порушення принципів мотивації працівників, неадекватний добір кадрів – причини конфліктів мотивації. Порушення норм, механізму і термінів контролю,

несформованість або відсутність критеріїв контролю, неефективність стилю управління призводить до так званого конфлікту контролю.

В організаціях у системі публічної служби конфлікти, як правило, є наслідком взаємодії між її структурними компонентами, якими виступають публічні службовці, структурні підрозділи (відділи) установи чи вся організація загалом. Також окремо (паралельно) існують конфлікти з зовнішніми суб'єктами – громадянами, представниками юридичних осіб (підприємств, установ, організацій).

Власне бачення автора магістерської роботи на типи організаційно-управлінських конфліктів у державному управлінні подано у Додатку Д.

Пропонуємо поділити конфлікти у сфері публічної служби передусім на такі групи:

– конфлікти зовнішні (між публічними службовцями і громадянами, представниками юридичних осіб, між публічними службовцями та представниками ЗМІ і громадськими активістами, конфлікти з іншими органами влади тощо);

– конфлікти внутрішні (всередині колективу певного органу публічної влади) [92].

При цьому внутрішні конфлікти умовно поділимо на «конфлікти замкненого кола» – у керівному складі, між керівниками першого чи другого рівня (взаємини «керівник органу державної служби – керівник підлеглого структурного підрозділу», «керівник структурного підрозділу – керівник структурного підрозділу»), конфлікти підпорядкованості («керівник – підлеглий фахівець») та конфлікти спілкування між публічними службовцями одного рівня всередині певного відділу або між відділами.

Дві великі групи конфліктів у системі публічного управління виокремлює С. Кирій: конфлікти об'єктивні та ситуаційно-управлінські. До об'єктивних конфліктів належать «структурно-організаційні, функціонально-організаційні та суб'єктивні організаційні конфлікти» [39].

Специфіка структурно-організаційного конфлікту полягає в тому, що в організації виникає суперечність між побудовою структури організації та завданнями, які ставляться перед нею. Структура органу публічної влади має відповідати вимогам, які ставляться до нього та до його структурних підрозділів зокрема. Існує закономірність: що більше завдань різних видів та різної спрямованості виконує орган управління, то менше структура організації відповідає вимогам до її діяльності, тобто ефективність функціонування її знижується. Виявлення структурно-організаційного конфлікту дає змогу керівнику спрогнозувати наслідки поглиблення суперечності й прийняти управлінське рішення щодо необхідності запровадження структурних змін.

Функціонально-організаційні конфлікти виникають у процесі невідповідності функціональних взаємозв'язків організації із зовнішнім середовищем, проблем у координації між структурними підрозділами організації та між окремими співробітниками. Проблеми у побудові функціональних зв'язків у публічному управлінні знаходять свій прояв у розподілі прав та обсягу відповідальності між органами влади, між їхніми структурними підрозділами та окремими працівниками.

Цікавою є думка С. Кирія про те, що «найбільш типовий функціонально-організаційний конфлікт виникає між місцевими органами публічного управління та місцевими радами при різній політичній їх орієнтації щодо виконання ними власних та делегованих повноважень» [39]. Прояви таких конфліктів діагностували конституційні колізії в принципах побудови системи місцевої влади в Україні, що потребувало зміни всієї адміністративної системи.

Особистісно-функціональні конфлікти є результатом невідповідності компетенції працівників вимогам до обійманої ними посади. Оскільки помилки, яких може припуститися публічний службовець у ході своєї роботи, можуть мати вплив на діяльність усієї установи та на розвиток суспільства загалом, то проблема усунення особисто-функціональних

суперечностей набуває особливо важливого значення. Розв'язанню цієї проблеми значною мірою сприяє законодавче регулювання професійно-кваліфікаційних вимог, які висуваються до публічних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, а також конкурсний відбір на публічну службу, проведення спеціальної перевірки стосовно осіб, які претендують на заміщення вакантних посад публічних службовців тощо.

Одними із ідентифікаторів особистісно-функціональних конфліктів є прояви корупції та конфлікту інтересів. Прикладом конфлікту інтересів на публічній службі може слугувати така ситуація: близька особа члена конкурсної комісії має намір взяти участь у конкурсі на заміщення вакантної посади. Дізнавшись про це, член конкурсної комісії може заздалегідь попередити керівника органа влади, який, у свою чергу, може тимчасово замінити цього члена комісії.

Незважаючи на велику кількість правових норм, які встановлюють вимоги до поведінки публічних службовців, законодавці окремо врегулювали питання, пов'язані з конфліктом інтересів, наголосивши на пріоритеті суспільного інтересу перед приватним. На сьогодні головним нормативно-правовим актом із проблеми конфлікту інтересів на публічній службі лишається закон № 1700 від 14.10.2014 «Про запобігання корупції».

Приватний інтерес полягає в отриманні певних благ для себе чи близьких осіб, суспільний або загальний – у здійсненні службових повноважень у межах закону, чесно, об'єктивно, неупереджено тощо. При цьому, як стверджує експерт з питань державної служби В. Купчанко, «навіть якщо, задовольняючи приватний інтерес, публічний службовець діє в межах закону і не порушує прав та законних інтересів інших осіб, сам факт використання службових повноважень для задоволення приватних інтересів ставить під сумнів дотримання ним принципів об'єктивності та неупередженості» [46, с. 59]. Така ситуація визнається конфліктом інтересів і потребує врегулювання.

Ситуаційно-управлінські конфлікти зумовлені помилками керівника і підлеглих під час вирішення управлінських та інших завдань. Прикладами ситуаційно-управлінського конфлікту є:

- помилкове управлінське рішення, яке часто є причиною конфліктів між керівництвом та виконавцями цього рішення;
- невиконання державними службовцями завдань керівництва;
- конфлікт між керівником та його заступником, який виникає у процесі управління і стосується реалізації завдань задля досягнення мети діяльності організації (несумісність стилів управління, неузгодженість дій тощо) [64].

Ситуаційно-управлінські конфлікти є доволі поширеним явищем в органах публічної влади. Прикладом такого конфлікту є зіткнення позицій керівника та підлеглого під час підготовки важливого документа: начальник відділу попросив підлеглого внести корективи в один із параграфів. Зміни мали принциповий характер й не відповідали меті проекту, про що підлеглий сказав керівнику, але той не погодився і в агресивній формі змусив внести зміни до документа. Під час реалізації проекту постала низка проблемних питань – зокрема, начальник іншого відділу зауважив, що вищезазначений параграф викладено неправильно, з порушенням чинних норм (водночас перша редакція, яку керівникові пропонував підлеглий, відповідала усім вимогам). У відповідь той начальник відділу, який наказав внести зміни, повідомив про те, що цей пункт готував його підлеглий, а його вина лише в тому, що він не уважно поставився до редагування його роботи і тепер стосовно підлеглого мусить вжити відповідних заходів. Таким чином, через некомпетентність і непорядність керівника (невміння брати на себе відповідальність за помилки підлеглих) виник конфлікт, в якому начальник рятує свою репутацію. До конфлікту також призвела нездатність вести конструктивний діалог, у процесі якого можна було б розрізнити правильне і неправильне рішення, викладене у параграфі документа.

Організаційно-управлінські конфлікти також можуть проявлятися як конфлікти імпульсивні й конфлікти раціональні.

Імпульсивні конфлікти виникають раптово, без підготовки та аналізу, адже в них домінують емоції та суб'єктивні оцінки. Суб'єктами імпульсивних організаційно-управлінських конфліктів частіше виступають жінки, оскільки жінки є імпульсивнішими та непередбачуванішими. Згідно з даними опитування, які наводять дослідники Н. Подольчак та Г. Ковальчук, «41% респондентів вважають жінок емоційнішими за чоловіків й такими, що імпульсивно приймають рішення; 39% – погоджуються з тим, що жінки непередбачувані; 26% вважають, що жінки менш об'єктивні; 20% переконані, що жінки м'якші і гнучкіші в управлінні; 10% вважають, що жінки мають підвищене почуття справедливості (а 9% – ні), 4% – інше» [64].

Раціональні організаційно-управлінські конфлікти передбачають проведення попереднього аналізу різних позицій сторін конфлікту та прийняття на цій основі попереднього рішення про зміну форми конфлікту з прихованого на явний. Раціональні конфлікти частіше виникають на середніх та вищих рівнях управління і в них беруть участь керівники з високим освітньо-кваліфікаційним рівнем, значним досвідом управління та участі у конфліктах.

Головна відмінність між імпульсивним та раціональним конфліктом полягає у можливості швидше схилити до порозуміння учасника конфлікту в раціональному конфлікті. Таку здатність, як правило, мають працівники з великим досвідом роботи в організації.

Конфліктний потенціал організації переважно посилюється внаслідок взаємозалежності її працівників (яка зумовлена виконанням завдань на основі розподілу праці) та частоти виникнення стресових ситуацій в роботі. Е. Регнет у своєму дослідженні наводить перелік двадцяти основних стресових ситуацій в організаціях, які можна використовувати для аналізу конфліктів (Додаток Е). У п'ятірку найбільш поширених ситуацій увійшли сильний цейтнот, висока матеріальна відповідальність, незастосування на

практиці бажаного стилю управління, брак внутрішнього добору керівного складу організації, надлишок письмової інформації [72, с. 62].

Специфіка організаційно-управлінського конфлікту проявляє себе і в передумові виникнення конфліктних ситуацій – соціальній напруженості. В. Курбатов слушно виокремлює декілька точок зору на сутність соціальної напруженості:

– «соціальна напруженість у реальності є наслідком видимих порушень принципу соціальної справедливості (таку напруженість усвідомлює більшість персоналу організації і шукає розв’язання проблеми у конфлікті);

– соціальна напруженість є однією із суперечностей між об’єктивним характером соціальних взаємин і суб’єктивним характером дій та вчинків суб’єктів цих взаємин (в організації прояв соціальної напруженості може поєднуватися з неможливістю нормально співпрацювати);

– соціальна напруженість є однією з форм відхилення від нормальних стосунків та неадекватного співробітництва сторін взаємодії» [42, с. 260].

На зростання соціальної напруженості у трудовому колективі впливає дві групи чинників: внутрішні (невиконання керівництвом своїх обіцянок, запровадження інновацій без урахування інтересів працівників, конфронтація персоналу через несправедливий розподіл матеріальних благ і фонду оплати праці та ін.) і зовнішні (дестабілізація обстановки у країні, позбавлення певних пільг у законодавчих актах, послаблення правового соціального захисту та ін.). Зростання соціальної напруженості в організації, яке переростає у конфлікт, можна подолати з допомогою адекватного розв’язання конфліктної ситуації.

Таким чином, найчастіше організаційно-управлінський конфлікт проявляється через суперечливі уявлення працівників про цілі й цінності організації, що призводить до конфліктів між керівництвом і підлеглими та між співробітниками одного структурного підрозділу. Призвести до конфлікту, зокрема, можуть дві діаметрально протилежних погляди на виконувану роботу у співробітників одного відділу, спричинені нечіткою

регламентацією посадових обов'язків з боку керівництва. У деяких випадках наслідком цього є подвійне або потрійне підпорядкування окремих виконавців – за таких умов працівник мусить самотійно визначати ступінь важливості кожного завдання (не завжди правильно) або виконувати всі завдання одночасно, що знижує продуктивність та ефективність його роботи. У такій ситуації може спалахнути конфлікт, який можна усунути лише з допомогою належного організаційного оформлення розподілу і кооперації праці, чіткості посадових інструкцій. Також часто конфлікти виникають через брак належного досвіду та професійних навичок, внаслідок чого керівник намагається вибирати найбільш прості і доступні, але неефективні управлінські методи. Якщо це супроводжується ще й демонстрацією власної переваги та роздуванням власного авторитету – конфлікт може набути явно агресивної форми.

2.2. Виявлення аспектів впливу конфлікту на результати діяльності публічної служби

Конфлікт як соціальне явище має негативний і позитивний ефект. На думку конфліктологів, один і той самий конфлікт може бути деструктивним в одних ситуаціях і конструктивним – в інших. Проте досить часто конфлікти стають причиною саме небажаних наслідків, які перешкоджають діяти організовано і структуровано (рис. 2.1). При цьому конфлікт має властивість втягувати у коло суперечностей якомога більше людей, і в цьому криється одна з найбільших небезпек, що загострює конфліктну ситуацію.

Дослідник Д. Дойч, порівнявши взаємовідносини і поведінку людей в умовах конкуренції і співробітництва, визначив, що «наслідки конфлікту залежать від:

– комунікації;

- сприйняття;
- установок;
- орієнтації на розв'язання поставленого завдання» [72, с. 106].

У загальному вигляді залежність наслідків конфлікту від зазначених чинників показано в табл. 2.1.

Найголовнішим проявом міжособистісних конфліктів є втрата довіри і готовності підтримувати один одного, оскільки дедалі більше працівники починають приділяти увагу моментам, які їх роз'єднують. Конфлікт «закриває» комунікацію, люди припиняють обмінюватися думками, закріплюються негативні стереотипи мислення. Це все прямо впливає на орієнтацію працівників під час виконання робочих завдань, на продуктивність їхньої праці.

Рис. 2.1. Вплив конфліктів на діяльність установи

Як правило, наслідки конфліктів в організаціях (і у сфері публічної служби зокрема) можна визначити залежно від того, як вони впливають на продуктивність праці та задоволеність нею.

Так, усередині робочої групи можуть виникати сильні міжособистісні конфлікти, які здатні призводити не тільки до зниження продуктивності, але

й впливати на рівень задоволеності працівників своєю діяльністю. Для робочих груп із низькою продуктивністю праці типовими є «часті міжособистісні конфлікти – при цьому неможливо однозначно встановити, чим вони є: причиною або наслідком низької продуктивності» [72, с. 107]. Дослідження Д. Джена доводять, що наслідки конфлікту досить сильно залежать від завдань, які повинні були виконати учасники конфлікту [64].

Таблиця 2.1.

Взаємозалежність наслідків конфлікту

Чинник: комунікація	Чинник: сприйняття	Чинник: установки	Чинник: орієнтація на завдання
Комунікація стає «закритою». Зростання нещирості у колективі. Брак інформації свідомо використовують для введення в оману. Можливість ведення відкритої дискусії та аргументації витісняються погрозами й тиском.	Виникають, поглиблюються розбіжності в інтересах, поглядах, цінностях, переконаннях. Збільшується кількість роз'єднувальних чинників. Дії особи сприймаються як такі, що вводять в оману, наміри та поведінка сприймаються однобічно та викривлено.	Зникає довіра, посилюється недовіра. Людина починає поводитися ворожо. Знижується готовність допомогти іншому (порадою або діями). Підвищується прагнення використати іншу людину у своїх цілях, компрометувати, дискредитувати її.	Завдання більше не вважають загальною вимогою, яку найбільш ефективно можна виконати, справедливо розподіливши обов'язки. Кожен намагається все вирішити самотійно, не покладаючись на іншого.

При реалізації повсякденної діяльності «конфлікти, пов'язані із завданнями» (це або конфлікти думок, або конфлікти цілей) у більшості випадків мають негативні наслідки. Водночас під час виконання більш складних завдань ці негативні наслідки не проявляються, і навіть можна констатувати якісне виконання завдання. Такі позитивні наслідки в першу чергу зумовлені тим фактом, що працівники піддають сумніву неефективні

процеси і методи, а також тим, що наявність різних думок і позицій сприяє генеруванню альтернатив розв'язання проблеми, а також робить більш якісною оцінку цих альтернатив. Однак частота конфліктів «не повинна перевищувати певне критичне значення, оскільки взаємовідносини між сторонами, що конфліктують, можуть значно погіршитися» [73, с. 241].

Будь-яка форма емоційних конфліктів (конфліктів відносин) призводить до незадоволеності роботою. Однак ці конфлікти не повинні знижувати одночасно і продуктивність. Зниження продуктивності слід очікувати в тому випадку, коли сторони, що конфліктують, сильно залежать одна від одної у процесі виконання своїх завдань. Той факт, що конфлікти по-різному впливають на продуктивність і задоволеність, не є незвичайним і на сьогодні знаходить свій прояв у різних сферах.

У конфліктах у сфері публічної служби виокремлюють такі деструктивні функції:

- міжособистісні конфлікти вкрай негативно впливають на соціально-психологічний клімат в організації, підвищують емоційну і психологічну напруженість колективу;

- конфлікт спричинює відсутність прагнення до співпраці, добрих стосунків між людьми;

- часто конфлікт погіршує стосунки між конфліктуючими сторонами, руйнує зв'язки, що існували до початку суперечностей (наприклад, О. Строяновська зазначає, що «за результатами досліджень в 56% випадків конфліктних ситуацій стосунки між сторонами погіршуються і в 35% конфліктних ситуацій це погіршення зберігається навіть після завершення конфлікту») [83, с. 76];

- конфлікти мають прямий вплив на ефективність діяльності організації (як індивідуальної, так і колективної);

- конфлікти негативно впливають на розвиток особистості керівника і підлеглого;

- конфлікти виступають каталізатором плинності кадрів, знижують продуктивність роботи;
- конфлікт перешкоджає запровадженню інновацій;
- конфлікт провокує непродуктивну конкуренцію з іншими групами в органі державної влади;
- конфлікт сприяє формуванню ворожого ставлення до інших учасників конфлікту та їхніх цілей і цінностей;
- конфлікт посилює процес виокремлення фаворитів у колективі;
- конфлікт унеможливорює співпрацю у майбутньому або зменшує ступінь її розвитку;
- конфлікт формує переконання, що «перемога» над суперником важливіша за розв’язання конкретної проблеми;
- конфлікт нагнітає негативні емоції, які унеможливають конструктивні взаємодію і спілкування між учасниками конфлікту, що негативно впливає на мету діяльності органу державної влади;
- конфлікт змінює пріоритети виконавців завдань і ставить під загрозу справжні інтереси сторін;
- конфлікт може призвести до розчленування робочих груп на нові підгрупи або взагалі до знищення групи [92].

На нашу думку, найбільшою небезпекою для функціонування органу державної влади, є порушення стабільності його роботи та зниження її ефективності, що матиме вплив на все суспільство. Крім того, конфлікт небезпечний тим, що може поглиблювати кризові ситуації та провокувати конфліктну поведінку решти публічних службовців, що може призвести до значного підриву авторитету органу публічної влади. Окремий конкретний конфлікт (наприклад, на рівні вищої ланки керівництва) може легко поширитися на інші відділи або на підлеглих, утворюючи серед них нові ділянки конфлікту. Як правило, звинувачення, якими обмінюються учасники конфлікту, є проявами зняття відповідальності із себе, що не розв’язує

проблемного питання, а навпаки його поглиблює. Це вкрай негативно впливає на досягнення організаційних цілей.

Найбільшої шкоди діяльності органу державної влади завдають незалагоджені конфлікти. Як зауважує дослідник Д. Рамендик, «за оцінками фахівців понад 65% проблем в організаціях пов'язані з порушенням стосунків, а не з професійними труднощами. В середньому 25% часу керівників іде на розв'язання конфліктів, але 70-80% з них в організаціях так чи інакше залежать від діяльності керівництва» [71, с. 73].

Дослідниця Т. Дуткевич виявила, що «нерозв'язані конфлікти призводять до таких негативних явищ:

- втрата управлінського часу;
- погіршення якості схвалюваних управлінських рішень;
- втрата кваліфікованих працівників;
- реорганізація (зменшення напруженості може призвести до збільшення витрат – наприклад, у разі зміни керівника структурного підрозділу);
- саботаж (завдання шкоди репутації, навмисне псування матеріальних ресурсів, порушення трудової і виконавської дисципліни – втрати від конфлікту);
- зниження працездатності і бажання працювати (важко зберегти ентузіазм і почуття відповідальності, коли увагу працівників поглинули розбіжності з колегами і керівництвом);
- втрата робочого часу (конфлікт може стати причиною прогулу, вплинути на частоту захворюваності працівників)» [24, с. 82].

Крім того, нерозв'язаний конфлікт позбавляє можливості отримати новий досвід. Розв'язуючи проблему, працівник може набути нових знань і умінь діяти в складній конфліктній ситуації, такий досвід є особливо цінним на посаді з великою відповідальністю.

Варто зауважити, що в колективах з високим рівнем культури спілкування, трудової і виконавської дисципліни виникнення проблем у

роботі призводить до появи внутрішньособистісних конфліктів, коли працівники мають сумніви щодо правильності вибраного ними способу виконання завдання або прийнятого рішення.

Дослідник В. Лозниця слушно стверджує, що «якщо внутрішньособистісна конфліктність є результатом не слабкості характеру, а високої духовної культури особистості, то вона сприяє вирішенню ділових конфліктів і багато в чому запобігає міжособистісним зіткненням» [51, с. 139].

Частим явищем є конфлікти трудові, предметом яких є індивідуальне право на працю і відповідні умови його реалізації. Це зіткнення між роботодавцем і працівником з приводу встановлення і застосування умов праці. Як правило, трудові конфлікти можуть виникати передусім у зв'язку з «такими обставинами:

- переведення працівника на іншу роботу без його згоди;
- незаконне звільнення працівника;
- затримка бо не виплата заробітної плати;
- ненадання відпустки у бажаний термін;
- накладення дисциплінарного стягнення;
- залучення до робіт у неробочий час, у вихідні» [64].

Ці конфлікти пов'язані з такими діями сторін, які уже урегульовані чинним законодавством, а отже можуть призвести до вирішення трудового спору в судовому порядку.

Оскільки управління конфліктами на публічній службі є одним з важливих складників діяльності публічного службовця, необхідно долати стереотипне ставлення до конфлікту як до джерела негативу й дестабілізації роботи органу публічної влади і використовувати позитивні властивості конфлікту як чинника, що спонукає публічних службовців до особистісного і професійного зростання.

Отже, крім деструктивних функцій конфлікту, виокремлюють також і конструктивні:

– конфлікт містить у собі можливість нормалізувати емоційний фон у колективі, знизити соціальну напруженість, розв’язати давні суперечності і проблеми в діяльності органу публічної влади;

– конфлікт діагностує недоліки в роботі та у міжособистісних взаєминах і виносить їх «на поверхню» [92];

– під час конфлікту стають явними різні погляди на проблеми в роботі органу публічної влади, публічні службовці мають змогу самоутвердитися та виявити найкращі риси свого характеру;

– під час конфлікту можна глибше оцінити справжні, а не удавані цінності сторін, що конфліктують, проаналізувати поведінку опонентів у стресових ситуаціях, власну готовність змінювати себе заради досягнення спільних цілей;

– конфлікт є важливим фактором позитивного впливу на подальший розвиток стосунків між працівниками: у разі конструктивного розв’язання проблеми конфлікт здатний «переформатувати» звичаї спілкування в установі;

– конфлікт сприяє розвитку колективної солідарності та об’єднує публічних службовців, які мають спільне бачення проблеми;

– конфлікт (за умов розумного підходу до управління ним) дає можливість виробити у колективі певні норми та правила урегулювання однотипних конфліктних ситуацій, нові зразки поведінки та мислення, тобто конфлікт є можливістю набути досвід співпраці під час вирішення спірних питань;

– конфлікт сприяє утвердженню в колективі ідей компромісу, консенсусу, у результаті чого люди відчують свою причетність до розв’язання важливої для них проблеми і припиняють розглядати конфлікт лише з негативної точки зору;

– конфлікт впливає на рівень структурованості органу публічної влади: під час розв’язання певної проблеми можна внести зміни у структуру апарату

установи (наприклад, ліквідувати конкретні підрозділи та утворити нові, визначити нові механізми зв'язків між структурними підрозділами);

– конфлікт активізує самосвідомість публічних службовців, стимулює розвиток особистості, актуалізує творчу енергію для виконання складних завдань.

Наслідки конфліктів у публічному управлінні майже у всіх випадках неможливо приховати, оскільки, беручи до увагу специфіку роботи на публічній службі, конфлікт впливає на ефективність діяльності органу публічної влади в частині впливу на суспільство. Важливим чинником розвитку особистості публічного службовця та забезпечення стабільності роботи органу публічної влади є вміння успішно розв'язувати конфлікти.

РОЗДІЛ 3

ОСНОВНІ ШЛЯХИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ

3.1. Організаційний підхід до управління конфліктами на публічній службі

Усвідомлення передумов і причин виникнення та розвитку конфліктних ситуацій є першим етапом у процесі управління конфліктами. Наступним і найголовнішим етапом є застосування на практиці методів управління конфліктами. Складовими частинами процесу управління конфліктними ситуаціями, як правило, є дві стратегії: запобігання конфліктам та розв'язання конфліктів.

Стратегія запобігання конфліктам спрямована на створення таких умов здійснення трудової діяльності та психологічного клімату в колективі, за яких можливість виникнення суперечностей є мінімальною. Реалізація цієї стратегії полягає у проведенні низки організаційних заходів щодо поліпшення умов праці, удосконалення організаційно-штатної структури та системи матеріального заохочення за досягнення в роботі, формування і підтримання корпоративної культури тощо. Однак втілення такої стратегії у життя можливе лише за під час стабільного функціонування організації, а не в кризових ситуаціях чи під час виходу з кризи. Під час кризової ситуації доцільно використовувати стратегію розв'язання конфліктів [64].

Стратегія розв'язання конфліктів спрямована на зупинення боротьби між учасниками конфлікту і пошук прийняттого для них способу розв'язання проблеми. Виконання цієї стратегії в реальності вимагає від керівника застосування механізму антикризового управління конфліктом.

Зазначений механізм, повинен складатися із декількох стадій, якими є:

- аналіз конкретної конфліктної ситуації;
- визначення об'єкта, предмета, суб'єктів конфлікту;
- визначення основної проблеми конфлікту;
- усвідомлення причин та передумов виникнення конфлікту;
- вибір та застосування методів розв'язання конфлікту;
- оцінювання наслідків конфлікту для функціонування організації [92].

Стадії антикризового управління конфліктами схематично показано на рис. 3.1.

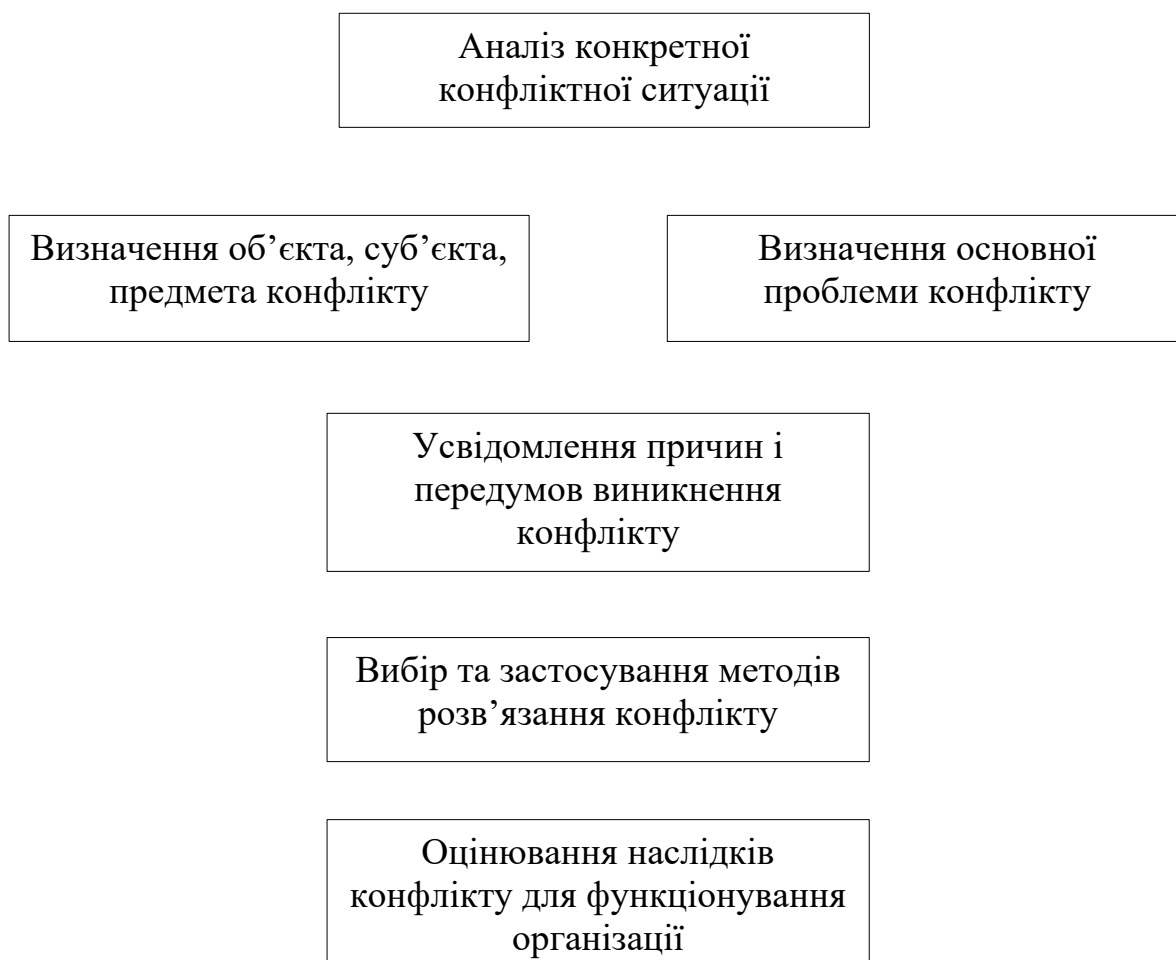


Рис. 3.1. Стадії антикризового управління конфліктами

Науковець І. Русинка пропонує скласти карту конфлікту, яка складається з таких елементів: «опис змісту проблеми, яка спричинила конфлікт, визначення природи конфлікту (психологічних або соціальних її ознак), перелік сторін конфлікту, характеристика потреб учасників конфлікту

та їхніх побоювань щодо ризику незадоволення цих потреб. Під складанням карти конфлікту слід розуміти упорядкований, систематичний, усвідомлений підхід до проблеми конфлікту» [74, с. 214].

Авторами технології картографії конфлікту є Х. Корнеліус і Ш. Фейр [92]. Технологія картографії дає змогу передусім зосередитись на проблемі, а не на емоціях та переживаннях, що особливо важливо для вчинення правильних дій під час виходу із кризової ситуації. У процесі складання карти конфлікту необхідно дотримуватися певної послідовності дій.

Перша стадія картографія конфлікту – опис суперечностей, проблеми, що спричинила конфлікт. Цей етап складається з таких дій: висловлення проблеми в одній загальній фразі, загальна характеристика проблеми.

Друга стадія полягає у визначенні головних учасників конфлікту, кола потенційних учасників конфлікту та осіб, які можуть вплинути на ситуацію. На даному етапі необхідно з'ясувати, хто є прихованим учасником конфлікту або маніпулятором, згрупувати працівників, втягнутих у конфлікт, за спільними потребами (побоюваннями).

Третя стадія картографії являє собою виявлення справжніх потреб, цінностей, інтересів, намірів, побоювань кожного з учасників конфлікту. У карті необхідно зазначити основні інтереси і пропозиції кожної із сторін, які стосуються проблеми. Особливо важливе значення в аналізі ситуації має виявлення побоювань і негативних інтересів, які домінують над позитивними інтересами. З-поміж найважливіших категорій побоювань варто звернути увагу на страх фінансового провалу, зниження заробітної плати, втрати контролю, страх втратити роботу (посаду) або страх спілкування з керівником, що є небажаним, тощо. Виявлення побоювань можна ефективно використовувати для визначення мотивацій, які неможливо було встановити під час переліку інтересів.

Перевагами картографії конфлікту є можливість обмежити конфлікт певними формальними межами і абстрагуватися від емоцій. Під час аналізу карти конфлікту необхідно спрямувати зусилля на пошук нового розуміння

проблемної, кризової ситуації. Найголовнішими діями є виявлення спільних інтересів та потреб, які мають стати головним стрижнем вирішення проблеми. Крім того, у полі зору мають бути найскладніші аспекти кризи, що потребують негайного реагування та усунення негативних наслідків або запобігання їм. В ідеалі керівник повинен прийняти управлінське рішення, яке є максимально вигідним для всіх сторін, що конфліктують.

Дослідник механізмів розв'язання конфліктів в антикризовому управлінні О. Гарматюк пропонує «застосовувати у кризових ситуаціях організаційно-структурні, адміністративні та міжособові методи управління конфліктами» [16, с. 53].

Організаційно-структурні методи полягають у проведенні комплексу заходів, спрямованих на внесення змін у структуру організації:

– чітке формулювання і роз'яснення працівникам їхніх посадових обов'язків, прав, відповідальності (застосування цього методу дозволяє запобігти імовірним зіткненням інтересів сторін і допомагає урегулювати конфлікт у процесі його ескалації);

– використання координаційних зв'язків, ранжування управлінських завдань та ієрархічний поділ повноважень (О. Гарматюк вважає, що «в складних з погляду структури організаціях доцільним є запровадження спеціалізованих інтеграційних служб, спрямованих на координацію цілей різних структурних підрозділів – такий механізм актуально використовувати під час формування антикризових комітетів») [16, с. 54];

– визначення загальних організаційних цілей, формування корпоративних цінностей та установок організації, які об'єднують працівників, зокрема і під час виходу із кризової ситуації (застосування цього методу неможливе без належного інформування працівників про стратегію подолання кризової ситуації, про перспективи розвитку організації та її окремих структурних підрозділів);

– розроблення системи заохочення персоналу, яка передбачає уникнення можливості протистояння окремих працівників та відділів

організації [92].

До адміністративних методів управління конфліктом належать авторитарний контроль за його розвитком та активне втручання у конфлікт з метою запобігання поглиблення кризи. Наприклад, з метою поділу або розмежування повноважень структурних підрозділів може бути вжито адміністративних заходів на підстав наказу керівника організації чи рішення суду.

Міжособовими методами управління конфліктом у кризовій ситуації є такі: ухилення, примус, згладжування, компроміс, співробітництво.

Міжособові методи управління конфліктом, на нашу думку, відповідають п'яти основним стилям управління, які у 1972 році виокремили американські науковці Кенет Томас і Ралф Кілмен, такими стилями є: ухилення (уникання, відгороджування), протиборство (суперництво, конкуренція, боротьба, форсування), поступливість (пристосування, згладжування), співробітництво (співпраця, колаборація), компроміс (порозуміння) [22].

Дослідник природи конфліктів Л. Долинська стверджує, що «до найтипівіших ситуацій, у яких може бути ефективно ухилення як пасивний стиль поведінки, належать такі, коли соціальна напруженість є досить великою й існує нагальна потреба її зменшити, а також коли наслідки конфлікту не мають важливого значення для особи і можна відкласти вирішення проблеми на деякий час. Недоліком ухилення є імовірність того, що суперник може поставитися до нього як до небажання вирішувати проблему та брати на себе відповідальність» [22].

Противорство є активними діями особи щодо просування та захисту своїх інтересів. При цьому можливість співпраці в більшості випадків не розглядається. Використовуючи такий стиль, людина, як правило, орієнтована лише на здобуття перемоги у конфлікті та нав'язування опоненту своєї точки зору із вирішення спірних питань.

На думку деяких науковців, існує ціла низка кризових ситуацій, у яких «конкурентний стиль поведінки себе виправдовує – зокрема, коли наслідки конфлікту мають вагомe значення, коли необхідно дуже швидко прийняти важливе рішення, коли немає іншої перспективи розв'язати конфлікт і ситуація потребує взяття на себе ролі лідера» [22].

Під час застосування такого стилю поведінки як поступливість (пристосування, згладжування) дії особи спрямовані на збереження й відновлення доброзичливих стосунків із опонентом. При цьому часто трапляються випадки, коли задля підтримання й поліпшення взаємин необхідно жертвувати інтересами справи. Такий стиль не бажано використовувати, коли суперник не здатний оцінити значення поступок. Поступливість відрізняється від ухилення тим, що особа, яка застосовує цей стиль, не уникає вирішення проблеми, а прагне спільно діяти із суперником, погоджуючись на його версію розв'язання суперечностей. Іти на поступки доцільно лише тоді, коли проблема видається не дуже значущою і відновлення гармонії у стосунках з людьми є важливішим за бажання реалізувати свої інтереси.

Співробітництво (співпраця, колаборація) полягає в тому, що особа зацікавлена в пошуках варіантів розв'язання проблеми, які задовольняють усіх учасників конфлікту. Застосування цього стилю поведінки потребує ретельної і тривалої комунікації зі сторонами, всебічного прозорого розгляду їхніх пропозицій та спільного відвертого обговорення проблеми з метою вироблення рішення, що передбачає врахування інтересів усіх осіб, втягнутих у конфлікт. Стиль співпраці доцільно застосовувати в таких ситуаціях, коли всі учасники конфлікту вважають його наслідки важливими для себе, коли є достатньо часу для вироблення взаємоприйнятних рішень, коли учасники конфлікту схильні погодитись на конструктивний діалог тощо.

Компроміс (порозуміння) являє собою пошук рівноваги між взаємними поступками і просуванням своїх інтересів. Сторони, що намагаються

порозумітись, можуть погодитись із тим, що їх потреби буде задоволено частково – натомість буде збережено стосунки. Такий стиль поведінки придатний для сторін, які мають приблизно однаковий обсяг влади, але різні інтереси, проте не мають часу для вироблення досконалого рішення. Компроміс, на відміну від співпраці, не дає змоги виявити всі приховані інтереси, сприяючи прийняттю лише тимчасового рішення, яке влаштовує всіх лише на певний момент чи за конкретних обставин (тоді як співпраця дозволяє виробити варіант розв'язання проблеми на тривалу перспективу).

Кожен із п'яти стилів управління не претендує на універсальність і має ефект лише за певних умов. Кожен стиль управління має сферу, в якій його застосування виправдане, про що зазначено нижче у таблиці 3.1. Керівник має вміти застосовувати кожен із стилів, зважаючи на глибину і специфіку кризової ситуації [64].

Вибір стилю управління під час розвитку конфлікту відграє вагомую роль для подальшої ескалації суперечностей. Дослідник К. Томас визначив «умови, необхідні для ефективного завершення конфліктної взаємодії:

- 1) адекватне оцінювання способів, які особа використовує для задоволення власних потреб та інтересів;
- 2) відповідне розуміння доцільності вибраного стилю поведінки для розв'язання конкретної конфліктної ситуації;
- 3) зважання на владу і силу суперника;
- 4) правильна діагностика джерела конфлікту;
- 5) увага до характеру стосунків з іншим учасником конфлікту;
- 6) урахування рис власного характеру та індивідуальних особливостей опонента» [22].

Як зауважує К. Томас, дотримання «цих умов дозволяє виявити позитивні аспекти конфлікту: зокрема, сторони конфлікту поінформовані про стан навколишнього соціального середовища; можливо створити та підтримати баланс влади і соціального контролю, установити і дотримуватися нормативних та фізичних меж груп» [22].

Таблиця 3.1.

Сфера застосування основних стилів управління

Стиль управління	Дії і наслідки застосування їх	Випадки, в яких рекомендовано застосовувати	Ситуації, в яких не рекомендовано використовувати
Конкуренція	Здійснення тиску на опонента, нав'язування своєї позиції, прагнення перемогти за будь-яку ціну.	Коли влада є гарантією статусу та авторитету, коли є потреба у швидкому прийнятті рішення та його подальшій реалізації.	Коли переможений учасник має можливість реваншу.
Поступливість	Замовчування проблеми. Створення ілюзії гармонійності стосунків.	Коли важливо зберегти стосунки, а спірне питання не має вагомого значення.	Коли питання має для вас важливе значення й потребує негайного вирішення.
Ухилення	Ігнорування та уникання проблеми. Зняття з себе відповідальності. Створення умов для виграшу опонента.	Коли бракує необхідної інформації, коли рівень напруженості у стосунках є досить високим, коли необхідно виграти час.	Коли питання для вас є особливо важливим, коли існує імовірність виникнення з часом додаткових труднощів у вирішенні спору.
Компроміс	Кожна сторона погоджується на поступки в окремих питаннях та часткове задоволення своїх потреб.	Коли учасники конфлікту мають ресурси і час для обміну поступками, коли перемога однієї зі сторін є небажаною.	Коли сторони піддають сумніву те, що інша сторона виконає угоди.
Співробітництво	Визнання цінностей і позицій усіх учасників.	Коли сторони мають час, кваліфікацію і відповідні ресурси для пошуку оптимального варіанту.	Коли бракує часу для прийняття рішення, коли один з учасників конфлікту не має відповідної компетенції.

Як правило, у конфлікті використовується поєднання стилів управління, часто домінує один з них. З аналізу та узагальнення поглядів науковців на методи управління конфліктною ситуацією в умовах кризи випливає висновок, що вчені досі не мають єдиних поглядів щодо найбільш прийнятної поведінки в кризових ситуаціях. Згідно з поширеною думкою (такої позиції, зокрема, дотримується дослідник Е. Регнет) «першим кроком до подолання кризи є відмова від партнерської позиції в управлінні та повернення до авторитарних методів» [72, с. 187]. Як аргумент, часто звертають увагу на економію часу, оскільки авторитарні рішення приймаються швидко, проте не варто вважати цей аргумент вагомим, оскільки в деяких організаціях трапляються ситуації, коли організація трудового процесу (виробництва) в кризових умовах потребує автономії, запровадження таких змін, коли директивні накази та розпорядження, які не отримують підтримки з боку працівники, є неефективними.

Водночас дослідник Н. Довгань у своєму дисертаційному дослідженні наполягає, що «найбільш оптимальним методом розв'язання конфліктів у сфері публічного управління лишається організація співробітництва. Перевірка цієї тези на практиці продемонструвала, що застосування методів, спрямованих на співробітництво, забезпечує позитивні наслідки досить швидко – за один-два місяці після впровадження. Співробітництво добре сприймається колективом і може створювати додаткову мотивацію для роботи, сприяти формуванню атмосфери довіри між працівниками. Дослідниця Н. Довгань також довела, що трьох-чотирьох місяців потребує актуалізація таких альтернатив вирішення конфлікту, як обговорення, залагодження або компроміс. Після п'яти або семи місяців оптимальна альтернатива втрачить неактуальність» [74, с. 219].

Соціальний психолог Ч. Осгуд запропонував «техніку ПРИНС (послідовні ініціативи зниження напруженості), яка є складовою частиною технології компромісу і співробітництва» [64]. Ця техніка є ефективною під час розв'язання конфліктів різних рівнів і містить «такі правила:

– потрібно публічно заявляти про те, що один (чи декілька) із учасників конфлікту хоче зупинити розвиток конфліктної ситуації, ця заява має бути щирою;

– необхідно роз'яснювати перспективи здійснення примирювальних кроків, ознайомлювати працівників із етапами й термінами здійснення таких кроків;

– виконувати обіцянки;

– стимулювати суперників обмінюватися поступками, при цьому не можна вимагати поступок в обмін на виконання власних обіцянок;

– необхідно домагатися здійснення поступок протягом певного часу і навіть за умови, коли інший учасник конфлікту не відповідає взаємністю; при цьому слід звертати увагу на те, щоб поступки не посилювали вразливість тієї особи, яка їх здійснює» [74, с. 219].

Виконання зазначених правил і пошук згоди на основі аналізу спільних цілей, потреб та інтересів дає можливість досягти компромісу, позиції із спірних питань, яка є прийнятною для всіх.

Труднощі в управлінні конфліктами в органах публічної влади часто зумовлені змінами у законодавстві (які є причинами змін структури організації, статусу публічних службовців тощо) та інноваціями в організаційному забезпеченні роботи організації. Найбільша помилка, якої може припуститися керівник у кризовій ситуації – проігнорувати конфлікт у колективі та можливість установити діалог із працівниками.

Запровадження змін порушує стабільність роботи будь-якої організації, налагоджену систему діяльності важко «перезавантажити» для роботи за новим порядком. Оскільки інтеграція змін у структуру організації прямо пов'язана із людським фактором, вона із самого початку є джерелом конфліктності.

Під час розв'язання конфліктів у кризовій ситуації, яка виникла під час проведення змін в організації, необхідно ефективно використовувати потенціал працівників. З цією метою можна використовувати різні способи

розподілу влади між різними рівнями організації, залежно від складності проблемної ситуації (у цьому проявляється ситуативний підхід до розв'язання конфлікту). Так, високий ступінь участі працівників у прийнятті рішень забезпечується з допомогою розподілу повноважень, за умови коли і керівники, і підлеглі спільно розробляють підходи до вжиття певних заходів. У ситуаціях, коли проблема вимагає негайного усунення і підлеглі схильні сприймати владні законні рішення, можна використовувати метод одноособового управлінського рішення. Також керівництво може делегувати повноваження для оцінки проблемної ситуації і надання пропозицій щодо її вирішення (недоліком цього способу є втрата часу).

Для ефективного управління змінами доцільно використовувати такі механізми:

- визначення працівників, відповідальних за виконання певних робіт та координацію із керівниками структурних підрозділів;
- за наявності часу доцільно скласти план, який передбачає розподіл індивідуальної та групової відповідальності;
- правильне визначення ресурсів і можливих витрат (за необхідності);
- утворення спеціальних структур всередині організації (спеціально створених груп, експериментальних проектів, тимчасових секторів тощо);
- забезпечення зворотного зв'язку [92].

У деяких організаціях (зокрема, на підприємствах) під час впровадження інноваційних проектів можуть виникати конфліктні ситуації, які керівництво самостійно вирішити не в змозі. У таких випадках доцільно залучати консультанта із вирішення конфліктних ситуацій [10, с. 82].

Енциклопедія публічного управління містить алгоритм прийняття управління управлінського рішення у процесі конфлікту. Складовими цього «алгоритму є:

- з'ясування причин виникнення суперечностей шляхом спостереження, аналізу документів, проведення бесід тощо;

- здійснення заходів для зменшення кількості сторін конфлікту шляхом проведення роботи з лідерами мікрогруп, перерозподілу функціональних обов'язків, зміни у системі заохочення тощо;

- залучення експертів для додаткового аналізу конфлікту (медіатора, психолога, спеціалістів із переговорного процесу тощо);

- прийняття управлінського рішення» [26, с. 227].

Дослідник Н. Новікова стверджує, що «велика кількість досліджень поведінки членів трудового колективу в організаціях і значний досвід розв'язання конфліктів у кризових ситуаціях дозволяє виокремити низку оптимальних підходів до управління конфліктами» [64], зазначених нижче.

1. Стратегія зміцнення корпоративних моральних цінностей і подолання слабкої трудової і виконавської дисципліни працівників:

- забезпечення стабільності функціонування організації й ефективне управління трудовим процесом;

- конструктивний діалог керівництва організації з її працівниками у процесі розгляду скарг та претензій, об'єктивна критика;

- забезпечення існування «зворотного зв'язку» у комунікаційному процесі всередині організації;

- публічне визнання адміністрацією переваг конкретних пропозицій щодо вдосконалення роботи організації;

- адекватне заохочення персоналу за досягнення в роботі;

- точне доведення до кожного працівника вимог щодо термінів та якості виконання робочих завдань;

- інформування підлеглих про реформи та інновації в організації, про зміни в діяльності в організації, що можуть суттєво вплинути на їхні інтереси;

- готовність керівництва надати реальну допомогу підлеглим у розв'язанні професійних і особистих проблем;

- створення чітких, простих правил внутрішнього трудового розпорядку, правил етичної поведінки для персоналу організації.

2. Основні підходи, спрямовані на оптимізацію управління плинністю кадрів в організації:

- удосконалення системи добору персоналу;
- апробація процедури адаптації нового працівника в організації;
- надання новому працівникові необхідної і достатньої інформації про діяльність організації, її цілі й політику, норми службового етикету й неформальні традиції;
- процедура представлення нового працівника членам трудового колективу;
- надання адекватної допомоги на початковому етапі роботи й забезпечення достатньої комунікації в адаптаційний період;
- установлення дієвого контролю за станом кадрових ресурсів організації.

3. Організаційні методи запобігання виникненню стресових станів та емоційних зривів:

- децентралізація або більш широкий розподіл владних повноважень в організації, який може вплинути на зниження відчуття безпорадності й залежності, які часто викликають стрес;
- зміни в системі заохочень працівників, спрямовані на встановлення більшої справедливості і «зрозумілості», які послаблюють стурбованість і тривожність у колективі з цього приводу;
- залучення працівників до участі в процесі прийняття важливих для організації рішень;
- розширення каналів комунікації і здійснення заходів для вдосконалення стилю спілкування в організації [58, с. 81].

Таким чином, на практиці методи управління конфліктами у кризових ситуаціях характеризуються такою самою унікальністю, як і конкретні прояви кризи. Отже, для ефективного управління конфліктами в умовах кризи керівники органів публічної влади мають постійно підвищувати рівень свого професіоналізму, обізнаності з проблемами, які актуальні для членів

трудового колективу, та підвищувати компетентність у питаннях вирішення конфліктів. На сьогодні в Україні немає цілісного ефективного механізму з надання допомоги керівникам у питаннях розв'язання складних конфліктів в публічному управлінні. Оволодіння відповідними навичками та набуття знань з діагностики та вирішення конфліктів відбувається переважно під час навчання в спеціалізованих вищих навчальних закладах. Отже, вважаємо за доцільне запропонувати організувати навчання публічних службовців з питань успішного вирішення проблем публічного управління в конфліктній ситуації у процесі навчальних заходів з підвищення кваліфікації, які сьогодні проводяться в кожному органі публічної влади. Для проведення таких заходів доцільно залучати соціальних психологів, науковців з державного управління, досвідчених керівників тощо.

3.2. Ефективні заходи щодо зниження негативного впливу конфліктів на публічній службі

Управління конфліктами полягає не тільки у врегулюванні конфліктних ситуацій, але й у забезпеченні умов для запобігання виникненню суперечностей (профілактика конфлікту), що має особливо важливе значення.

Дослідниця Н. Новікова визначає «профілактику конфлікту як вид управлінської діяльності, яка полягає в завчасному усуненні або ослабленні конфліктогенних чинників, що обмежує імовірність їх проявів та знижує деструктивність їх наслідків у майбутньому. Це така форма організації життєдіяльності суб'єктів соціальної взаємодії, що унеможливорює або робить мінімальною можливість виникнення конфліктів між ними» [58, с. 82].

Оскільки конфлікт є різновидом управлінської діяльності, ефективна діяльність щодо запобігання конфліктним ситуаціям ґрунтується передусім

на знаннях загальної теорії управління, теорії конфлікту та глибокому аналізі кожного прояву конфлікту.

У процесі запобігання конфліктам необхідно зважати на певні перепони, які можуть знизити успішність профілактики конфлікту. Ними є перешкоди психологічного, морального і правового характеру, які, зокрема, обмежують втручання в особисте життя, захищають його недоторканність. Зважаючи на це, процес профілактичної діяльності необхідно розпочинати із встановлення джерела конфлікту та обов'язково зважати на межі втручання у взаємини працівників. З цією метою науковець Н. Новікова слушно запропонувала «дотримуватися трьох етапів у профілактичній діяльності» [58, с. 82]. На першому етапі необхідно виявити потенційно можливі причини виникнення соціально-психологічної напруженості, якими можуть бути проблеми зовнішнього і внутрішнього характеру. На другому етапі потрібно з'ясувати наявність прихованих перешкод. Третій етап полягає у вжитті заходів щодо корегування наявної проблеми (відповідне реагування на неї). Варіантами заходів є: налагодження спілкування, пошуки компромісу й консенсусу, оборонна позиція, зміна стратегічних і тактичних дій щодо впливу на ситуацію.

У загальному вигляді своєчасна та правильна оцінка конфлікту (від якої залежить розвиток конфлікту та зниження його негативних наслідків) здійснюється за такою схемою:

- виявлення сфери, в якій виник конфлікт (ділова чи особистісна), причому в першу чергу вирішується конфлікт діловий;
- виявлення об'єктивних та суб'єктивних причин конфлікту;
- прогнозування характеру наслідків конфлікту (конструктивних або деструктивних);
- виявлення всіх факторів, що заважають об'єктивно оцінювати конфліктну ситуацію [22].

У сфері запобігання конфліктам актуальними лишаються такі підходи:

– співпраця з акцентом на створенні атмосфери взаємодопомоги й довіри, підтримки;

– організаційні методи запобігання конфліктів (спеціальна підготовка працівників, ротація персоналу, своєчасне реагування на кар'єрні амбіції працівників;

– конкурентна взаємодія працівників в рамках системи стримань і противаг [64].

Для зниження негативного впливу конфліктів необхідно своєчасно виявляти їх причини й намагатися якнайшвидше їх усунути. Найпростішими способом уникнення конфліктів є зниження взаємної залежності, яка є невід'ємною ознакою будь-якої організації. Так, зокрема, стверджують науковці Л. фон Розенштіль, В. Мольт та Б. Рюттингер [73, с. 252]. У конкретних випадках скоординовані дії під час розподілу обмежених засобів або послуг можуть полягати, до прикладу, у встановленні в холі установи замість одного стола для надання довідок громадянам, двох столів, кожен з яких буде працювати половину робочого дня. Тимчасову неузгодженість внаслідок ізольованого процесу роботи можна знизити, якщо працівники будуть щоразу виконувати більшу кількість більш простих процесів. Одна такі заходи можна здійснювати лише в обмеженій кількості.

На нашу думку в узагальненому вигляді основні заходи для зниження негативного впливу конфліктів є сукупністю прийомів та засобів щодо зниження конфліктного потенціалу взаємодії працівників.

Так, наприклад, під час розвитку конфлікту цілей, необхідно найперше зруйнувати комунікативні бар'єри, тобто необхідно проявити турботу про те, щоб усі члени колективу, які пов'язані спільним виконанням завдань, отримали вільний доступ до всієї необхідної інформації. Працівникам необхідно роз'яснити, яких результатів очікують від кожного з них та від структурного підрозділу в цілому. Необхідно зазначити, якого саме показника результативності необхідно досягти, в чому полягає

відповідальність, хто має відповідні повноваження для здійснення певних дій.

Для того, щоб уникнути конфліктів поглядів, думок та їхніх наслідків, потрібно знайти можливість адекватно сформулювати й однозначно визначити завдання й цілі працівників. Конфлікти, які спричинені різними ціннісними орієнтаціями і нормами поведінки, можна призупинити в деяких організаціях шляхом зміни критеріїв відбору під час приймання персоналу на роботу або зміни системи заохочення (винагороди).

Важливим заходом для послаблення негативного впливу конфліктів, пов'язаних з розподілом ресурсів, зокрема грошових коштів, є проектування системи винагород, що може знайти своє вираження, до прикладу, у затвердженні в органі публічної служби окремого документа – положення про преміювання працівників апарату. Крім того, науковці довели, що «якщо винагороджують лише індивідуальну продуктивність окремого працівника, то у групі виникає більше конфліктів, аніж у випадку, коли всі працівники робочої групи отримують винагороду за спільне досягнення важливої для організації мети» [73, с. 252].

Заходи щодо ослаблення негативного впливу конфліктів, пов'язаних із взаєминами між працівниками, полягають у необхідності якомога точно описати компетенцію і повноваження працівників, пов'язану з реалізацією їхньої трудової діяльності та прийняттям рішень. Таким чином можна буде виключити конфліктогенне тлумачення цих повноважень, а також перевірити доцільність неформальних правил, які склалися під час виконання робочих завдань у групі.

Зазначені заходи є за своєю суттю структурними засобами. Іншими заходами є заходи, спрямовані на корекцію поведінки працівників – як правило, це тренінги для працівників, які дають їм можливість побачити, як індивідуальні особливості людини, стиль і моделі його поведінки, специфіка діяльності у групі можуть впливати на прояви конфліктної поведінки та надмірних емоцій. Метою цих тренінгів також має стати зміна поведінки та

установок працівників, розвиток навичок роботи в команді. Для проведення таких тренінгів можна залучати необхідних спеціалістів.

У ході профілактичної роботи необхідно приділяти увагу психофізіологічним особливостям діяльності працівників, зокрема публічних службовців. До таких особливостей найчастіше належать порушення психологічного стану службовця внаслідок тривалої одноманітної роботи, яка може стати причиною втоми та надмірної роздратованості і, як наслідок, призвести до виникнення конфлікту.

Профілактику конфліктів необхідно проводити, ретельно і усвідомлено формуючи робочі групи для виконання певних завдань. При цьому особливу увагу слід приділяти не тільки професійним, а й особистісним аспектам.

Розглядаючи особливості здійснення заходів із зниження негативного впливу конфліктів, варто звернути увагу на проблему розвитку високого рівня толерантності у публічних службовців, яка є запорукою зниження частоти та гостроти конфліктів. Дослідники О. Селезньова та Н. Бондаренко зазначають, що «досягнення високого рівня толерантності у професійних та особистих взаєминах великою мірою залежить від рівня сформованості у публічних службовців психологічної компетентності» [76, с. 79].

Психологічна компетентність включає знання законів міжособистісної та міжгрупової взаємодії, вміння та навичок реалізації цих знань у кожній стадії взаємодії, особисту культуру (здатність до самоменеджменту, самокорекції). У процесі взаємодії толерантність забезпечують такі чинники: здатність об'єктивно оцінювати себе та інших людей, здатність об'єктивно оцінювати події та факти, вміння слухати іншу особу, здатність до співчуття (високий рівень емпатії).

Розглянемо, як приклад, проблемну ситуацію, яка містить великий конфліктний потенціал і є досить поширеною у сфері державного управління: керівник з невеликим досвідом роботи (3-5 років) набагато молодший за підлеглого з великим досвідом роботи (10-20 років). Звернемо

увагу на способи недопущення конфлікту, які ґрунтуються на використанні високого рівня толерантності публічного службовця. Такими способами є:

- позбавлення стереотипу щодо віку керівників;
- виокремлення позитивних рис характеру керівника та його професійних умінь та навичок, управлінських здібностей;
- вироблення ставлення до керівника як до особи, яка потребує підтримки і допомоги у зв'язку з браком досвіду у виконанні окремих видів робіт;
- уміння стримувати свої амбіції заради успіху спільної справи та інтересів організації;
- уміння аргументувати свої інтереси та потреби [92].

Одним із важливих заходів, спрямованих на зниження негативного впливу конфліктів, є утворення та підтримання здорового соціально-психологічного клімату в організації.

За визначенням Л. Орбан-Лембрик, соціально-психологічний клімат – це «якісний аспект міжособистісних взаємин, який знаходить свій прояв у сукупності внутрішніх (психологічних) умов, які можуть сприяти або ставати на перешкоді ефективній спільній роботі і всебічному розвитку особистості в групі» [60, с. 487]. Іншими словами – це «стійкий емоційний настрій, який панує у групі; сукупність душевних переживань та проявів ставлення один до одного, до своєї роботи та навколишнього середовища» [60, с. 487].

Позитивними ознаками соціально-психологічного клімату є:

- наявність та усвідомлення можливості позитивного розвитку для групи та кожного з її членів;
- високий рівень взаємодовіри та взаємовимогливості;
- конструктивна критика діяльності;
- можливість вільно висловлювати свою думку;
- добра обізнаність працівників з місією, цілями та завданнями організації;
- взяття на себе відповідальності за діяльність робочої групи тощо [92].

Негативними ознаками, що свідчать про незадовільний соціально-психологічний клімат, є:

- розпад робочої групи;
- відсутність чіткого усвідомлення прав та обов'язків в організації;
- брак комунікації;
- проблеми адаптаційного характеру (актуальні для ознайомлення для нових працівників) [64].

Соціально-психологічний клімат проявляється на двох рівнях: на рівні всієї організації та на рівні малої групи людей (наприклад, на рівні структурного підрозділу). Керівнику також необхідно враховувати, що на соціально-психологічний клімат можуть активно впливати загальний морально-психологічний стан суспільства (особливо в умовах кризи в державі), специфічні умови діяльності організації, громадська думка, особливості соціалізації у колективі.

Великою мірою позитивний соціально-психологічний клімат, а отже і атмосфера, в якій негативний вплив конфліктів зведено до мінімуму, залежить від стабільності діяльності груп у колективі. Стабільність можна забезпечити таким чином:

- сприяти наявності в організації фахівців з різним рівнем професіоналізму (це сприяє розвитку молодих спеціалістів і підвищує авторитет працівників з високою кваліфікацією);
- забезпечувати малу чисельність груп (оптимальна кількість працівників структурного підрозділу – від трьох до п'ятнадцяти осіб, така група є більш цілісною, ніж група із тридцяти осіб, до прикладу);
- ефективно використовувати робочий час для посилення згуртованості колективу;
- враховувати під час формування групи статево-вікові особливості (найкращий соціально-психологічний клімат притаманний неоднорідним групам);

- сприяти збігу неформальних структур у колективі із формальними, що виключає можливість протистояння неформального лідера офіційному керівникові;

- запобігати ізоляваності групи, розширювати її контакти з іншими працівниками та відділами;

- під час формування групи приділяти належну увагу психологічній сумісності членів групи [22].

Підсумовуючи вищевикладене, варто наголосити, що найважливішою умовою здорового соціально-психологічного клімату є рівень організації колективної діяльності, який характеризується всією системою взаємин в організації, принципами здійснення управлінської діяльності, рівнем загальної культури спілкування тощо. Над утворенням та підтриманням позитивного соціально-психологічного клімату необхідно працювати постійно.

Розглядаючи ефективні заходи щодо зниження негативного впливу конфліктів, неможливо залишити поза увагою такий важливий аспект діяльності державних службовців як недопущення та врегулювання конфлікту інтересів.

Відповідно до ст. 28 Закону України «Про запобігання корупції» № 1700-VII від 14.10.2014 публічний службовець зобов'язаний вживати заходів щодо недопущення виникнення реального або потенційного конфлікту інтересів, повідомляти керівника про наявність конфлікту інтересів, не вчиняти дій та не приймати рішень в умовах реального конфлікту інтересів; вживати заходів щодо врегулювання конфлікту інтересів [68].

Стаття 29 зазначеного Закону передбачає, що зовнішнє врегулювання конфлікту інтересів здійснюється шляхом:

- усунення особи від виконання завдання, вчинення дій, прийняття рішення чи участі в його прийнятті в умовах реального чи потенційного конфлікту інтересів;

- застосування зовнішнього контролю за виконанням особою відповідного завдання, вчиненням нею певних дій чи прийняття рішень;
- обмеження доступу особи до певної інформації;
- перегляду обсягу службових повноважень особи;
- переведення особи на іншу посаду;
- звільнення особи [68].

Одним з найефективніших способів запобігання конфлікту інтересів є добровільне позбавлення приватного інтересу перед призначенням (обранням) на посаду. Так, наприклад, у державних органах, які здійснюють функції контролю, доцільно ще під час формування планів перевірок з'ясувати, чи мають державні службовці, які здійснюють перевірки, конфлікту інтересів, пов'язаного з роботою на об'єктах контролю членів їхніх сімей чи близьких осіб. Такий запобіжний захід може значно знизити ризик виникнення конфлікту інтересів.

Публічні службовці, у яких наявний реальний чи потенційний конфлікт інтересів, можуть самостійно вжити заходів щодо його врегулювання, позбавившись відповідного приватного інтересу й надавши підтверджувальні документи безпосередньому керівнику або керівнику органу, до повноважень якого належить звільнення/ініціювання звільнення з посади.

Дослідник А. Михальченко визначив низку заходів «щодо мінімізації можливості виникнення конфлікту інтересів осіб, уповноважених на виконання функцій держави:

- організація виконання наказів, доручень та інших актів органів виконавчої влади, вищих за підпорядкуванням;
- підвищення рівня знань публічних службовців з питань протидії корупції, здійснення ефективних заходів з правової освіти публічних службовців, проведення роз'яснювальної роботи;
- чіткий розподіл службових обов'язків між публічними службовцями, чітка письмова регламентація службових повноважень, реалізації прав, визначених у посадових інструкціях;

– забезпечення відкритості, прозорості та доступності інформації для фізичних та юридичних осіб, розміщеної на офіційних веб-сайтах органів публічної влади;

– здійснення постійного контролю за дотриманням антикорупційного законодавства в органі публічної влади» [55, с. 8].

Таким чином, вжиття заходів із зменшення негативного впливу конфліктів має свою специфіку, яка залежить від багатьох чинників, зокрема від типу організації та індивідуальних особливостей керівника та членів колективу. У сфері публічної служби діяльність із зниження конфліктного потенціалу та деструктивного впливу суперечностей залежить від двох важливих чинників: від індивідуально-психологічних особливостей державних службовців і групової динаміки, та від особливостей трудової діяльності публічних службовців, умов роботи на публічній службі.

ВИСНОВКИ

Конфлікт як один із проявів соціальних процесів виникає у будь-якій сфері людської діяльності, зокрема і в системі публічного управління. Діяльність із здійснення функцій держави характеризується високим рівнем організаційної взаємодії й підвищеною відповідальністю публічних службовців у процесі прийняття управлінських рішень, які мають важливий вплив на стан усього суспільства. Із цим процесом невід'ємно пов'язана діяльність, спрямована на успішне розв'язання організаційно-управлінських конфліктів й запобігання їх виникненню.

У результаті проведеного дослідження особливостей та способів ефективного управління конфліктами на публічній службі стало можливим дійти нижчевикладених висновків.

1. Розуміння сутності, ознак, причин та принципів поділу конфліктів на види відіграє велику роль у процесі управління конфліктними ситуаціями. Перші самостійні наукові теорії конфлікту з'явилися наприкінці ХІХ століття, коли виникло ставлення до конфлікту як до конкретної проблеми, що потребує соціально-психологічного вирішення. В Україні спроби дослідження природи конфлікту та методів його розв'язання актуалізувалися на межі ХХ-ХХІ століть і трансформувалися у міждисциплінарний напрямок, який поєднує соціологічний, психологічний та інші аспекти вивчення явища конфлікту. Сучасні наукові підходи до розуміння природи конфлікту ґрунтуються передусім на усвідомленні конструктивного позитивного потенціалу конфлікту та його діагностичних властивостей. Науковці, зокрема, слушно акцентують увагу на тому, що конфлікт сприяє виявленню проблем у функціонуванні організації і навіть здатний підвищити рівень ефективності роботи працівників. Термін «конфлікт» сьогодні має різні тлумачення, що пояснюється специфікою конфліктних ситуацій та великою кількістю їх різних видів. В основу найбільш поширеного визначення

поняття «конфлікт» покладено усвідомлення надмірного загострення суперечностей, зіткнення і протидії різних соціальних сил. Соціально-психологічне розуміння сутності конфлікту ґрунтується на особливостях взаємодії людей у певному соціальному середовищі, поляризації їхніх позицій та боротьбі у процесі розв'язання проблемної ситуації. Отже, протистояння, динаміка соціальної взаємодії, непримиренність поглядів та особливий психологічний стан є основними ознаками конфлікту.

2. Комплекс потреб, інтересів та цінностей публічних службовців, методи й форми організації діяльності організації та структура організації, відповідні нормативно-правові документи визначають специфіку корпоративної культури публічної служби. Це система етичних норм, цінностей, законодавчо встановлених заборон і обмежень, властивих публічній службі, яких у процесі спільної діяльності повинні дотримуватися публічній службовці в певному органі державної влади, задля досягнення цілей публічної служби. Важливе значення для вироблення антиконфліктних механізмів корпоративної культури мають Правила етичної поведінки, Правила внутрішнього трудового розпорядку, які певною мірою впливають на моделювання прийнятної, неконфліктної толерантної поведінки. Ступінь реалізації зазначених правил та принципів публічної служби під час зіткнення інтересів визначає місце організаційно-управлінського конфлікту в корпоративній культурі. Існує велика кількість ознак та принципів, за якими виокремлюють організаційно-управлінські конфлікти. Під такими конфліктами в державно-управлінських системах необхідно розуміти прояв суперечностей, до яких призводять несумісність елементів структури, службових повноважень, ресурсів тощо з цілями, завданнями та функціями органу державної влади. Найпоширенішим проявом організаційно-управлінського конфлікту є виникнення у працівників суперечливих поглядів про місію й цінності організації, що спричинює конфлікти між керівництвом і підлеглими та між співробітниками одного структурного підрозділу.

3. Кризова ситуація в організації потребує застосування стратегії розв'язання конфліктів, спрямованої на припинення протидії учасників конфлікту та пошук оптимального способу виходу із кризової ситуації. Механізм антикризового управління конфліктом є сукупністю послідовних кроків, які дозволяють проаналізувати конфліктне явище, виокремити проблему, з'ясувати причини, вибрати методи управління конфліктом та спрогнозувати його наслідки. Фактично йдеться про складання карти конфлікту, яка дає можливість сконцентруватися на проблемі, абстрагувавшись від емоційних переживань. Ефективними методами в антикризовому управлінні визнано методи організаційно-структурні (здійснення заходів для зміни у структурі організації), адміністративні (контроль за ескалацією конфлікту) та міжособові, з-поміж яких з погляду ефективності слід виокремити компроміс і співробітництво. Криза в діяльності організацій, зокрема й органів публічної влади, щоразу характеризується унікальністю своїх проявів, отже, так само унікальними мають бути методи врегулювання конфліктами у найбільш проблемних ситуаціях. Це потребує від керівників креативності та – найголовніше – необхідного обсягу спеціальних знань. Таким чином, нагальною проблемою лишається питання необхідності постійного підвищення конфліктологічної компетентності публічних службовців, керівників організацій. Вважаємо за потрібне запропонувати організовувати обов'язкову підготовку державних службовців з питань управління конфліктами (із залученням відповідних спеціалістів) у процесі підвищення кваліфікації в органах публічної влади. Успішне управління конфліктами внутрішніми силами установи передбачає орієнтацію на використання позитивної, творчої енергії конфліктної ситуації. Крім того, запорукою мінімізації виникнення конфліктів є побудова організаційної структури, яка дозволить зменшити ризик зіткнення інтересів. Важливим аспектом є дотримання високої культури спілкування.

Як ефективні заходи з регулювання конфліктів в організації себе зарекомендували такі форми: переговори, посередництво, арбітраж. Кожна з

цих форм має свої переваги й недоліки, які важливо враховувати під час оцінювання кожної конфліктної ситуації. Проте найбільш перспективною та м'якою формою регулювання конфліктів наукова спільнота визнає посередництво (медіацію), що передбачає участь нейтральної третьої особи у процесі взаємодії сторін, що прагнуть дійти згоди з певного питання. Узагальнюючи способи управління конфліктами внутрішніми силами установи, варто наголосити, що сьогодні у сфері публічного управління в Україні соціальні (організаційні) методи переважають над психологічними.

4. Ефективне управління конфліктами на публічній службі залежить не тільки від успішного застосування стратегії розв'язання конфліктів, вдалої їх діагностики, але й від профілактики конфліктів. Механізм запобігання конфліктам, по-перше, полягає у виявленні явних і прихованих причин соціально-психологічної напруженості та у відповідному реагуванні на неї.

Доступними для всіх структурними засобами зниження негативного впливу конфліктів є ослаблення взаємної залежності працівників, яка притаманна усім організаціям, чітке роз'яснення посадових обов'язків, урахування психофізіологічних особливостей під час формування робочих груп, адекватний розподіл ресурсів та функцій тощо. Також важливу роль у зниженні негативного впливу конфліктних ситуацій відіграють заходи для утворення здорового соціально-психологічного клімату в організації.

Вважаємо за необхідне запропонувати запровадити у програми підвищення кваліфікації публічних службовців заходи, спрямовані на корегування поведінки та особистісних якостей – тренінги, що сприятимуть розвитку толерантності, навичок роботи в кризових ситуаціях. На сьогодні, на жаль, такі форми у сфері публічної служби майже не використовуються, більш популярною є форма семінарів та круглих столів.

Важливим аспектом діяльності публічних службовців лишається недопущення та врегулювання конфлікту інтересів. Позбавлення приватного інтересу перед призначенням (обранням) на посаду визнано одним з найдієвіших способів запобігання конфлікту інтересів. Крім того, на

зниження імовірності виникнення конфлікту інтересів можуть впливати рівень організації виконання актів вищих інстанцій, здійснення заходів з підвищення знань антикорупційного законодавства, чіткий розподіл службових обов'язків, забезпечення відкритого доступу до публічної інформації тощо.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андріянова Ю. В. Деструктивність наслідків конфліктів серед посадових осіб органів місцевого самоврядування / Ю. Андріянова // Державне управління та місцеве самоврядування. – 2014. – Вип. 1 (20). – С. 214-223.
2. Андріянова Ю. В. Конфлікт як явище управлінської діяльності: аналіз наукових досліджень / Ю. Андріянова // Державне управління та місцеве самоврядування. – 2012. – Вип. 3 (14). – С. 183-193.
3. Андріянова Ю. В. Формування конфліктостійкості як основа попередження конфліктів у професійній діяльності посадових осіб місцевого самоврядування [Електронний ресурс] / Ю. Андріянова. – Режим доступу : [http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2014-02\(12\)/19.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2014-02(12)/19.pdf).
4. Антикризовий менеджмент : навч. посіб. / [Скібіцька Л., Матвеев В., Щелкунов В., Подреза С.]. – Київ : Центр учбової літератури, 2014. – 584 с.
5. Анцупов А. Я. Конфликтология / А. Анцупов, А. Шипилов. – Москва: Юнити, 2020. – 551 с.
6. Базіло С. Традиційні та інноваційні методи розв'язання конфліктів у діяльності державних службовців / С. Базіло // Персонал. – 2017. – № 8. – С. 60-64.
7. Бандурка А. М. Психология управления / А. Бандурка, С. Бочарова, Е. Землянская. – Харьков : ООО «Фортуна-пресс», 1998. – 464 с.
8. Берлач А. І. Конфліктологія : навч. посіб. / А. Берлач, В. Кондратюкова. – Київ : Університет «Україна», 2017. – 204 с.
9. Білосорочка С. І. Шляхи попередження та виходу з конфліктів в органах влади / С. Білосорочка // Актуальні проблеми державного управління. – 2012. – № 2 (42). – С. 372-380.
10. Васильчак С. В. Шляхи управління конфліктами в кризовій ситуації / С. Васильчак, І. Дева // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Вип.

20.15. – С. 137-143.

11. Ващенко І. В. Конфліктологія та теорія переговорів / І. Ващенко, М. Кляп. – Київ : Знання, 2013. – 407 с.

12. Величко О. Управління конфліктами та стресом: посібник для працівників апарату суду / О. Величко, Т. Яновська. – Київ, 2010. – 192 с.

13. Волянський П. Б. Шляхи запобігання конфлікту інтересів на державній службі [Електронний ресурс] / П. Волянський. – Режим доступу : <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=726>.

14. Гайдук А. В. Запобігання конфлікту інтересів на державній службі: проблеми законодавчого регулювання / А. Гайдук // Вісник Академії адвокатури України. – 2013. – № 1 (26). – С. 101-107.

15. Гаман С. М. Особливості конфліктів в митних органах України / С. Гаман // Вісник Академії митної служби України. Серія «Державне управління». – 2013. – № 1 (8). – С. 76-81.

16. Гарматюк О. Механізми попередження і розв'язання конфліктів в антикризовому управлінні / О. Гарматюк // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2010. – Вип. 1 (3). – С. 50-55.

17. Гірник А. М. Основи конфліктології. [Електронний ресурс] / А. Гірник. – Режим доступу : <http://westudents.com.ua/knigi/514-osnovi-konflktolog-grnik-am.html>.

18. Гірник А. Конфлікти: структура, ескалація, залагодження / А. Гірник, А. Бобро. – Київ : Вид-во С.Павличко «Основи», 2013. – 172 с.

19. Гура О. І. Психологія управління соціальною організацією / О. Гура, Т. Гура. – Запоріжжя : КПУ, 2013. – 168 с.

20. Дем'янчук С. П. Конфлікти в системі державної служби [Електронний ресурс] / С. Дем'янчук, Г. Юркевич. – Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/soc_gum/sre/2011_3/58.pdf

21. Довгань Н. П. Конфлікти в державному управлінні та шляхи їх вирішення : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з держ. упр. : спец. 25.00.01 «Теорія та історія державного управління». – Київ, 2016. –

[Електронний ресурс] / Н. Довгань. – Режим доступу : <http://avtoreferat.net/content/view/2086/45/>.

22. Долинська Л. В. Психологія конфлікту : навч. посіб. [Електронний ресурс] / Л. Долинська, Л. Матяш-Заяц. – Режим доступу : http://pidruchniki.com/15271128/psihologiya/chinniki_faktori_viniknennya_konfliktiv#98.

23. Древаль Ю. Д. Конфліктний потенціал організаційної культури [Електронний ресурс] / Ю. Древаль – Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Ardup/2012_2/Dreval.pdf

24. Дуткевич Т. Конфліктологія з основами психології управління : навч. пос. / Т. Дуткевич. – Київ : Центр навчальної літератури, 2015. – 456 с.

25. Егидес А. П. Психология конфликта / А. Егидес. – Москва : Московская финансово-промышленная академия, 2011. – 320 с.

26. Енциклопедія державного управління : у 8 т. – Київ : НАДУ, 2011. – Т. 6 : Державна служба. – 524 с.

27. Енциклопедія державного управління : у 8 т. – Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2011. – Т. 8 : Публічне врядування. – 630 с.

28. Євдокимов В. О. Аналіз психологічних причин конфліктів в органах державної влади [Електронний ресурс] / В. Євдокимов, О. Рябічко. – Режим доступу : <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2010-2/doc/3/02.pdf>

29. Єркова Ю. С. Причини виникнення конфліктів в організації і шляхи їх вирішення [Електронний ресурс] / Ю. Єркова, А. Довгань. – Режим доступу : <http://www.sworld.com.ua/konfer31/612.pdf>

30. Желюк Т. Л. Державна служба : навч. посіб. / Т. Желюк. – Тернопіль: ТНЕУ, 2013. – 357 с.

31. Завгородня В. Правові засоби попередження та врегулювання конфлікту інтересів на державній службі [Електронний ресурс] / В. Завгородня. – Режим доступу : <http://dspace.uabs.edu.ua/jspui/bitstream.pdf>

32. Загальні правила етичної поведінки державних службовців та осіб місцевого самоврядування, затверджені Наказом Національного агентства

України з питань державної служби від 05.08.2016 № 158 // База даних «Законодавство України» / ВР України [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16>

33. Иванова С. В. Кандидат, новичок, сотрудник. Инструменты управления персоналом, которые реально работают на практике / С. Иванова. – Москва: Эксмо, 2018. – 304 с.

34. Івата С. І. Стан наукової розробки проблеми конфліктів у сфері державного управління [Електронний ресурс] / С. Івата. – Режим доступу : <http://official.chdu.edu.ua/article/viewFile/60461/56223>

35. Кайдалова Л. Г. Психологія спілкування / Л. Кайдалова, Л. Пляка. – Харків : НФаУ, 2011. – 132 с.

36. Кайлюк Є. М. Психологія управління / Є. Кайлюк, Г. Фесенко. – Харків : ХНАМГ, 2012. – 202 с.

37. Карамушка Л. Психологія управління конфліктами в організації : монографія / Л. Карамушка, Т. Дзюба. – Київ-Полтава, 2019. – 268 с.

38. Карлов Т. В. Теоретичні засади конфліктної взаємодії в публічному управлінні / Т. Карлов // Теорія та практика державного управління. – 2015. – Вип. 2 (49). – С. 104-110.

39. Кирій С. Л. Організаційний конфлікт у публічному управлінні як індикатор необхідності змін [Електронний ресурс] / С. Кирій. – Режим доступу : <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2014-2/doc/1/02.pdf>.

40. Козлов В. В. Управление конфликтом / В. Козлов, А. Козлова. – Москва : Эксмо, 2015. – 224 с.

41. Конфликт. Формирование конструктивной позиции к конфликту // Библиотека кадровика. – 2014. – № 5. – С. 68-73.

42. Конфліктологія: навч. посіб. / Л. Герасіна та ін. – Харків: Право, 2012. – 128 с.

43. Костюк О. Н. Причинная обусловленность конфликта интересов на государственной службе / О. Костюк // Молодой учёный. – 2012. – № 5. – С. 337-340.

44. Котлова Л. О. Психологія конфлікту: курс лекцій / Л. Котлова. – Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2013. – 112 с.
45. Кредісов А. І. Менеджмент для керівників / А. Кредісов, Є. Панченко, В. Кредісов. – Київ : Товариство «Знання», 1999. – 566 с.
46. Купчанко В. Конфлікт інтересів : класифікація, сутність понять, відповідальність / В. Купчанко // Кадровик. – 2015. – № 11. – С. 56-67.
47. Курбатов В. И. Конфликтология / В. Курбатов. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2019. – 445 с.
48. Линчевский Э. Э. Мастерство управленческого общения: руководитель в повседневных контактах и конфликтах / Э. Линчевский. – Санкт-Петербург : Речь, 2012. – 202 с.
49. Ліпич Р. І. Причини виникнення конфлікту інтересів на державній службі [Електронний ресурс] / Р. Ліпич. – Режим доступу : http://kambuzkjust.at.ua/news/prichini_viniknennja_konfliktu_interesiv_na_derzhavnij_sluzhbi/2013-07-10-249.
50. Ложкін Г. В. Психологія конфлікту: теорія і сучасна практика / Г. Ложкін, Н. Пов'якель. – Київ : ВД «Професіонал», 2016. – 416 с.
51. Лозниця В. С. Психологія менеджменту : навч. посіб. / В. Лозниця. – Київ: КНЕУ, 1997. – 248 с.
52. Магомедов Г. М. Конфликты в организации: сущность и особенности / Г. Магомедов // Фундаментальные исследования. – 2014. – № 8. – С. 233-239.
53. Максимець Ю. В. Шляхи подолання конфліктних ситуацій на підприємстві / Ю. Максимець, В. Дадак // Науковий вісник ЛНТУ України. – 2013. – Вип. 23.10. – С. 372-376.
54. Мириманова М. С. Конфликтология / М. Мириманова. – Москва : Издательский центр «Академия», 2014. – 320 с.
55. Михальченко А. Конфлікт інтересів та шляхи його врегулювання в процесі державної служби / А. Михальченко // Казна України. 2013. – № 5 (26). – С. 8-10.

56. Мілевська М. Жити дружно: правила управління конфліктами / М. Мілевська // Аудитор України. – 2015. – № 6 (235). – С. 77-80.
57. Никончук В. М. Роль та дії керівника в процесі розвитку конфлікту [Електронний ресурс] / В. Никончук, К. Цимбріяк. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2013_9_19.
58. Новікова Н. Управління конфліктами в організації : підходи до вирішення та профілактики / Н. Новікова // Галицький економічний вісник. 2013. – № 2 (41). – С.79-83.
59. Олешко О. М. Зарубіжний досвід запобігання конфлікту інтересів на державній службі [Електронний ресурс] / О. Олешко. – Режим доступу : <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/tpdu/2014-3/doc/5/05.pdf>.
60. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління : посіб. / Л. Орбан-Лембрик. – Київ: Академвидав, 2013. – 568 с.
61. Організація державної служби: теорія та практика : навч. посіб. / за заг. ред. М. Багмета, М. Іванова, В. Фуртатова. – Миколаїв: Вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2017. – 244 с.
62. Орлянський В. С. Конфліктологія : навч. посіб. / В. Орлянський. – Київ: Центр учбової літератури, 2017. – 160 с.
63. Пірен М. І. Конфліктологія : підручник / М. Пірен. – Київ: МАУП, 2013. – 360 с.
64. Подольчак Н. Ю. Місце та види управлінських конфліктів у сучасній системі менеджменту підприємства [Електронний ресурс] / Н. Подольчак, Г. Ковальчук. – Режим доступу : <http://ena.lp.edu.ua:8080.pdf>.
65. Правила внутрішнього трудового розпорядку для працівників публічних установ [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://mk.arbitr.gov.ua/sud5016/org/rules/>
66. Правила етичної поведінки державного службовця, затверджені Постановою Кабінету Міністрів України від 11.02.2016 № 65 // База даних «Законодавство України» / ВР України [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.kmu.gov.ua/control/ru/cardnpd?docid=248839311>

67. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII // База даних «Законодавство України» / ВР України [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/889-19>.

68. Про запобігання корупції : Закон України від 14.10.2014 № 1700-VII // База даних «Законодавство України» / ВР України [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1700-18/page>.

69. Про судоустрій і статус суддів : Закон України від 02.06.2016 № 1402-VIII // База даних «Законодавство України» / ВР України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon0.rada.gov.ua>.

70. Профілактика та вирішення конфліктів / уклад. В. Є. Виноградова. – Київ : Видавництво КМЦППК, 2013. – 40 с.

71. Рамендик Д. М. Управленческая психология / Д. Рамендик. – Москва : Форум : ИНФРА-М, 2019. – 256 с.

72. Регнет Э. Организационные конфликты. Формы, функции и способы преодоления / Э. Регнет. – Харьков : Гуманитарный Центр, 2014. – 408 с.

73. Розенштиль фон Л. Организационная психология / Л. фон Розенштиль, В. Мольт, Б. Рюттингер. – Харьков : Изд-во Гуманитарный Центр, 2014. – 464 с.

74. Русинка І. Конфліктологія. Психотехнології запобігання і управління конфліктами / І. Русинка. – Київ : ВД «Проф», 2017. – 332 с.

75. Савельєва В. С. Психологія управління : навчальний посібник / В. Савельєва. – Київ : ВД «Професіонал», 2015. – 320 с.

76. Селезнева Е. В. Развитие толерантности государственных служащих : монографія / Е. Селезнева, Н. Бондаренко. – Москва : РАГС, 2018. – 102 с.

77. Сергієнко Т. І. Конфлікти в колективі і роль керівника у їх вирішенні / Т. Сергієнко // Гуманітарний вісник ЗДІА. – 2012. – № 48. – С. 236-242.

78. Сівчук І. П. Зарубіжний досвід вирішення конфліктних ситуацій / І. Сівчук // Вісник Хмельницького національного університету. 2011. – № 2. – Т. 1. – С. 92-95.
79. Скібіцький О. М. Антикризисний менеджмент : навч. посіб. / О. Скібіцький. – Київ : Центр учбової літератури, 2019. – 568 с.
80. Слободянюк А. В. Психологія управління та конфліктологія / А. Слободянюк, Н. Андрущенко. – Вінниця : ВНТУ, 2010. – 120 с.
81. Стаут Л. Управление персоналом. Настольная книга менеджера / Л. Стаут. – Москва : ООО «Издательство «Добрая книга», 2016. – 536 с.
82. Соловьева С. В. Медиация как инновационная форма разрешения споров на государственной гражданской службе / С. Соловьева, Н. Назарова // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. – 2014. – № 6. – С. 156-161.
83. Строяновська О. Конфлікт: крок назад чи вперед? / О. Строяновська // Секретар-референт. – 2018. – № 10 (71). – С. 76-81.
84. Технології роботи організаційних психологів / за ред. Л. М. Карамушки. – Київ : Фірма «ІНКОС», 2015. – 366 с.
85. Тимофієв В. Г. Розв'язання конфліктів у сфері державної служби: ситуативний підхід [Електронний ресурс] / В. Тимофієв. – Режим доступу : <http://academy.gov.ua/ej/ej16/txts/12TVGSSP.pdf>.
86. Тимофієв В. Г. Технологія управління конфліктами в діяльності державних службовців [Електронний ресурс] / В. Тимофієв. – Режим доступу : <http://center.kr-admin.gov.ua/index.php?q=Elibr/28.html>.
87. Тимофієв В. Г. Управління конфліктами в діяльності державних службовців : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з держ. упр. : спец. 25.00.03 «Державна служба». – Дніпропетровськ, 2006. – 20 с. [Електронний ресурс] / В. Тимофієв. – Режим доступу : <http://avtoreferat.net/content/view/1810/9>
88. Токар-Остапенко О. В. Врегулювання конфлікту інтересів на державній службі : можливості застосування європейського досвіду в

Україні. Аналітична доповідь / О. Токар-Остапенко. – Київ : Національний інститут стратегічних досліджень, 2013. – 57 с.

89. Управление конфликтами: избегаем военных действий // Библиотека кадровика. – 2014. – № 5. – С. 74-78.

90. Управління конфліктами / Г. Жаворонкова та ін. – Київ: Кондор, 2010. – 172 с.

91. Управління конфліктами у процесах публічної політики. Взаємодія держави та громадянського суспільства : наукова розробка / С. Телешун та ін. – Київ : НАДУ, 2012. – 52 с.

92. Федчун Н. Конфлікти в діяльності органів місцевого самоврядування : причини, шляхи розв'язання та прогнозування : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з держ. упр. : спец. 25.00.04 «Місьцеве самоврядування». – Київ, 2009. – 20 с. [Електронний ресурс] / Н. Федчун. – Режим доступу : http://www.academy.gov.ua/%5CNMKD%5Clibrary_nadu%5CAvtoreferat%5C9f8bc0bf-f025-4d48-a49b-154a8b3d30c6.pdf.

93. Ходаківський Є. І. Психологія управління: підручник / Є. Ходаківський, Ю. Богоявленська, Т. Грабар. – Київ : Центр учбової літератури, 2015. – 488 с.

94. Хожило І. І. Толерантність як складова професійної компетентності державного службовця [Електронний ресурс] / І. Хожило. – Режим доступу : <http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2010-02/10hiikps.pdf>

95. Цюрупа М. В. Основи конфліктології та теорії : навч. посіб. / М. Цюрупа. – Київ : Кондор, 2019. – 192 с.

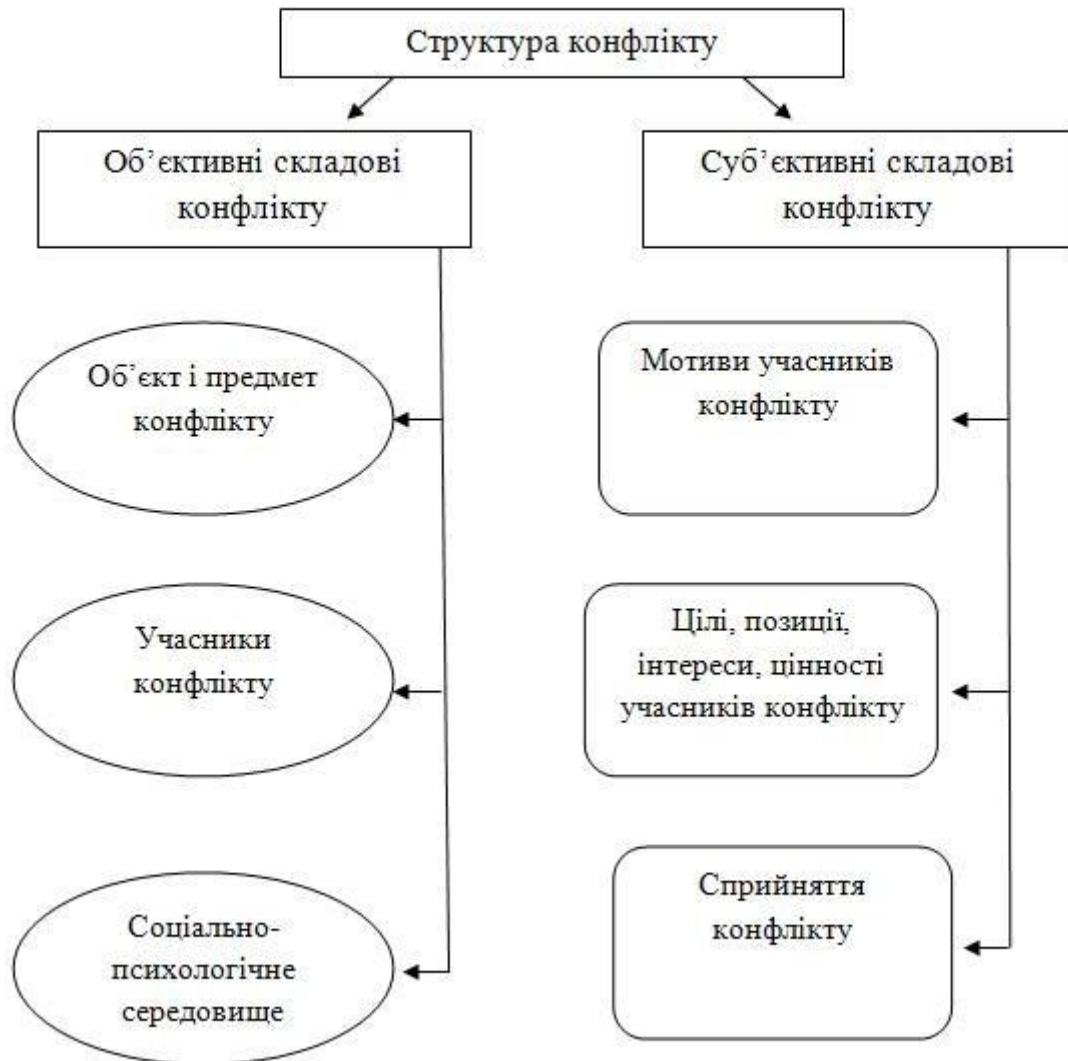
96. Шатрава С. О. Способи врегулювання конфлікту інтересів в діяльності органів внутрішніх справ: питання сьогодення [Електронний ресурс] / С. Шатрава. – Режим доступу : http://www.lj.kherson.ua/2015/pravo06/part_2/38.pdf.

97. Яхно Т. П. Конфліктологія та теорія переговорів / Т. Яхно, Г. Куревіна. – Київ : Центр учбової літератури, 2012. –168 с.
98. Dodu M. Organizational Diagnosis / Dodu, M., Tripon, C. and Şandor, D. S. // Transylvanian Review of Administrative Sciences. – 2014. – vol. 3/12. – PP. 37-50.
99. Kozan K. Subcultures and Conflict Management Styles / Kozan K. – Management International Review. – 2012. – vol. 42. – no.1. – PP. 89-95.
100. Brehm John and Scott Gates. Working, Shirking, and Sabotage: Bureaucratic Responses to a Democratic Public / Brehm, John, and Scott Gates. – University of Michigan Press, Ann Arbor, 1997. – 210 p.
101. Holmstrom Bengt. Managerial Incentive Problems: A Dynamic Perspective / Holmstrom Bengt. – Review of Economic Studies, 1999. – 120 p.
102. Wilson James. Bureaucracy, Basic Books / Wilson James. – New York, 1989. – 420 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

СТРУКТУРА КОНФЛІКТУ

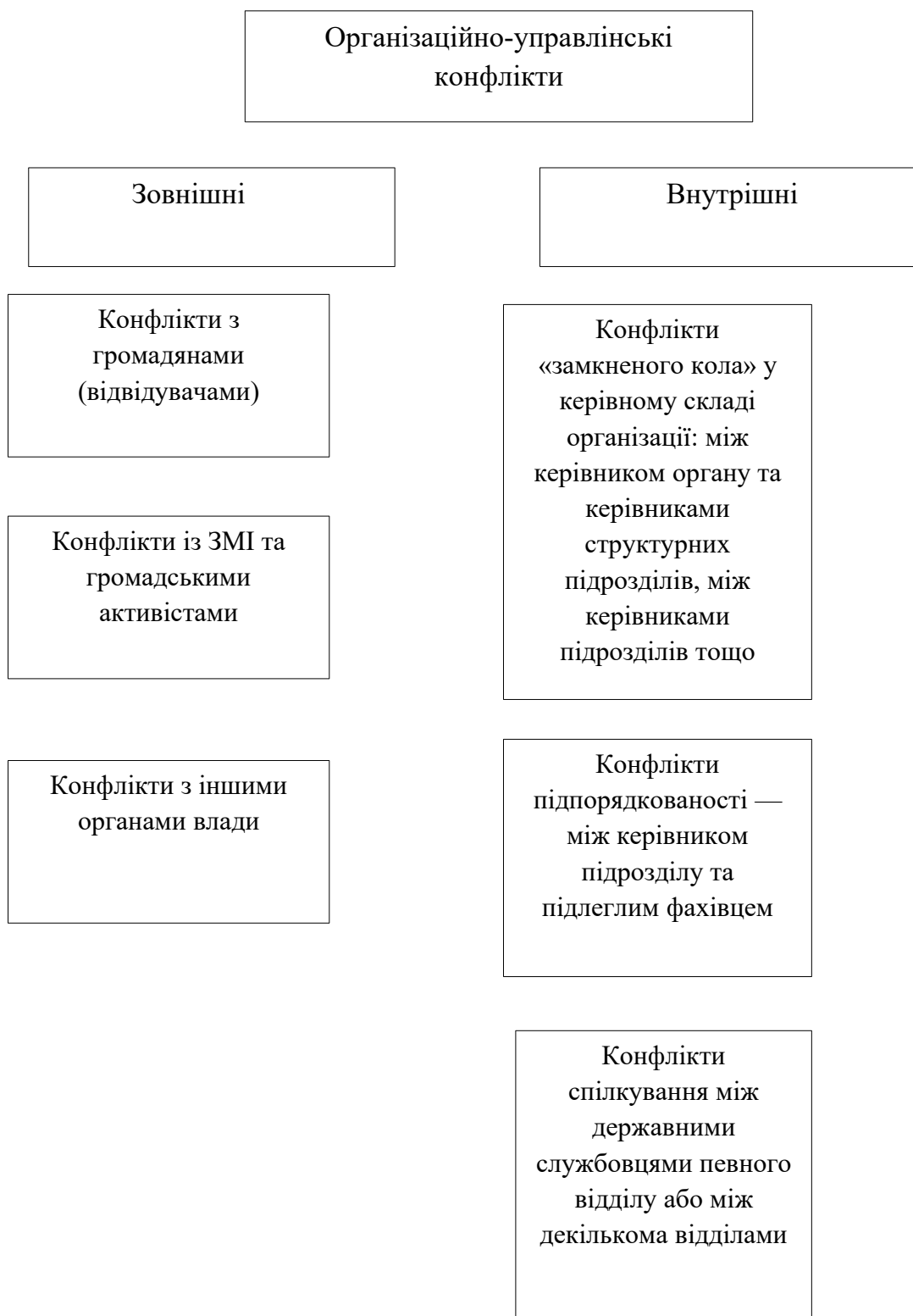


ВИДИ ТА ПРИЧИНИ КОНФЛІКТІВ У СФЕРІ УПРАВЛІННЯ

(за Г. Ложкіним та Н. Пов'якель) [50, с. 230].

Підвалини класифікації	Тип конфлікту	Причини конфліктів у сфері управління
Суб'єкти конфліктної взаємодії	Конфлікт між суб'єктами та об'єктами управління (групові конфлікти)	Порушення принципів управління: порушення комунікацій, низька професійна підготовка кадрів
	Конфлікт між керівником і підлеглим (міжособистісні конфлікти)	Увесь спектр причин, що зумовлюють міжособистісні конфлікти
Джерело конфлікту	Структурні конфлікти, інноваційні конфлікти, позиційні конфлікти, ціннісні конфлікти	Увесь спектр причин, що зумовлюють міжособистісні конфлікти
Динаміка управлінської діяльності	Конфлікти планування	Порушення принципів планування; порушення конгруентності стратегічного, тактичного і оперативного планування; суб'єктивізм і волюнтаризм керівництва
	Конфлікти організації	Наслідки невдалого планування, порушення принципів організації, порушення постійних і тимчасових взаємостосунків між усіма підрозділами
	Конфлікт мотивації	Порушення принципів мотивації, прорахунки у доборі і розстановці кадрів
	Конфлікт контролю	Неадекватність відображення у свідомості суб'єктів і об'єктів управління функції контролю і управлінської діяльності, порушення принципів і норм контролю, нечіткість критерії контролю, неадекватність стилю управління конкретним умовам і ситуаціям

ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКІ КОНФЛІКТИ НА ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ



ЧАСТОТА ВИНИКНЕННЯ СТРЕСОВИХ СИТУАЦІЙ

(за Е. Регнет) [70, с. 62].

Ступінь	Стресові ситуації	Частота (в %)*
1	Дуже сильний цейтнот	80,3
2	Висока матеріальна відповідальність	80,0
3	Стиль управління, якому надають перевагу, не застосовують на практиці	77,8
4	Немає систематичного внутрішнього добору керівного складу	73,2
5	Надлишок письмової інформації	72,6
6	Брак програм підвищення кваліфікації для керівного складу	72,2
7	Брак підходящих інструментів оцінки продуктивності праці	70,8
8	Немає монолітного стилю керівництва	67,8
9	Концентрація на своєму відділі або на своїй галузі	66,7
10	Високі вимоги, спричинені реформами	66,2
11	Непередбачені порушення трудового розпорядку	65,4
12	Організаційна структура, дефіцит можливостей кар'єрного зростання	64,4
13	Надто багато вимушеної позаурочної роботи	63,1
14	На продуктивність співробітника негативно впливають помилки його колег.	61,9
15	Керівник не здатний ставити довгострокові цілі	58,1
16	Недостатня підтримка проектів з боку інших відділів	57,4
17	Несправедлива оплата праці	55,0
18	Некоректне управління персоналом і матеріальними засобами	53,3
19	Свавілля у політиці просування/заохочення	50,0
20	Працівники не беруть участі у постановці цілей	50,0
	*Процент згадування «часто/постійно»	

Діагностика конфлікту

