

Чорноморський національний університет імені Петра Могили

(повне найменування вищого навчального закладу)

Юридичний факультет

(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

Кафедра публічного управління та адміністрування

(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

«Допущено до захисту»

В.о. завідувача кафедри публічного  
управління та адміністрування,

д. держ. упр., професор

Володимир ЄМЕЛЬЯНОВ

“ ” 2025 року

## КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти

магістр

на тему:

## УПРАВЛІННЯ СТРЕСОВИМИ СИТУАЦІЯМИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

Керівник:

к. соціол. н., доцент

Чорна Вікторія Олександрівна

(вчене звання, науковий ступінь, П.І.Б.)

Рецензент:

ст. викладач

Верба Світлана Миколаївна

(посада, вчене звання, науковий ступінь, П.І.Б.)

Виконав:

студент VI курсу групи 635МЗ

Кравченко Денис Володимирович

(П.І.Б.)

Спеціальності:

281 «Публічне управління та  
адміністрування»

(шифр і назва спеціальності)

ОПП:

«Державна служба»

Миколаїв – 2025 рік

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ДОСЛІДЖЕННЯ СТРЕСІВ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....	7
1.1. Поняття стресу та конфліктів у діяльності державних службовців.....	7
1.2. Класифікація стресів та їх вплив на ефективність публічного управління.....	19
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКІ МЕХАНІЗМИ РЕГУЛЮВАННЯ СТРЕСОВИМИ СИТУАЦІЯМИ ТА КОНФЛІКТАМИ В ДЕРЖАВНИХ УСТАНОВАХ.....	32
2.1. Організаційні, соціально-психологічні та індивідуальні передумови конфліктних і стресових ситуацій у державних установах.....	32
2.2. Методи й інструменти розробки заходів для управління конфліктами та стресом .....	44
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ТА СТРЕСАМИ В ДЕРЖАВНИХ УСТАНОВАХ.....	55
3.1. Специфіка впливу конфліктів і стресових факторів на ефективність функціонування державних установ .....	55
3.2. Рекомендації щодо вдосконалення управління конфліктами та стресами.....	67
ВИСНОВКИ.....	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	87
ДОДАТКИ.....	96

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** У сучасних умовах конфлікт має складну соціально-психологічну природу, а ймовірність його виникнення зростає через інтенсивність комунікацій та різноманіття міжособистісних взаємин. Конфліктні ситуації можуть виникати між окремими працівниками, між людиною та колективом, між підрозділами чи групами співробітників. Їхніми причинами найчастіше є відмінності у поглядах, особиста несумісність, упередження або стереотипи. Тому навіть у тривалий час сформованих колективах уникнути конфліктів практично неможливо.

Конфлікт рідко виникає раптово — він має прихований етап розвитку й формується під впливом низки об'єктивних і суб'єктивних чинників. Водночас конфлікт може мати і конструктивний потенціал: сприяти виявленню прихованих проблем, покращувати управлінські рішення та підвищувати ефективність комунікації. Проте за відсутності контролю конфлікти швидко переходять у деструктивні форми, що створюють ризики для учасників і для установи загалом. Тому врегулювання конфліктів повинно здійснюватися під керівництвом підготовлених фахівців із персоналу або керівників.

Темп життя і кількість соціальних взаємодій зростають, що посилює як стрес, так і ймовірність конфліктних ситуацій. XX століття часто називають епохою стресу, однак у XXI столітті ця тенденція лише поглиблюється через динамічність бізнес-процесів, ризики фінансових втрат, конкурентність і високі соціальні вимоги. Посада керівника належить до найбільш стресогенних, оскільки передбачає високу відповідальність, необхідність швидко ухвалювати рішення та постійно взаємодіяти з різними групами людей. Ефективна управлінська діяльність потребує емоційної стійкості, здатності до саморегуляції та навичок конструктивного розв'язання конфліктів.

Стрес і конфлікт є взаємопов'язаними явищами. Тривалі стресові стани часто провокують конфлікти, а конфлікти, у свою чергу, підсилюють

психологічне напруження, знижують мотивацію та продуктивність персоналу. У масштабах організації це може призводити до збільшення витрат часу й ресурсів, погіршення робочого клімату та зростання плинності кадрів. Небезпечним є те, що навіть один співробітник у стані хронічного стресу може негативно впливати на атмосферу всього колективу.

Управління конфліктами та стресами в установах має включати як реагування на проблеми, так і їхнє попередження. Саме превентивні заходи дозволяють мінімізувати наслідки конфліктів на ранніх етапах, зберегти ресурс установи та підтримати сприятливий психологічний клімат. Тому система управління персоналом повинна бути тісно інтегрованою з моделями діагностики, запобігання і врегулювання конфліктних ситуацій.

Наукове вивчення конфлікту почало формуватися у другій половині XIX століття. Значний внесок у становлення конфліктології зробив Г. Зіммель, а також Г. Спенсер, У. Самнер, Л. Гумплович та Г. Ратценгофер, які розглядали конфлікти в контексті соціальної боротьби та еволюційного розвитку суспільства. Подальший розвиток теорії конфліктів пов'язаний із працями Е. Дюркгейма, М. Вебера, концепцією позитивно-функціонального конфлікту Л. Козера, моделлю Р. Дарендорфа та загальною теорією конфлікту К. Боулдінга.

В Україні конфліктологічні дослідження активно розвивають О. Біловодська, Т. Кириченко, Л. Герасіна, М. Требін, В. Воднік, С. Телешун, І. Рейтерович, С. Ситник та інші науковці. Їхні роботи присвячені класифікації конфліктів, аналізу причин їх виникнення, чинників ескалації та розробленню моделей конструктивного врегулювання.

**Мета дослідження** – є теоретичне обґрунтування та практичне вивчення процесів управління стресовими ситуаціями в органах публічної влади, а також розроблення рекомендацій щодо підвищення ефективності стресостійкості державних службовців.

Поставлена мета зумовила вирішення наступних завдань:

– проаналізувати наукові підходи до розуміння стресу, конфлікт та моделей управління стресом у професійній діяльності;

- дослідити причини виникнення стресових ситуацій у діяльності органів публічної влади;
- визначити ключові соціально-психологічні та організаційні чинники, що впливають на стресостійкість державних службовців;
- розробити практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управління стресовими ситуаціями та зміцнення психологічної стійкості державних службовців.

*Об'єктом дослідження* – є професійна діяльність працівників органів публічної влади в умовах впливу стресових ситуацій.

*Предметом дослідження* – є механізми, методи та соціально-психологічні умови управління стресовими ситуаціями в органах публічної влади, а також фактори, що визначають рівень стресостійкості державних службовців.

**Методи дослідження** базується на використанні системного та структурно-функціонального підходів, що дають змогу комплексно розглядати явища у сфері публічного управління. Теоретичну основу становлять сучасні соціологічні й конфліктологічні концепції, які розглядають конфлікт і стрес як природні форми соціальної взаємодії та ключові чинники суспільної динаміки. У роботі враховано принципи узгодженості теоретичного та емпіричного аналізу, нерозривний взаємозв'язок учасників соціальних процесів і об'єктивну суперечливість розвитку соціальних систем.

Методологічний інструментарій дослідження включає широкий спектр наукових методів: аналіз і синтез, наукову абстракцію, статистичні процедури, порівняльний підхід, угруповання даних, індуктивний та дедуктивний методи, а також історичний і логічний аналіз, узагальнення та порівняння.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає в тому, що у процесі проведеного дослідження отримано нові результати, які поглиблюють уявлення про природу стресових ситуацій у діяльності органів публічної влади та механізми їх ефективного управління. Удосконалено підхід до діагностики стресостійкості державних службовців шляхом інтеграції суб'єктивних (психологічних) та об'єктивних (організаційних) критеріїв оцінювання, що

забезпечує більш точне визначення ризиків професійного виснаження.

**Практичне значення отриманих результатів в тому, що** впровадження отриманих результатів та сформованих у дослідженні рекомендацій щодо використання організаційно-методичних підходів і сучасних технологій запобігання та профілактики конфліктів і стресових ситуацій створює можливість орієнтувати керівників різних рівнів на впровадження демократичних, гнучких і ситуаційно адекватних механізмів управління. Це, у свою чергу, сприятиме підвищенню результативності управлінської діяльності, удосконаленню культури управління та формуванню більш гармонійного професійного середовища у вітчизняних державних інституціях.

Отримані теоретичні висновки й практичні напрацювання можуть бути застосовані у навчальному процесі, зокрема під час розроблення освітніх програм, спеціальних курсів і методичних матеріалів з організаційної конфліктології, теорії організацій, менеджменту та суміжних галузей.

**Особистий внесок магістранта.** Магістерська робота є самостійним завершеним дослідженням. Наукові положення, розробки, результати, висновки і рекомендації отримані автором самостійно.

**Апробація результатів дослідження.** Основні положення та висновки дослідження апробовано у формі доповіді на XXVIII Всеукраїнській щорічній науково-методичній конференції «Могилянські читання – 2025: Досвід та тенденції розвитку суспільства в Україні: глобальний, національний та регіональний аспекти (м. Миколаїв, листопад 2025 р.) на тему: «Джерела виникнення конфліктів та стресових ситуацій у публічній організації».

**Структура роботи.** Специфіка теми, сформульовані мета і завдання визначили послідовність викладення матеріалу і структуру роботи. Робота загальним обсягом 96 сторінки, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків.

## РОЗДІЛ 1.

### ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ДОСЛІДЖЕННЯ СТРЕСІВ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

#### 1.1. Поняття стресу та конфлікту у діяльності державних службовців

Стрес у діяльності державних службовців розглядається як специфічний психофізіологічний стан, що виникає у відповідь на дію зовнішніх чи внутрішніх факторів, які перевищують адаптаційні можливості працівника та ускладнюють виконання службових обов'язків. У сфері публічного управління стрес є не просто емоційною реакцією, а інтегральною відповіддю організму на складні, суперечливі або надмірні вимоги робочого середовища.

Державні службовці функціонують у системі, де щоденна професійна діяльність передбачає високий рівень відповідальності, необхідність приймати управлінські рішення в умовах невизначеності, взаємодію з громадянами, вирішення конфліктних ситуацій та роботу з великими інформаційними потоками. Саме тому стрес виступає регулярним компонентом їхньої професійної діяльності.

У контексті публічної служби стрес можна визначити як психоемоційне напруження, що виникає під впливом інтелектуальних, адміністративних, комунікативних та організаційних навантажень, які супроводжують виконання владних повноважень та управлінських функцій.

Цей стан включає комплекс фізіологічних реакцій (активація симпатичної нервової системи, зміни гормонального фону), емоційних проявів (тривога, роздратованість, відчуття перевантаження), а також поведінкових наслідків (зниження ефективності, складнощі у прийнятті рішень, конфліктність у взаємодії).

Особливістю стресу у державних службовців є саме службове

середовище:

- жорстку регламентованість діяльності;
- відповідальність за суспільно значущі рішення;
- дефіцит часу;
- часті організаційні зміни;
- політичний, інформаційний та суспільний тиск;
- критику з боку громадян та засобів масової інформації;
- необхідність працювати в умовах кризових і надзвичайних ситуацій.

З огляду на це, у діяльності державних службовців стрес виступає як адаптивним механізмом, що мобілізує ресурси, так і деструктивним фактором, коли його інтенсивність або тривалість перевищують адаптаційні можливості працівника. У другому випадку стрес спричиняє професійні деформації, зниження працездатності, емоційне виснаження та формування синдрому професійного вигорання.

Таким чином, стрес у діяльності державних службовців — це неодмінний елемент професійної реальності, який потребує усвідомлення, належного управління та впровадження системи профілактичних заходів з метою збереження психологічної стійкості, здоров'я та професійної результативності працівників публічного сектору.

Психологічний стрес, особливо у професійному чи соціальному середовищі, не лише впливає на емоційний стан особистості, але й істотно змінює її поведінкові реакції. Під впливом тривалих напружених ситуацій знижується здатність до саморегуляції, погіршується концентрація уваги та контроль імпульсивності. У такому стані людина стає більш чутливою до зовнішніх подразників, гостріше реагує на неузгодженості та проявляє підвищену схильність до фрустрації. Саме тому стрес виступає одним із ключових психологічних чинників, що підсилюють імовірність виникнення міжособистісних та професійних конфліктів.

Коли внутрішня напруга досягає критичного рівня, навіть нейтральні ситуації можуть сприйматися як загрозові, а робочі суперечності — як

особисті напади. Це спричиняє ескалацію протиріч, ускладнює комунікацію та створює сприятливе підґрунтя для розвитку конфліктної поведінки. Таким чином, стрес і конфлікт в організаційному середовищі є взаємопов'язаними явищами, де надмірний стрес слугує каталізатором конфліктів, а конфлікт, у свою чергу, підсилює напруження та може формувати замкнене коло психоемоційних труднощів.

Для того щоб глибше осмислити природу та зміст конфліктів, необхідно насамперед визначити сам термін «конфлікт». Це завдання не є складним, оскільки різні форми конфліктності супроводжують людство протягом усього його розвитку та еволюції соціальних взаємин. Конфліктна ситуація виникає тоді, коли думки, цілі або інтереси двох і більше сторін вступають у суперечність, а кожен учасник намагається відстояти власну позицію, аргументувати її та водночас перешкодити опоненту робити те саме.

З етимологічного погляду слово «конфлікт» походить із латини й у широкому розумінні означає протистояння, яке ускладнює процес прийняття рішень і вибір прийнятної для всіх альтернативи. У науковій літературі зміст поняття «конфлікт» часто розкривається через кілька основних значень:

1. Відкрите протистояння, яке може бути тривалим і набувати форм боротьби, протиборства чи навіть війни.
2. Порушення гармонії у взаєминах між людьми, ідеями чи інтересами, що виявляється у зіткненні протилежних поглядів.
3. Внутрішня психологічна суперечність, яка з'являється внаслідок одночасної дії несумісних бажань або мотивів.
4. Зіткнення характерів чи позицій у художньому творі, яке формує напруження сюжету.

У міжособистісній сфері конфлікти нерідко зумовлені різними типами поведінки, стилями спілкування або прагненням отримати те, що виходить за межі наявних можливостей. Водночас конфлікт ніколи не був винятковим чи аномальним явищем: ще в античності його розглядали як природний процес,

що сприяє розвитку суспільства, оскільки в його основі лежить боротьба за владу, вплив, престиж та соціальні ресурси.

Сучасна наука пропонує широкий спектр трактувань конфлікту, що зумовлено різноманіттям теоретичних підходів та методологічних основ. Тому доцільно звернутися до визначень, запропонованих українськими й зарубіжними дослідниками, які узагальнено представлено у таблиці 1.1 [39, с. 22–23].

Конфлікт є універсальним явищем: він може виникати будь-де — у школах і дитячих садках, на підприємствах, у державних установах, між окремими людьми й у великих соціальних групах. Його наявність не свідчить про девіантність чи порушення норм, а відображає природну суперечливість соціальних відносин. Як зазначає Б. Вуп, людське життя постійно пов'язане з необхідністю вирішувати проблеми, а отже — неминуче породжує конфлікти. Іноді уникнення конфлікту є доцільним, але в окремих ситуаціях відмова від участі у вирішенні суперечності означає перекладання відповідальності на інших учасників взаємодії [48].

У зв'язку з цим кожній людині важливо володіти базовими знаннями про сутність конфлікту та ефективні способи його врегулювання. Не менш значущими є навички конструктивної поведінки у ситуаціях протистояння, однак багато осіб не мають достатнього рівня підготовки для успішного виходу з напружених чи проблемних взаємодій.

Конфліктні ситуації майже завжди супроводжуються емоційними реакціями, що призводить до внутрішнього дискомфорту та відчуття напруги. Зміна емоційного фону часто погіршує психологічний стан учасників і може провокувати стресові переживання, які здатні негативно впливати на здоров'я й поведінку сторін.

Плюралізм поглядів, цінностей, інтересів та підходів неминуче створює ситуації, у яких відсутність однастайності стає причиною непорозумінь. Різні позиції учасників взаємодії природним чином зумовлюють виникнення конфліктів, що робить їх постійним елементом соціальних процесів та

міжособистісних відносин.

Таблиця 1.1

Підходи різних авторів до визначення поняття «конфлікт» [10]

Автор	Поняття
А. Анцупов, А. Шипілов	Конфлікт розглядається як найбільш напружена та руйнівна форма розв'язання протиріч, що виникають у процесі соціальної взаємодії, а також як внутрішня боротьба між різними елементами структури особистості.
І. Ващенко, С. Пренко	Конфлікт трактують як ситуацію незгоди, що виникає через відмінність інтересів і прагнень між двома або більше сторонами, коли кожна з них намагається утвердити власну позицію, одночасно перешкоджаючи іншій стороні; явище, яке порушує комунікацію.
В. Друзь, А. Бандурка	Конфлікт визначається як протидія чи зіткнення цілей, інтересів, мотивів, позицій, думок або підходів суб'єктів у процесі спілкування та взаємодії.
Б. Хасан, Дж. Тернер	Конфлікт описується як тип взаємодії, у межах якого певні дії чи наміри не можуть співіснувати в сталому вигляді та потребують спеціальної організації або регулювання.
Г. Ложкін, Н. Пов'яксль	Конфлікт визначається як взаємне зіткнення спрямованостей - цінностей, інтересів, поглядів чи цілей - між учасниками взаємодії; автори наголошують, що різноспрямованість ширша, ніж проста протилежність поглядів.

Попри те, що конфлікти можуть мати прихований або латентний характер, їх зовнішнє загострення виникає лише тоді, коли наявні суперечності порушують звичний перебіг взаємодії між людьми та створюють перешкоди для реалізації їхніх особистих намірів чи потреб (рис. 1.1) [56]. У таких випадках учасники взаємодії часто намагаються усунути або зменшити напруження, і це нерідко спонукає їх переходити до відкритих дій, спрямованих на подолання виявлених розбіжностей.

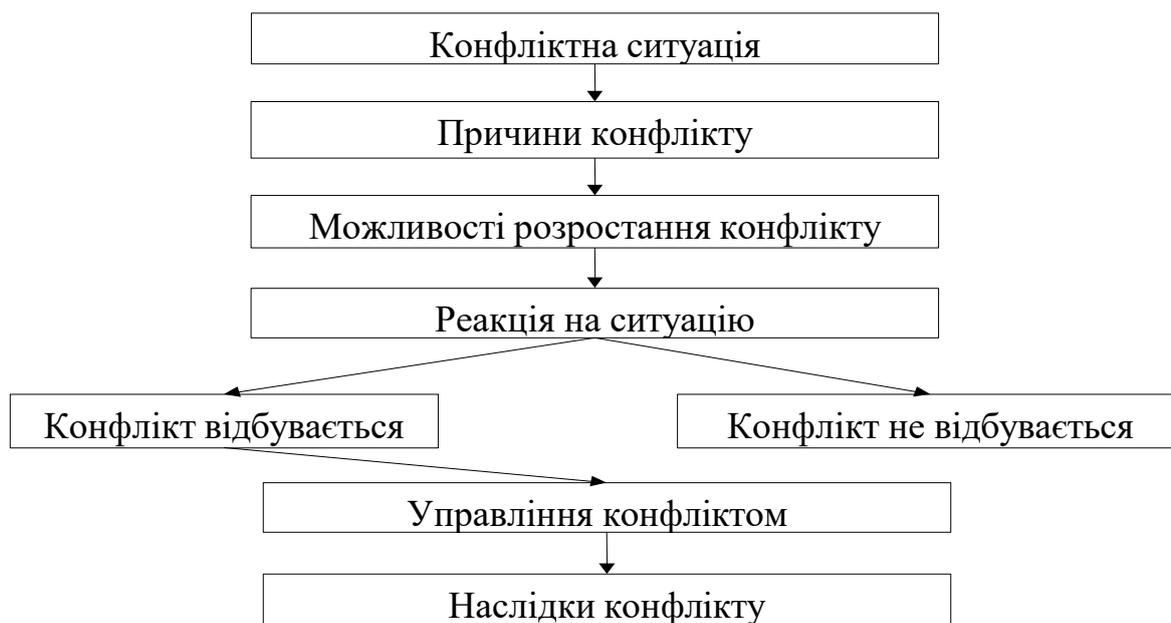


Рис. 1.1. Зародження конфлікту та його розвиток[25]

За класифікацією Л. Коузера, конфлікти поділяються на предметні (реалістичні) та безпредметні (нереалістичні) [58, с. 22–23]. Реалістичні конфлікти виникають у ситуаціях, коли потреби чи вимоги учасників залишаються незадоволеними, сприймаються ними як несправедливі або коли ресурси, переваги чи соціальні блага розподіляються нерівномірно. У таких випадках джерело конфлікту є об'єктивним і пов'язаним із конкретним предметом суперечності.

Нереалістичні конфлікти, навпаки, мають емоційний характер і часто формуються внаслідок накопичення образ, взаємної неприязні або напруження між сторонами. Їхнім головним змістом є не вирішення конкретного питання, а вивільнення негативних емоцій. Фактично, у такому різновиді суперечок не йдеться про досягнення певної мети — сам конфлікт стає самоцінним процесом.

Важливо зазначити, що нереалістичний конфлікт може трансформуватися в реалістичний. Це трапляється тоді, коли сторони не можуть знайти взаємоприйнятне рішення або коли значущість предмета суперечки поступово зростає. У таких випадках емоційний фон загострюється, а конфлікт переходить у фазу підвищеної напруги, стаючи каналом для викиду накопичених негативних

переживань [62].

Нереалістичні конфлікти є особливо небезпечними, оскільки вони важко піддаються регулюванню та рідко мають конструктивні наслідки. Їх нейтралізація потребує створення в колективі сприятливого психологічного клімату, який дозволяє мінімізувати накопичення фрустрації та емоційної напруги. Важливу роль у цьому відіграють високий рівень психологічної культури керівників і працівників, сформовані навички саморегуляції та здатність коректно керувати власними емоційними станами [67].

На сьогодні прийнято вирізняти такі типи конфліктів (рис. 1.2) [25]:

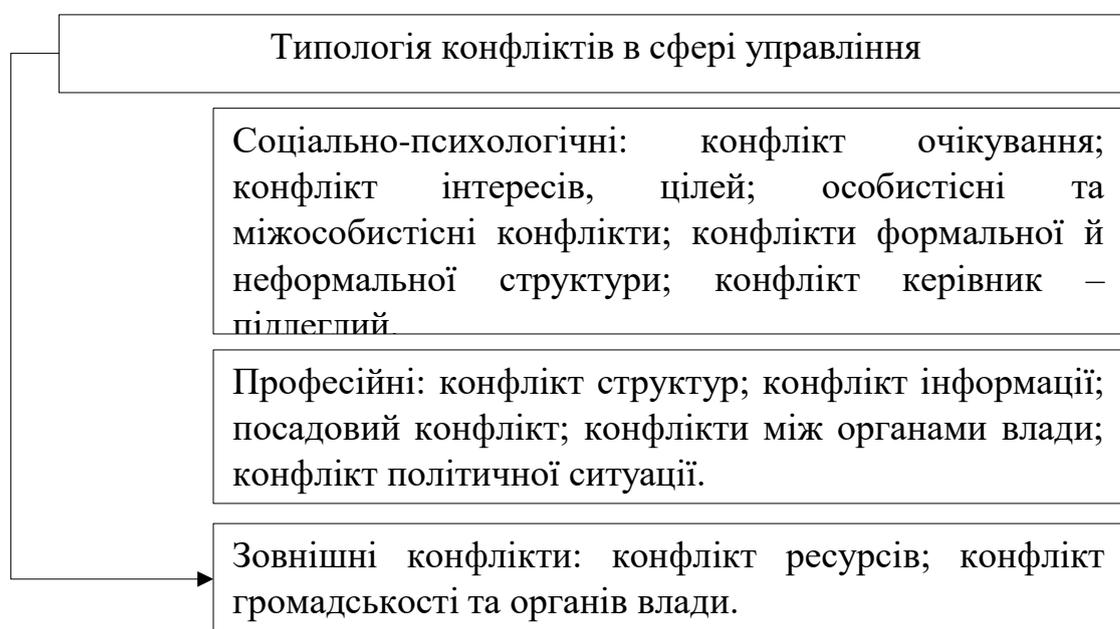


Рис. 1.2. Типологія конфліктів в сфері управління []

1. Внутрішньоособистісний конфлікт. Внутрішньоособистісний конфлікт виникає тоді, коли суперечності розгортаються у внутрішньому світі людини та не пов'язані безпосередньо з іншими учасниками взаємодії. Джерелами таких суперечностей можуть виступати потреби, особисті цінності, мотиви або переживання, що опинилися під загрозою. У професійному середовищі подібний конфлікт нерідко набуває рольового характеру: від працівника очікують результатів, які не узгоджуються з його уявленнями про зміст чи спосіб виконання роботи.

Поширеним прикладом є суперечність між вимогами роботи та сімейними обов'язками, коли людині доводиться поєднувати ролі керівника, батька чи матері, що призводить до перевантаження та емоційного виснаження. Інша типова ситуація — коли співробітник отримує взаємовиключні доручення від різних керівників (наприклад, начальник підрозділу вимагає виконання технічного завдання, тоді як інший керівник надає протилежні розпорядження). У таких випадках формується конфлікт між власними потребами та професійними вимогами, а також порушується принцип єдиноначальності. Надмірне службове навантаження або, навпаки, його штучна нестача також сприяють розвитку внутрішніх суперечностей, що негативно позначаються на психологічному стані працівника.

2. Міжособистісний конфлікт. Міжособистісні конфлікти є найпоширенішою формою зіткнень у будь-якій організації, оскільки виникають у межах повсякденної взаємодії працівників. Часто причиною таких конфліктів помилково вважають несумісність характерів, цінностей або стилів поведінки. Дійсно, різні темпераменти, установки та життєві орієнтації можуть ускладнювати спілкування, однак у більшості випадків основою міжособистісних суперечностей є об'єктивні фактори.

До таких чинників належать боротьба за обмежені ресурси, які в межах установи можуть проявлятися у вигляді доступу до матеріальних засобів, робочих приміщень, технічного обладнання, часу користування певними ресурсами тощо. Кожна зі сторін вважає, що має більш вагомі підстави для користування цими благами, що і стає підґрунтям конфлікту.

Особливо гостро міжособистісні суперечності проявляються у вертикальних відносинах — між керівниками та працівниками. Співробітники можуть бути впевнені, що керівництво висуває завищені або несправедливі вимоги, тоді як керівники схильні пояснювати проблеми небажанням працівників виконувати необхідний обсяг робіт чи неготовністю приймати відповідальність. У таких умовах міжособистісні конфлікти стають наслідком не лише індивідуальних рис, а й неузгодженості професійних ролей, очікувань та

комунікаційних процесів в організації.

3. Конфлікт між особистістю та групою. Такий різновид конфліктної взаємодії виникає тоді, коли неформальна група формує власну систему норм, правил поведінки та очікувань, яких мають дотримуватися всі її учасники. Якщо окрема особа не здатна або не бажає відповідати встановленим вимогам, група сприймає це як відхилення, що неминуче породжує напругу та протистояння між індивідом і колективом, який ці норми підтримує. Ця форма конфлікту може також розгортатися у ситуації надмірно авторитарного стилю керівництва: коли начальник застосовує жорсткі методи управління, співробітнику складно адаптуватися, що ускладнює перебіг конфліктної взаємодії [20, с. 148].

4. Міжгруповий конфлікт. Міжгрупові суперечності виникають через співіснування в організації різних формальних і неформальних об'єднань, інтереси та цілі яких не збігаються. Напруження може проявлятися між працівниками та керівництвом, між окремими структурними підрозділами, між профспілковими органами та адміністрацією, а також між внутрішніми неформальними групами.

Найтипівішим прикладом конфлікту цього типу є протистояння між штабними працівниками та лінійним персоналом. Співробітники штабних підрозділів зазвичай молодші, мають вищий рівень освіти та застосовують спеціалізовану термінологію, що нерідко ускладнює комунікацію з колегами, які здійснюють практичну діяльність. Таке непорозуміння спричиняє дисфункціональні конфлікти.

Глибинні причини подібних суперечностей пов'язані з боротьбою за обмежені ресурси — матеріальні, фінансові, організаційні чи управлінські. Ця конкуренція з часом переростає у соціальне суперництво, що робить конфлікт більш тривалим і напруженим.

У міжгрупових взаємодіях часто формується явище деіндивідуалізації: представники однієї групи перестають сприймати членів іншої як окремих особистостей, а наділяють їх узагальненими негативними характеристиками [25, с. 22–23]. Деіндивідуалізація сприяє поширенню агресивних установок та

посилює конфлікт.

Прояви міжгрупового загострення можуть реалізовуватися у двох основних формах:

- соціальне та міжгрупове порівняння. Члени певної групи, намагаючись підвищити значущість власного колективу, знецінюють іншу групу. Взаємні негативні оцінки сприяють зміцненню бар'єрів між групами. Лідери часто стимулюють подібні процеси, «ізолюючи» свою групу від іншої та обмежуючи канали комунікації. Для розв'язання подібних конфліктів необхідним є налагодження відкритого інформаційного обміну та подолання стереотипів.

- групова атрибуція. У цьому випадку представники однієї групи приписують іншій відповідальність за всі небажані події, які трапляються в організації. При цьому:

- негативна поведінка опонентів пояснюється їхніми внутрішніми якостями,
- позитивні дії своєї групи також трактуються як результат «правильних внутрішніх характеристик»,
- а негативні вчинки власної групи та позитивні — іншої групи пояснюються зовнішніми обставинами [30, с. 24–25].

Подібні механізми сприяють зміцненню упередженості та роблять процес розв'язання конфлікту значно складнішим.

Виникнення конфліктів у будь-якій організації зумовлене сукупністю причин, серед яких ключову роль відіграють дефіцит ресурсів, взаємозалежність робочих завдань, відмінності у переконаннях, ціннісних орієнтаціях та стилях поведінки працівників. Додатково важливими чинниками виступають різний рівень професійної підготовки, комунікативних навичок та інтелектуальний потенціал персоналу.

Проблема обмежених ресурсів характерна навіть для великих установ. Керівники мають забезпечити їх раціональний розподіл між підрозділами, щоб підтримувати ефективність роботи організації. Якщо один відділ отримує більшу частину необхідних засобів, інший неминуче стикається з дефіцитом, що часто стає підґрунтям суперечностей. Конфліктна ситуація посилюється, коли

виконання одних завдань залежить від діяльності інших співробітників або груп. Будь-яка організація функціонує як взаємопов'язана система, у якій слабка робота одного елемента провокує невдоволення інших і, відповідно, конфлікти [35, с. 16–17].

Тип організаційної структури також суттєво впливає на ймовірність конфліктів. Наприклад, у матричних структурах, де порушуються принципи єдиноначальності, ризик зіткнень зростає природним чином. У функціональних структурах конфлікти виникають тому, що кожен підрозділ фокусується на власній спеціалізованій сфері, нерідко ігноруючи ширші цілі установи. Водночас організації з чіткою ієрархією, де підрозділи підпорядковуються керівникам вищого рівня, демонструють нижчий рівень структурних суперечностей, оскільки розподіл повноважень є більш зрозумілим і регламентованим [40, с. 15–16].

Ймовірність конфліктів зростає також із підвищенням рівня спеціалізації та роздрібленості установи. Чим більше окремих підрозділів і що вужчі їхні функції, тим сильніше вони схильні формувати власні внутрішні цілі, акцентуючи увагу на інтересах групи, а не всієї організації. В ситуаціях, де виникають розбіжності у поглядах і цінностях, працівники часто схильні інтерпретувати обставини крізь призму власних потреб, нехтуючи інтересами колег [45, с. 9].

Цю закономірність підтверджено під час експериментального дослідження, у межах якого керівникам різних підрозділів (служби збуту, відділу роботи з клієнтами, кадрової служби) було запропоновано однакове завдання. Кожен із підрозділів вважав себе єдиним, хто здатний виконати його якісно; при цьому всі учасники заперечували можливість успішного виконання завдання іншими групами.

Серед інших поширених причин конфліктів — зіткнення цінностей. Це яскраво проявляється в установах соціального спрямування, де адміністративний персонал, орієнтований на ефективність і результативність, часто має протилежні пріоритети порівняно з фахівцями, які працюють безпосередньо з

людьми і надають послуги, для яких головною цінністю є якість допомоги [50, с. 32–33].

Слід наголосити, що окремі працівники за своїми індивідуально-психологічними особливостями схильні демонструвати підвищену агресивність або ворожість, що нерідко формує напружену атмосферу та провокує конфліктні ситуації в колективі. Наукові дослідження доводять: чим вищий рівень авторитарності особистості та нижча самоповага, а також чим суттєвіше відрізняються освітні та соціальні характеристики людей, тим складніше їм досягати взаєморозуміння та продуктивної співпраці.

Значним джерелом конфліктів виступає і неефективна комунікація. Недостатньо чітке, нечітке або спотворене передавання інформації ускладнює взаємодію, стає чинником непорозуміння та, відповідно, ескалації протистояння. Наприклад, якщо керівництво не може переконливо пояснити працівникам необхідність упровадження нової системи оплати праці чи її переваги для персоналу, така ініціатива, найімовірніше, буде сприйнята негативно, що призведе до зниження мотивації та темпу роботи. Подібна ситуація виникає і тоді, коли відсутні зрозумілі критерії оцінювання діяльності або коли адміністрація не здатна окреслити конкретні функції співробітників і їхніх структурних підрозділів. У таких умовах проблеми повторюються та поглиблюються, оскільки працівники не розуміють, які саме дії від них очікуються і хто за що відповідає.

Отже, сучасне суспільство є складною й багатогранною системою, що складається з індивідів, кожен із яких має власні переконання, цінності, потреби та бачення світу. Така різноманітність неминуче спричиняє появу конфліктів і стресових ситуацій у різних сферах взаємодії. Здебільшого джерелами таких протиріч стають питання влади, підпорядкування, боротьба за вплив або суперечності між різними соціальними групами. Оскільки нерівність у суспільстві є постійним явищем, конфлікти — природний супровідник соціального життя.

У сучасних умовах проблема конфліктів набуває особливої актуальності та

стає предметом дослідження багатьох наукових дисциплін: психології, соціології, політології, педагогіки, філософії, військових наук і сфери публічного управління. Сучасний розвиток українського суспільства супроводжується низкою гострих протиріч між різними рівнями влади та політичними інститутами: між виконавчою і законодавчою гілками, між партіями та політичними лідерами, між центральною і місцевою владою, а також між органами державної влади та населенням. На етапі трансформації системи публічного управління проблема ефективного менеджменту конфліктів у державних установах потребує поглибленого теоретичного аналізу та комплексного вирішення.

## **1.2. Класифікація стресів та їх вплив на ефективність публічного управління**

Загальновизнано, що стрес, як і конфлікт, є звичайним явищем. Дослідники вказують на існування двох базових типів причин виникнення конфліктів:

об'єктивні причини (домінують у виникненні організаційно- управлінських конфліктів);

суб'єктивні причини (зумовлюють соціально-психологічні та особистісні конфлікти) [48]. Формуванню передконфліктної ситуації (яка є напруженою стресовою ситуацією), як правило, передують об'єктивні причини, які можуть бути як реальними, так і надуманими. Вони зумовлюються чинниками, які не залежать від самої людини:

- менталітет;
- політична ситуація в суспільстві;
- рівень добробуту суспільства;
- культура суспільства;
- особливості соціального середовища, у якому розгортається конфлікт чи стресова ситуація;
- ресурс чи цінність, навколо яких розгортається суперечка (рис.1.3.)

[62]

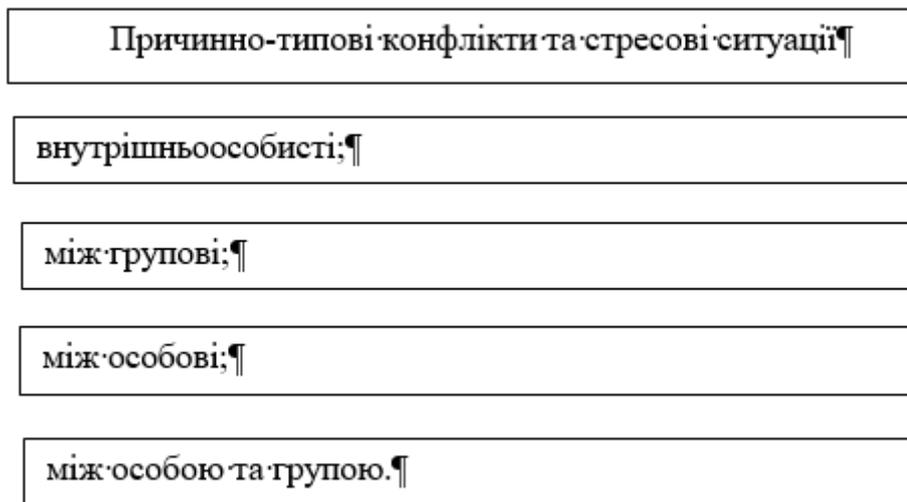


Рис. 1.3. Узагальнені причинно-типові конфлікти та стресові ситуації в системі публічного адміністрування

Згідно оцінок деяких європейських експертів, 70% захворювань людей пов'язані з емоційним стресом. В Європі щороку помирає більше 1 млн. осіб внаслідок стресогенних порушень функцій серцево-судинної системи. Основними причинами цих порушень є емоційна напруга, міжособистісні конфлікти в сім'ї і напружені виробничі стосунки. Тільки якщо конфлікт це «результат взаємодії людей», то стрес це «результат життєдіяльності людини» [65, с. 197]. Виявляється він по-різному від звичайної дратівливості до безсоння. Все залежить від того, наскільки він сильний. Незначні стреси нешкідливі й не впливають на здоров'я. Але якщо рівень його високий, то ефект, який він чинить на стан людини, має вкрай негативні наслідки. Тому дуже важливо бачити грань між допустимим ступенем стресу, що відчувається, і ступенем коли його кількість вже недозволена. І варто зауважити, що нульовий стрес у принципі неможливий [70, с. 22-23].

Стрес, у перекладі з англійської, розуміється як «тиск, напруга» [80, р. 301]. На даний момент також немає певного визначення цьому терміну, та

найбільш розповсюджені уявлення про стрес наступні:

- емоційне напруження, яке виникає в результаті будь-яких переживань;
- особливий стан організму у людини та ссавців що виник у відповідь на сильний зовнішній подразник [1, с. 13].

Автори Великої медичної енциклопедії розуміють під стресом стан, який виникає при дії надзвичайних або патологічних подразників і призводить до напруження неспецифічних адаптаційних механізмів в організмі. Зусилля, втома, страх, біль, або несподіваний успіх, будь-що з переліченого може викликати стрес, але жодне з цього не є визначенням стресу. Дослідження відомого канадського фізіолога Г. Сельє показали що певний ступінь стресу може бути навіть корисним так як виконує мобілізуючу роль та сприяє адаптації людини до мінливих умов зовнішнього середовища. Але якщо стрес є постійним та сильнодіючим, тоді він перевантажує адаптаційні можливості і призводить до психологічних та фізичних розладів в організмі людини [10]. Але у розумінні канадського лікаря патолога Яноша Шейє, стрес це не що інше, як «реакція організму на вимогу, що йому пред'являється» [11]. Він говорив, що будь-яка несподіванка, яка порушує звичайний процес життя, здатна спричинити стрес. При чому абсолютно не має різниці, яка трапилася ситуація, хороша чи погана, це не важливо. Тут велике значення має на скільки ця ситуація вимагає адаптації зі сторони людини [12]. На нашу думку, стрес можна порівняти з емоцією, при переживанні, якої підвищується психологічна та фізіологічна напруженість. У першому випадку це проявляється у вигляді дратівливості, втрати апетиту, безсоння, депресії та відсутності інтересу до міжособистісних і сексуальних взаємовідносин. До фізіологічних ознак відноситься головний біль, артрит, астма, проблеми із серцем. Найголовніша проблема стресу – це його нестійкість. При позитивних умов його можна висловити у прийнятній формі. А при негативних це виражається станом сильної нервової напруженості, а потім малоефективною працездатністю та виснаженням всіх енергетичних ресурсів організму людини [18, с. 44-45].

Для установи стрес, який відчуває співробітник, обходиться дуже дорого. Відбувається це через те, що працівник починає гірше виконувати свої обов'язки. Це може призвести до нових проблем, а саме до відсутності додаткових матеріальних заохочень, що ще більше збільшує рівень стресу для індивіда, тим самим позначаючись на рівня та стані його здоров'я. Тому можна сміливо заявити що, прямо чи опосередковано, але стрес впливає на роботу будь-якої установи та організації та досягнення її цілей.

Варто наголосити, що будь-яке явище, випадок чи подія здатна викликати стрес, або, висловлюючись по-іншому, бути механізмом, який запускає його. Такі механізми називаються «стресорами» (рис. 1.4) [24, с. 43].

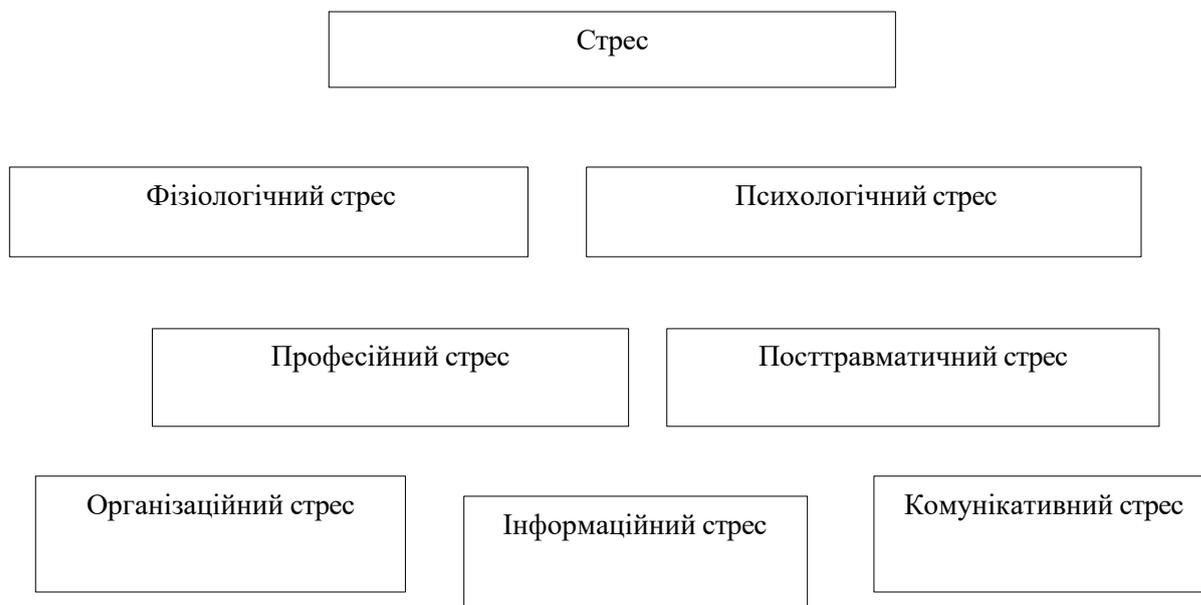


Рис. 1.4. Класифікація основних видів стресу залежно від специфіки стресорів

Все, що здатне змусити нас похвилюватися, можна віднести до стресорів. Але залежить все не від самої ситуації, дуже багато залежить від конкретної особи, яка в ній опинилася та від її емоційного та фізичного стану на той час. Психологи виділяють два види стресу – це дистрес та евстрес [25, с. 19].

Дистрес – це стрес із негативним знаком, тобто «поганий» стрес, що виснажує адаптаційні можливості організму [28, с. 54-55]. В результаті людина

втрачає здатність пристосовуватися до навколишнього світу, розплачуючись за це не лише соціальними проблемами, а й здоров'ям. Наслідком дистресом можуть бути зриви невротичного характеру та проблеми із судинами, тиском.

Евстрес – це «стан, у якому людина охоче береться за роботу, починає генеральне прибирання або йде на тенісний корт» [32, с. 42]. Це стрес, що спонукає до дії, він необхідний нам для розвитку та зростання.

Обставини, що викликають стрес можуть відбуватися у будь-який час та у будь-якому місці. Але з погляду управлінця, цікавіше буде розглянути фактори, що провокують появу стресу на робочому місці (рис. 1.5).

Керівник повинен знати їх та приділяти їм особливу увагу. Адже завдяки цьому з'являється велика ймовірність запобігання стресовим ситуаціям. А це підвищує ефективність роботи персоналу установи та дає можливість безперешкодно досягати поставленої мети.

До першого фактора, що викликає стрес, можна віднести завдання, які даються на певний період. Якщо працівникові дати доручення, на виконання якого вчасно у нього просто не вистачить сил, то він впадає у стан безвиході. У нього з'являється сильне почуття тривоги та безнадійності. Втім, якщо подивитися зворотню ситуацію, де працівникові не надають те навантаження, яке він з легкістю міг би виконувати у відведений період. У цій ситуації він може відчувати себе недооціненим, через що з'являється відчуття занепокоєння.

Другим чинником буде конфлікт ролей [33]. Подібне буває, коли від людини вимагають виконання кількох завдань, які суперечать один одному. Наприклад, коли для виконання двох доручень доведеться перебувати в різних місцях одночасно, що просто неможливе. Також це може статися через відсутність в організації єдиначальності. Коли накази різних керівників не узгоджуються між собою.

Таблиця. 1.2.

Теоретична модель вивчення професійного стресу

<b>Компонент моделі</b>	<b>Зміст</b>	<b>Приклади / Показники</b>
1. Стресори (внутрішні та зовнішні)	Фактори, що запускають стресові реакції	Робоче навантаження, конфлікти, рольова невизначеність, низький контроль, організаційна нестабільність
2. Когнітивна оцінка	Інтерпретація працівником ситуації та власних ресурсів	Оцінка складності завдання, рівня ризику, достатності підтримки
3. Фізіологічні реакції	Відповідь організму на напруження	Підвищене серцебиття, мігрені, м'язова напруга, порушення сну
4. Емоційні реакції	Емоції, що супроводжують стрес	Тривога, страх, дратівливість, апатія, емоційне виснаження
5. Поведінкові реакції	Зміни у діях і робочій поведінці	Агресивність, уникання, зниження мотивації, помилки у роботі
6. Організаційні наслідки	Наслідки для колективу та установи	Падіння продуктивності, зростання плинності кадрів, конфліктність у команді
7. Модератори (захисні фактори)	Те, що послаблює вплив стресу	Психологічна стійкість, емоційний інтелект, ефективне керівництво, підтримка
8. Стратегії подолання	Індивідуальні та організаційні способи управління стресом	Тайм-менеджмент, релаксаційні техніки, коучинг, зміни в структурі роботи

Третій чинник – це невизначеність ролей. Тут визначальний момент – це невпевненість працівника у його діях. Він не зовсім розуміє, що від нього вимагається. Від незнання того, яким має бути підсумковий результат його діяльності та яким чином проводитиметься оцінка його дій, з'являється відчуття розгубленості.

Четвертий чинник – це нецікава діяльність. Люди, що працюють на робочому місці, що їх пригнічує, схильні до стресу в кілька разів сильніше, ніж ті які своїм робочим місцем задоволені. Але треба розуміти, що погляди на професійну діяльність у кількох особистостей може відрізнятись: що для одного нудно, може бути цікаво для іншого [35, с. 34].

На п'ятому місці будуть фактори, пов'язані із фізичним станом. А саме з поганими умовами роботи, що може виявлятися в неправильній температурі приміщення, поганій звукоізоляції чи відсутністю гарного освітлення [39, с. 43].

Дуже важливо, подивитися на цю ситуацію з погляду індивідуальної особи. Керівник є звичайною людиною і хоч рівень його стресостійкості дуже високий, він теж піддається впливу стресу. Для того, щоб пережити найважчі ситуації в житті, треба виховати у собі хороші адаптаційні здібності. Для того щоб своєчасно підготуватися до стресової ситуації та послабити її вплив на організм необхідно:

1. Постійно аналізувати те, що відбувається навколо. Вміти збирати і обробляти всю інформацію, яка вас оточує.
2. Продумати ситуації, ймовірність виникнення яких дуже висока й спробувати попередити їх, якщо це неможливо. Також доречним буде складання алгоритм дій їхнього пом'якшення.
3. Не варто робити поспішних висновків та рішень. До всього треба підходити холоднокровно та обдуманно.
4. Реально оцінити власні можливості. Якщо вирішити проблему під силу, не надавайте їй розголосу.
5. Не піддаватися паніці. Мати великий запас сил та енергії.
6. Зрозуміти та усвідомити, що виникнення стресових ситуацій звичайне явище.
7. Вести активний спосіб життя. Завдяки йому в організмі створюється бар'єр, що перешкоджає стресу.
8. Створити можливості для сприятливого розвитку здібностей

контролю за власною поведінкою [40, с. 34-35].

За дотримання вказаного ряду правил попередження стресових ситуацій стають простішими. А також з'являються додаткові можливості для їхнього легкого подолання. Стійкість людини до стресу індивідуальна. І залежить від психологічних можливостей та особливостей кожної окремої людини. Зокрема, дослідження, проведені в 1974 році Р. Ройзенманом і М. Фрідманом говорять про те, що існує два типи поведінки у стресовій ситуації:

- тип А – схильні стресу;
- тип В – стійкі до стресу [43, с. 54-55].

Люди, що відносяться до першого типу, найчастіше, схильні до агресії, занепокоєння та яскраво вираженої конкуренції. Вони виявляють сильне прагнення своєї мети, надмірну гіперактивність, через що виникає почуття нестачі часу. Дуже часто за це доводиться розплачуватися своїм здоров'ям, не рідко у молодості. Але це відбивається на рівні самопочуття. Є місце й іншим важливим наслідкам. Наприклад, це зниження продуктивності праці, небажання виходити працювати, незадоволеність своєю діяльністю – все вищезазначене може призвести до високої плинності кадрів. Тому для установи необхідно на постійній основі проводити комплекс профілактичних заходів, який буде спрямований на повне виключення або максимальне обмеження причин виникнення стресу. Вже відомий нам лікар Яноша Шейс виділив наступні стадії стресу:

1. Стадія тривоги. Стадія, на якій відбувається пряма реакція на якийсь вплив.
2. Стадія резистентності. Стадія, коли починає відбуватися адаптація до того, що відбувається.
3. Стадія виснаження. Стадія, де за рахунок нестачі ресурсів порушується адаптаційний процес [43, с. 43-44].

Тривога сприймається як початкова стадія адаптації людини при стресі. Це відчуття невизначеної загрози, небезпеки, яка ще не реалізувала себе. Через її вплив можливі зміни в характер особистості й часто відзначається

підвищення поведінкової активності.

Наприклад, дослідник Ф. Березін запропонував послідовність, яка представляє процес наростання емоційної дезадаптації індивіда й назвав її тривожним рядом. До нього входять такі стадії:

1. Відчуття внутрішньої напруженості. Не має яскраво вираженого відтінку загрози, служить лише сигналом її наближення, створюючи тяжкий душевний дискомфорт.

2. Гіперестезичні реакції. Тривога наростає, раніше нейтральні стимули набувають негативного забарвлення, підвищується дратівливість.

3. Власне тривога. Центральний елемент ряду, що розглядається. Виявляється відчуттям невизначеної небезпеки. Характерна ознака: неможливість визначити характер загрози, передбачити її час виникнення. Часто відбувається неадекватна логічна переробка, внаслідок якої через брак фактів видається неправильний висновок.

4. Страх. Тривога, конкретизована на певному об'єкті. Хоча об'єкти, з якими пов'язується тривога, можуть і не бути її причиною, у суб'єкта створюється уявлення про те, що тривогу можна усунути певними діями.

5. Відчуття невідворотності катастрофи, що насувається. Наростання інтенсивності тривожних розладів призводить суб'єкта до уявлення про неможливість запобігання майбутній події.

6. Тривожно-боязливе збудження. Викликана тривогою дезорганізація досягає максимуму, і можливість цілеспрямованої діяльності зникає [44, с. 43].

Чим сильніше відчуття тривоги, тим інтенсивніша робота адаптаційних механізмів, а усього їх два:

1. Алопсихічний механізм діє, коли відбувається модифікація поведінкової активності. Спосіб дії: зміна ситуації або відхід із неї.

2. Інтрапсихічний механізм – забезпечує редукцію тривоги завдяки переорієнтації особистості [45, с. 7].

Крім того існують чотири типи захисту, які використовуються цими

механізмами психічної адаптації:

1. Перешкода усвідомленню факторів, що викликають тривогу.
2. Фіксація тривоги певних стимулів.
3. Зниження рівня спонукання, тобто знецінення вихідних потреб.

Концептуалізація [46, с. 54]. За рахунок появи емоційної напруги не може працювати само мотивація. Це спричиняє потрапляння людини в стан фрустрації. Яка в парі з тривогою та роботою адаптаційних механізмів становлять сам стрес.

У роботі керівника дуже важливо ухвалити рішення щодо стресових ситуацій. Воно має бути швидким і водночас нести тільки добрі наміри та наслідки. Потрібно вміти передбачити фактори, що викликають стрес:

1. надмірність чи достаток інформації;
2. її неточність та монотонність;
3. суперечливі вимоги або вузькі часові рамки [47, с. 65].

Все це необхідно врахувати та запобігати цьому. А для профілактики важливо не забувати про згуртування колективу та можливість відкритої комунікації.

Таким чином, можна сформулювати такі визначення та положення. Стрес – є комплексною психофізіологічною реакцією людини, що виникає внаслідок суб'єктивної оцінки чинників як стресогенних. Можемо виокремити такі види стресу як фізіологічний та психологічний, котрий, в свою чергу, можемо поділити відповідно до умов виникнення на професійний (представлений організаційним, інформаційним, комунікативним) та посттравматичний. Стресор – є будь-яким зовнішнім або внутрішнім впливом на організм або психіку індивіда, що викликає стресову реакцію. Серед запропонованих вченими теоретичних моделей стресу найбільш перспективною, на нашу думку, видається інтегративна модель стресу (оскільки вона містить надбання більшості попередніх теоретичних положень відомих моделей стресу), в якій визначено його як складне та багатокomпонентне явище та основну увагу приділено проблемі розвитку стресостійкості особистості. Стресостійкість – є

системною динамічною властивістю, яка визначає здатність людини протистояти стресорному впливу й справлятися із багатьма стресогенними ситуаціями, активно їх змінювати або пристосовуватись до них без шкоди для власного здоров'я та зберігати ефективність виконуваної діяльності. Ресурси стресостійкості особистості доцільно поділяти на фізіологічні, психологічні й матеріальні, наявність яких та вміння ефективно їх застосовувати позитивно впливає на розвиток стійкості до стресу. Отже, працівники суб'єктів публічного адміністрування часто стають безпосередніми учасниками стресових ситуацій, що зумовлено низкою чинників:

- високий рівень ризику та відповідальності за прийняті рішення та дії;
- надмірна формалізація та бюрократизація;
- високий рівень соціальної відповідальності та уваги;
- наявність подвійних моральних стандартів у суспільстві;
- низький рівень довіри громадськості;
- діяльність антикорупційних органів;
- реформування діяльності публічних служб тощо.

## **Висновки до розділу 1**

У першому розділі було здійснено теоретичний аналіз поняття стресу та конфліктів у професійній діяльності державних службовців, а також окреслено основні підходи до їх класифікації та впливу на ефективність публічного управління. Узагальнення теоретичних джерел дозволяє стверджувати, що стрес і конфлікт є невід'ємними характеристиками сучасної управлінської діяльності, оскільки державні службовці працюють в умовах високої відповідальності, постійної взаємодії з різними групами населення, інтенсивних інформаційних потоків і швидких змін політичного та соціального середовища.

Поняття стресу в діяльності державних службовців розглядається як комплексна психофізіологічна реакція організму на зовнішні або внутрішні чинники, що порушують професійну рівновагу та можуть знижувати якість

управлінських рішень. Конфлікти, у свою чергу, визначаються як форма зіткнення інтересів чи позицій суб'єктів публічної взаємодії, що виникає внаслідок обмеженості ресурсів, відмінностей у цінностях, стилях роботи або соціальних ролях. Аналіз показав, що стрес і конфлікт взаємопов'язані явища: тривалий стрес підвищує конфліктність поведінки, тоді як конфлікти формують додаткове психоемоційне навантаження.

У межах класифікації стресів виокремлено професійні, емоційні, організаційні, комунікативні та ситуаційні стресори, кожен з яких по-різному впливає на службову діяльність. Найбільш небезпечними для публічного управління є хронічні та дистресові стани, оскільки вони знижують працездатність, сповільнюють прийняття рішень, зменшують мотивацію та сприяють помилкам, що можуть мати суспільно значущі наслідки. Крім цього, стреси можуть провокувати порушення етичних норм, погіршення якості взаємодії з громадянами та втрату довіри до державних інституцій.

Аналіз впливу стресових чинників на ефективність публічного управління засвідчив, що надмірне психологічне навантаження державних службовців здатне призводити до зниження результативності адміністративних процесів, збільшення ризику управлінських помилок, погіршення комунікації в колективі та загального зниження інституційної спроможності органу влади. У цьому контексті важливим є впровадження систем превенції стресів, конфлікт-менеджменту, програм емоційної підтримки персоналу та формування організаційної культури, орієнтованої на психологічний добробут працівників.

Отже, теоретичний аналіз доводить, що стреси й конфлікти є природною частиною діяльності державних службовців, але їхній вплив може бути як деструктивним, так і частково конструктивним за умови належного управління. Результати розділу підтверджують необхідність подальшого дослідження механізмів профілактики, подолання та мінімізації стресових станів у системі публічного управління, що стане підґрунтям для формування ефективної моделі психологічної підтримки державних службовців у наступних розділах.

## РОЗДІЛ 2

### ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКІ МЕХАНІЗМИ РЕГУЛЮВАННЯ СТРЕСОВИМИ СИТУАЦІЯМИ ТА КОНФЛІКТАМИ В ДЕРЖАВНИХ УСТАНОВАХ

#### **2.1. Організаційні, соціально-психологічні та індивідуальні передумови конфліктних і стресових ситуацій у державних установах**

Конфлікти виникають внаслідок різноманітних протиріч, які сприймаються учасниками як загроза інтересам. Таких протиріч чимало, вони можуть бути закладені в системі взаємовідносин опонентів, в організації спільної діяльності людей та їхніх оціночних суджень щодо рівня цієї установи, у системі моральних цінностей тощо. Психологічні дослідження свідчать, що «найпоширенішими причинами конфліктів у сфері управління є причини, зумовлені як властивостями об'єкта керівництва, тобто трудового колективу (персоналу та умов роботи), і суб'єкта керівництва, тобто особистості самого керівника та властивого йому стилю управління» [1, с. 13]. Конфлікти, що викликаються наявністю певних недоліків управлінської діяльності, пов'язані:

по-перше, із ситуацією, коли одному підлеглому дають вказівки численні начальники. Найчастіше такі розпорядження не завжди є узгодженими між собою й можуть носити суперечливий характер. У цьому випадку підлеглий повинен сам здійснювати ранжування розпоряджень і вказівок за ступенем їх важливості чи братися за всі одночасно, що є практично нездійсненним. Вказане ранжування проводиться, але проводиться дуже своєрідно: перш за все, виконуються розпорядження тих, від кого можна очікувати найбільших неприємностей, а зовсім не тих, котрі є найбільш актуальними. Й те, й інше може призводити до помилок, котрі мають вимушений характер. У будь-

якому разі конфліктна ситуація є очевидна, об'єктом її виступає право встановлення черговості щодо виконання вказівок керівництва;

по-друге, джерелом конфлікту виступає ситуація, коли ані функції, ані засоби, ані обов'язки, ані влада, ані відповідальність не є чітко розподіленими серед відповідного колективу. Така ситуація зветься «порочними колами управління», тобто «нечіткістю позначення правничих аспектів та обов'язків призводять до того, що кожен обирає в процесах управління саме те, що йому подобається або те, що значно легше виконувати, й при цьому не виконуються саме ті обов'язки, що вимагають значних зусиль» [7, с. 82]. Вказаний недолік в управлінні може призводити й до посилення ролі неформальної структури, що склалася: неформальні лідери починають перебирати на себе керівні функції, але при цьому не несуть жодної відповідальності. Зрештою, виникає плутанина, порушуються чийсь інтереси й, як наслідок, виникає конфліктна ситуація;

по-третє, джерелом конфлікту може виступати ситуація, коли в керівника забагато безпосередніх підлеглих – більше 7-8 осіб. Відчуття того, що із збільшенням чисельності колективу ситуація виходить з-під контролю, є знайомою кожному керівнику. При цьому одні намагаються якомога довше утримувати управління кожною людиною у своїх руках, інші виділяють групу для безпосереднього управління, треті вдаються до структурування колективу, четверті зовсім відмовляються від спроби налагодити процес управління тощо [15, с. 43]. Опонентами у численних конфліктних ситуаціях виступають й керівник, й окремі співробітники, й групи співробітників;

по-четверте, потенційним джерелом конфліктів виступає невизначеність організаційно-технологічних взаємозв'язків. Технологічні взаємозв'язки в організаційно-технологічній системі задаються формалізованою технологією виробничого процесу. Саме така ситуація є характерною для переважної частини низових робочих місць. Однак технологія управлінської роботи формалізована далеко не повністю, а іноді є й не формалізованою. Найчастіше лише на основі загальних міркувань, є загальних рекомендацій

вказана технологія є більш менш чітко фіксованою у відповідних традиціях груп, що залучені до процесів управління. Технологічні взаємозв'язки такого роду виникають під час процесів розподілу функцій та засобів, обов'язків і прав; відповідальності та влади між робочими місцями, в процесі балансування кожного з них тощо [19, с. 168]. А це, в свою чергу, залежить не лише від організаційної структури установи, але й від особливостей конкретних людей, котрі тривалий час займають робочі місця, від їхньої кваліфікації, професійного й життєвого досвіду, психологічних особливостей тощо. Крім того наявності слабкої збалансованості робочих місць економічної системи, значної невизначеності технології економічної роботи можуть виступати потужними джерелами, як конфліктних ситуацій, так й конфліктів між людьми. Також встановлення та дотримання часткового балансування робочих місць найчастіше може досягатися за допомогою стихійно-добровільного перерозподілу функцій, що може породжувати різноманітні конфліктні ситуації;

по-п'яте, можливим джерелом конфліктів виступає ненормований робочий день, монотонність і суворе регламентація режиму праці. Ненормований день, відсутність пауз для необхідного відпочинку призводять до передчасної втоми, втрати працездатності, частих помилок тощо [27, с. 156]. А це, безперечно, сприяє виникненню напруженості у взаємовідносинах, появі інцидентів тощо. Крім того встановлення одноманітної, монотонної, жорстко регламентованої праці сприяє розвитку психічної напруженості. Сам собою такий стан не є вже таким страшним, до певного моменту взагалі він носить мобілізуючий характер, навіть супроводжується позитивними емоціями. Якщо ж напруженість є занадто великою й зберігається тривалий час, вона призводить до ускладнення професійної діяльності, сприяє втраті контролю за власною поведінкою, часто супроводжується негативними емоціями й цим призводить до міжособистісних конфліктів;

по-шосте, один з найбільш поширеніших джерел конфліктів – це недоліки індивідуального стилю управління. В більшості психологічних досліджень

зазначається, що кожен із стилів – директивного (авторитарного) й ліберального – може виступати потенційним джерелом конфліктів керівника й підлеглих, якщо той або інший стиль застосовують тривалий час [32, с. 23]. Наприклад, якщо тривалий час застосовується лише директивний стиль управління, виникає загроза псевдоавторитету, грубості у поводженні з підлеглими, негативного ставлення до критики тощо. Часто псевдоавторитет наділений негативними рисами характеру (грубістю, самодурством, чванливістю), що є, по суті, своєрідними засобами захисту, а в іншому випадку – нормальними взаємовідносинами можуть виявитися некомпетентність, неспроможність такого керівника тощо [34]. Звідси й наявність болісної нетерпимості до критики. Вказана поведінка є зумовленою неадекватністю форм компенсації власних недоліків, котрі й є саме тими джерелами конфліктів у діяльності та спілкуванні;

по-сьоме, надання неправильної оцінки результатів праці може стати джерелом самих різноманітних конфліктів. Під час здійснення неправильної оцінки результатів діяльності трудового колективу, упереджених взаємовідносин виникає багато образ, посилюється відчуття втрати інтересу до роботи. Все це позначається на ефективності функціонування трудового колективу, що призводить до виникнення та загострення конфліктів.

Психологи виділяють шість типових помилок, що допускаються під час оцінки результатів діяльності підлеглих у системі взаємовідносин «керівник – підлеглий» [37].

1. Помилка центральної тенденції. Суть її полягає в тому, що здійснюючи оцінювання вдаються до уникнення застосовувати крайнього поділу на шкалі, тобто надавати досить низькі чи досить високі оцінки. Вони користуються оцінками, котрі є близькими до середніх значень, у результаті виходять середні показники незважаючи на конкретний внесок працівника. Найчастіше під час оцінювання припускаються помилок, що є наслідком

недостатнього вивчення умови їх діяльності. Вказана помилка призводить до запровадження зрівнялівки: за такої ситуації всі працюючі оцінюються приблизно однаково, що, у свою чергу, призводить до негативної

реакції в найбільш кваліфікованих підлеглих й може призвести до конфліктів.

2. Помилка контрасту та подоби. Помилка контрасту виникає за умов, коли керівник прагне розглядати якості своїх підлеглих виходячи з протилежних власним позицій. Наприклад, керівник відрізняється пунктуальністю й дуже пишається цим, однак в інших він оцінює таку саму якість значно нижче, ніж вона на те заслуговує. На відміну від помилок розмаїття, помилка подібності виникає, коли оцінювач сприймає за зразок рівень розвитку певної якості в себе особисто й з цією міркою підходить до оцінки всіх інших людей.

3. Галла-ефект. Ця помилка зустрічається найчастіше. Існує безліч її варіантів, проте суть її практично однакова: керівник, ґрунтуючись на спільній думці, що склалася у нього про конкретну людину, оцінює її окремі якості. Можливо й навпаки, коли оцінюючий, за рівнем розвитку окремих якостей формує загальне судження щодо людини загалом.

4. Помилка поблажливості. Найчастіше вона зустрічається в тих випадках, коли в силу симпатії до оцінюваного йому завищують оцінку. Однак знову може існувати й протилежна тенденція, коли наявна до підлеглого антипатія різко знижує його оцінку.

5. Помилка близькості. Вона проявляється внаслідок порівняння оцінюваного з кимось іншим. Найчастіше це відбувається під час атестування кадрів, підбиття підсумків тощо. Ця помилка найчастіше призводить до конфліктів, оскільки еталон, яким оцінюється конкретна особистість, зазвичай, є далеким саме від еталонних якостей.

6. Логічна помилка. Вона є схожою на галла-ефект й проявляється за умов, коли якості людини оцінюють виходячи з певних логічних висновків. Наприклад, дається висока оцінка будь-якій якості лише тому, що воно начебто логічно випливає з інших якостей [69, с. 45-46].

Усі перелічені помилки є досить типовими та є потенційними джерелами конфліктів, а всі конфлікти мають кілька причин. Часто причинами конфлікту виступають обмеженості в ресурсах, котрі варто ділити, взаємозалежність

завдань, розбіжності цілей, розбіжності уявлень і цінностей, розбіжності манери поведінки, рівнях освіти, й навіть поганих комунікаціях.

Варто вказати щодо розподілу ресурсів. Навіть найбільші установи завжди обмежені в ресурсах. Керівництво повинно вирішити, як розподілити матеріали, людські ресурси й фінанси між різними групами, аби найефективнішим способом досягти поставлених цілей організації. Виділити більшу частку ресурсів лише одному з керівників, підлеглому або групі означає, що інші отримуватимуть меншу частку від загальної кількості. Не має значення, що стосується цього рішення: за ким із чотирьох секретарів закріпити комп'ютер із програмою-редактором, якому факультету університету дати можливість збільшити кількість викладачів, який керівник отримає додаткові кошти для розширення свого виробництва чи якийсь підрозділ отримає пріоритет у обробці даних – люди завжди хочуть одержувати не менше, а більше [54, с. 561]. Таким чином, необхідність розподілу ресурсів майже неминуче призведе до різних видів конфлікту.

Важливою є взаємозалежність завдань. Можливості виникнення конфлікту існують скрізь, де одна людина або група людей є залежними у виконанні завдання від іншої людини або групи. Наприклад, керівник певного підрозділу може пояснити низьку продуктивність своїх підлеглих нездатністю досить швидко виконувати поставлені перед ними завдання. Підлегли, в свою чергу, можуть звинувачувати кадрову службу в тому, що не було взято на роботу нових робітників, яких потребував відділ. Аналогічним чином, якщо один із працівників, зайнятих розробкою нової ідеї, не буде працювати як слід, інші можуть відчутти, що це відбивається й на їхніх можливостях виконувати власні завдання. Все разом вказане може призвести до конфлікту між групою та службою, яка, на їх думку, теж погано працює.

Оскільки всі установи є складними системами, що складаються із взаємозалежних елементів, під час неадекватної роботи одного підрозділу або людини взаємозалежність завдань може спричинити конфлікт.

Крім того деякі типи організаційних структур та взаємовідносин ніби

сприяють конфлікту, що виникає із взаємозалежності завдань. Причиною конфлікту між лінійним та штабним персоналом може бути взаємозалежність виробничих взаємовідносин. З одного боку, лінійний персонал є таким, що залежить від штабного, тому що потребує допомоги спеціалістів. З іншого боку, штабний персонал є залежним від лінійного, оскільки потребує його підтримки в той момент, коли усуваються неполадки у виробничому процесі чи управлінці виступають у ролі консультантів. Більш того, штабний персонал при впровадженні власних рекомендацій не може обійтися без лінійного [48]. Також варто вказати, що певні типи організаційних структур збільшують можливість конфлікту. Така можливість зростає при наявності матричної структури організації, де навмисне порушується принцип єдиноначальності. Можливість конфлікту також є досить великою у функціональних структурах. Оскільки кожна велика функція приділяє важливу увагу переважно власній галузі спеціалізації. В організаціях, де основою організаційної структури є відділи (спираючись на ознаки за якими вони створювалися: товарні, споживчі або територіальні), керівники взаємозалежних підрозділів підпорядковуються одному загальному керівництву вищого рівня, зменшуючи цим саму можливість конфлікту, що виникає виходячи з суто структурних причин.

Можливості конфлікту збільшуються й у міру того, як установи перетворюються на все більш спеціалізовані та розбиваються на відповідні підрозділи. Це тому, що спеціалізовані підрозділи самі вдаються до формування власної мети й можуть приділяти більше уваги її досягненню, ніж цілям всієї організації. Наприклад, фінансовий відділ може захотіти скористатися грошима, взятими під товарно-матеріальні запаси й інвестувати їх, аби збільшити загальний прибуток на інвестований капітал [35, с. 53].

Уявлення щодо певної ситуації залежить від бажання досягти певної мети. Замість того, аби об'єктивно оцінювати ситуацію, люди можуть розглядати лише ті погляди, альтернативи та аспекти ситуації, які, на їх думку, сприятливі для їх групи й особистих потреб. Відмінності цінностей – є дуже поширеною причиною конфлікту. Наприклад, підлеглий може вважати, що

завжди має право на висловлення своєї думки, тоді як керівник може вважати, що підлеглий має право висловлювати думку лише тоді, коли її запитують та беззаперечно виконувати все те, що йому наказують. Високоосвічений персонал відділу досліджень та розробок цінує свободу й незалежність. Якщо ж їхній начальник вважає за необхідне уважно стежити за дотриманням трудової дисципліни підлеглими, відмінності цінностей, ймовірно, можуть призвести до конфлікту. Конфлікти часто виникають в університетах між факультетами, орієнтованими на освіту та науковими лабораторіями, більш зацікавленими у прикладних дослідженнях. Конфлікти також часто зароджуються в організаціях охорони здоров'я між адміністративним персоналом, який прагне ефективності й рентабельності, та медичним персоналом, для якого більшою цінністю є якість допомоги, що надається хворим.

Актуальними є відмінності в манері поведінки та життєвому досвіду. Вказані відмінності також можуть збільшити ймовірність виникнення конфлікту. Наприклад, зустрічаються люди, котрі постійно виявляють агресивність та ворожість й готові заперечувати кожне сказане або почуте слово. Й ось такі «йоржисті особи» створюють навколо себе атмосферу, що загрожує конфліктом [22, с. 45]. Дослідження показують, що особистості з рисами характеру, котрі роблять з них надзвичайно авторитарних, догматичних, байдужих до понять поваги, уваги, такту, є такими, що швидше вступають у конфлікт [10]. Інші дослідження показали, що відмінності життєвого досвіду, цінностей, освіти, стажу роботи, віку й соціальних характеристиках призводять до зменшення ступеня взаєморозуміння й співробітництва між представниками різних підрозділів.

Існують також й незадовільні комунікації. Наявність поганої передачі інформації є й причиною, й наслідком конфлікту. Вона може діяти як каталізатор конфлікту, заважаючи окремим працівникам або групі зрозуміти ситуацію чи точку зору інших. Якщо керівництво не може довести до відома підлеглих, що нова схема оплати праці, пов'язана саме з питаннями

продуктивності й покликана не «вижимати соки» з робітників, а збільшувати прибуток установи й зміцнювати її становище серед конкурентів, то підлеглі можуть відреагувати уповільненням темпів роботи [82, р. 68]. Інші поширені проблеми передачі інформації, що призводять до конфлікту, – наявність неоднозначних критеріїв якості, нездатності точно визначити посадові обов'язки й функції всіх співробітників і підрозділів, а також пред'явлення взаємовиключних вимог до роботи. Ці проблеми можуть виникнути або погіршитися через нездатність керівника розроблення та доведення до відома підлеглих точного опису їх посадових обов'язків і функцій. Проте конфліктні взаємовідносини можуть виникати й у сфері виробництва між керівником і підлеглими. Значну кількість конфліктів породжує саме психологічна несумісність людей. При цьому причин психологічної несумісності, що виникла, може бути досить багато.

По-перше, взаємне непорозуміння. Саме тут зауваження або корисна рекомендація сприймаються як випад, зазіхання на особисту гідність. Подібна реакція є взаємопов'язаною з виникненням хибних зразків ситуації, котрі визначають неправильне тлумачення вчинків, думок. Підставою за таких умов є наявні недоліки неформального спілкування, в результаті чого створюється поверхове уявлення щодо оточуючих. Як наслідок, ускладнення ситуації стає причиною приписування неіснуючих якостей, підозр в неіснуючих намірах. З іншого боку, взаємне непорозуміння часто є зумовленим психологічною скутістю, невмінням або побоюванням продемонструвати власні справжні якості. Й, нарешті, негативні емоції у взаємному непорозумінні можуть бути викликаними психологічними пересиченнями спілкування, одноманітністю умов і ритму життя й побуту.

По-друге, негативні риси характеру. У колективі інколи зустрічаються люди з важкими характерами, досить схильними до сварок та інтриг, а саме прискіпливими, заздрісними, грубими, схильними до пліток, безглуздими особистостями тощо. Вони досить часто створюють конфліктні ситуації. Варто вказати, що вони мають явний недолік емпатії, тому, зазвичай,

перебувають в ізоляції у колективі, та є схильними до конфліктів. Іншою характерологічною причиною є стійке прагнення завоювати визнання оточуючих та зайняти більш престижне становище в колективі, суспільстві.

Конфліктні люди можуть володіти й прямо протилежними рисами:

- надмірним конформізмом (безпринципною поведінкою, при якій власну думку і вчинки будь-що прагнуть пристосувати до думки й вчинків оточуючих);

- негативізмом (у цьому випадку люди чинять безглуздий, завзятий опір будь-якій лінії поведінки) або оціночним міркуванням незалежно від реальної ситуації) [64, с. 100].

По-третє, причиною психологічної несумісності може бути недотримання встановлених загальноприйнятих моральних норм, переоцінка власних можливостей та недооцінка можливостей інших, неадекватність в особистісному сприйнятті. Наприклад, непластичні, прямолінійні люди є нездатними зважати на оточуючих, розуміти думку інших людей, зазвичай, є дуже честолюбними, потребують постійного підтвердження своєї значимості, мають підвищену самооцінку. Подібні якості призводять до того, що наявність хворобливої уразливості, підозрливості, підвищеної чутливості по відношенню до дійсності чи, що частіше, уявної несправедливості, сприяють виникненню конфліктів. Причиною конфлікту часто виступають приховані потреби й бажання людей, які не задовольняються, такими, наприклад, як бажання безпеки, незалежності або причетності тощо. Крім того, конфлікти також виникати й з побоювань втратити щось значуще: дружбу, власність, мир і спокій. Під час поверхневого розгляду може здатися, що конфліктна ситуація не є взаємопов'язаною з вказаними потребами й бажаннями. Однак, якщо ці основні причини не будуть розкритими, конфлікт може продовжуватися до тих пір, доки ситуація, яка зумовила конфлікт, зміниться з інших причин (наприклад, людина, з якою конфліктують, йде геть) [49, с. 116]. Іноді приховані потреби виражаються в тісно утримуваних і в незмінних позиціях. Наприклад, два службовці, котрі займають рівні положення в установі, хочуть

отримати вищу посаду. Тривале очікування реалізації бажання може призвести до вибуху ворожості між ними, що погіршить продуктивність праці не лише особисту, а й найближчих колег. А іноді такі приховані потреби та бажання визначають реакцію людини (або надреакцію) у тій чи іншій ситуації. Наприклад, Ви можете зустріти знайомого невинною фразою на кшталт: «Привіт, які новини на роботі?», – а у відповідь отримаєте вибух роздратування. Чи могли Ви знати, що у нього конфлікт із начальником і він втрачає роботу? У Вас не завжди є повна інформація про всі причини зіткнення або конфлікту. Однак, Ви можете навчитися, як визначати справжній стан речей. Ключове завдання – це визначення потреб і побоювань, які часто глибоко приховані. Якщо Вам вдасться зробити це самостійно або за допомогою сторонньої людини, Ви станете на правильний шлях вирішення проблеми [35, с. 81].

На жаль, за позицією, що займається в конфлікті чи за манерою поведінки й дій людини не завжди просто встановити, які бажання або побоювання нею рухають. Люди досить часто приховують свої справжні почуття. Вони можуть почуватися беззахисними та вразливими або боятися того, що ці почуття припадуть комусь не до смаку або будуть зрозумілі неправильно. Бувають також, що люди не усвідомлюють своїх істинних намірів: вони просто хочуть чогось, а чому вони цього хочуть, не знають [24, с. 19]. Якби вони мали уявлення щодо справжньої мотивації, то могли б шукати чи допускати щось інше. Приховані потреби та бажання живлять конфліктні ситуації. Чоловік свариться з дружиною, не бажаючи, щоб вона працювала, аргументуючи це тим, що вона матиме більше часу на виховання дітей, а насправді він боїться, що її економічна незалежність поставить під сумнів його становище як глави сім'ї. В результаті вона відчуває образу та розчарування, замість того, щоб з урахуванням побоювань чоловіка вибрати якесь компромісне рішення. В іншій типовій ситуації сусіди сваряться з приводу шуму та сміття, тоді як справжньою причиною є побоювання та нерозуміння відмінностей у стилі життя. Або, припустимо, один із службовців установи ворогує зі

співробітниками, ставить їм підніжки в роботі, звинувачує в несумлінності, насправді ж він стурбований своєю власною компетентністю та низькими здібностями. Для самоствердження він намагається принизити інших.

Нерідко причиною конфлікту виступає відповідальність, причому позначається вона по-різному. Так, людина, яка не відчуває за собою відповідальності, може створити конфлікт, так само як і людина, відповідальність якої надто велика та висока. Людина, яка намагається покласти відповідальність на людей без їх волі, також може створити конфліктну ситуацію. Ці крайні випадки можуть вилитися у конфлікт у зв'язку з тією реакцією, що вони викликають у людях. Коли людина не бажає брати на себе зобов'язання, інші можуть бути скривджені тим, що повинні самі відповідати або виконувати чиюсь роботу; коли людина взяла на себе занадто багато відповідальності за щось і, можливо, придбала при цьому занадто великий вплив, інші можуть бути скривджені відстороненням та відчуженням від справ [15, с. 54]. Крім того, ніхто не бажає бути відповідальним за те, до чого він не має жодного стосунку. Часто такі випадки з недостатньою чи надмірною відповідальністю трапляються через взаємне нерозуміння. Це може статися, коли сторони, що беруть участь у ситуації, у зв'язку з власною інтерпретацією фактів вважають, що вони ведуть себе відповідно до становища, що склалося. Однак опонент реагує на ваші дії в інший, несподіваний спосіб, оскільки він керується своїм розумінням ситуації. В результаті можуть виникнути великі хвилювання, коли люди з різними точками зору звинувачують один одного в недостатній чи надмірній відповідальності. У цьому випадку люди потрапляють у так звану пастку відповідальності. Для того, щоб вибратися з неї, їм необхідно дійти єдиної точки зору, розкривши всі неясності, так що можна було виробити деяке компромісне рішення.

Таким чином, перерахування причин та джерел виникнення конфліктів свідчить про те, яким різноманітним постає це психологічне явище. Форма прояву конфлікту, динаміка його виникнення та розвитку, дії опонентів,

можливі наслідки – все це надає різноманітного забарвлення та ускладнює вибір оптимальних методів вирішення конфлікту. Однак, якщо вибрати відповідний критерій (підстава для класифікації), можна певною мірою розподілити більшість конфліктів за відповідними категоріями і спробувати їх вирішити.

## **2.2. Методи й інструменти розробки заходів для управління конфліктами та стресом**

На сьогодні чим більше стає спеціалізованою установа й чим більше кількість її співробітників, тим ширше ґрунт для протиріч усередині цієї установи. Зважаючи на те, що підрозділи формулюють свої цілі самостійно, досягнення цілей організації відходить на другий план. Якщо існує суперечливість цілей, необхідно приймати принципово нові рішення, коли сторони конфлікту, відмовляючись від своїх початкових вимог, переводять переговори в інше русло, що стає дуже ефективним і дозволяє обом сторонам враховувати інтереси одна одної, спрямовуючи їх на досягнення загальної згоди [6, с. 16]. Ухилення від конфлікту також може бути доцільним у тому випадку, якщо сторони конфлікту відступають від власних пропозицій, що призвели до конфлікту. Іншим способом є згладжування конфлікту, такий способом працює, коли темою незгоди є щось незначне. Сторони конфлікту розраховують на те, що конфлікт вирішиться сам собою через його незначну гостроту та вагу. Найбільш успішною стратегією є стратегій win-win, коли обидві сторони конфлікту намагаються знайти рішення, яке буде прийнятним для всіх сторін. Цей спосіб є найбільш оптимальним для зміцнення та поліпшення взаємовідносин [13, с. 94]. Серйозний успіх може бути досягнутий та застосуванням технології малоконфліктної поведінки, коли сторони конфлікту прагнуть до кооперації, а не до прояву влади. Щоб досягти такої поведінки, слід цінувати час своїх колег, виявляючи пунктуальність, уникаючи непотрібної критики, оскільки суворість та вимогливість мають бути

обґрунтованими, а також бути ввічливими, щоб не провокувати протест проти грубості.

Для придушення конфлікту часто використовуються висування ультимативних вимог, а також імітацію уникнення переговорів, але в той же час застосування силових методів придушення конфліктів не враховує позиції іншої сторони конфлікту, викликаючи негативні враження у опонента, але допомагає у досягненні своїх особистих цілей. Більш раціональною поведінкою будуть взаємопоступки, за яких сторони самі пропонуватимуть, прийматимуть чи відкидатимуть відповідні ініціативи. Також, у вирішенні конфлікту може бути використана й третя сторона, яка повинна мати довіру з боку всіх учасників конфлікту [18, с. 53]. Якщо конфліктуючі сторони роз'єднані, тобто учасників конфлікту замінюють інші люди, то в такому разі може виникнути психологічна несумісність.

Більшість фахівців, сфера діяльності яких безпосередньо пов'язана з вирішенням конфліктних ситуацій сходяться на думці, що управління конфліктами залежить від багатьох факторів, якими не завжди можна керувати. Такими факторами можуть бути:

- особистісні погляди окремого співробітника;
- потреби, а також мотиви співробітника або групи [24, с. 64].

Ті, хто займається розробкою вирішення конфліктних ситуацій, можуть зіткнутися з проблемою сформованих стереотипів, забобонів та упереджень, що заважають вести ефективну діяльність з подолання та запобігання конфліктам та стресам. Оскільки конфлікти бувають різні, то і розробкою рішень щодо їхнього запобігання можуть займатися різні служби в організації. Такими службами можуть бути:

- керівництво;
- служба управління персоналом;
- служба психологічної підтримки (психологи та соціологи за наявності);
- профспілкові комітети тощо [33].

Конфлікт є складним явищем з погляду соціально-психологічної природи цього явища, оскільки, його динаміка відбивається в етапах конфлікту та фазах конфлікту, в ході яких має місце бути змістовній нерівномірності, різних меж зони розбіжностей, спрямованості та його інтенсивності. Саме тому дуже важлива динаміка, в якій розвивається та змінюється конфлікт, від свого початку, до його завершення.

Крім іншого, є суб'єктивні, а також об'єктивні фактори конфлікту. Суб'єктивними факторами виступають ті фактори, які існують у віртуальному середовищі, не заснованому на дійсно суттєвих розбіжностях. Такі фактори виникають у разі, коли різні сторони конфлікту сприймають його з суб'єктивної точки зору, сприймаючи ситуацію та обставини навколо, лише спотворено. Витрачені зусилля на продовження конфлікту не обґрунтовані реальним станом справ, а дії сторін не адекватні ситуації, що склалася. Підсумком такого конфлікту стають створені учасниками конфлікту умови для суперечності, які спочатку не мали підґрунтя для виникнення. Через це подібні конфлікти не піддаються розумній оцінці, а позиції сторін конфлікту досить умовні, оскільки, найчастіше, важко оцінити ступінь адекватності та правдивості позиції кожної із сторін [39, с. 64-65].

У той же час, об'єктивні фактори є повною протилежністю суб'єктивним, оскільки вони засновані на базових особливостях особистості, які можуть характеризувати собою і різницю соціального статусу, та конкурентні взаємовідносини класового та ринкового характеру. Такі відмінності найчастіше є явними, а з урахуванням різних потреб та установок особистості на предмет інтелектуальної та інформаційної властивості, такі фактори конфлікту роблять його виникнення неминучим, але контрольованим. У разі об'єктивних факторів конфлікту, управління конфліктами має бути засноване на інформаційному моніторингу та формуванні зон перебігу конфлікту, які для кожної зі сторін будуть суб'єктивні.

Існують певні етапи, в яких протікає конфлікт, його динаміка, етапи послідовні, але протікають через різну кількість часу. Розвиток й динаміку

конфлікту можна звести до певних етапів:

1. Передконфліктна ситуація. Між сторонами конфлікту виникає конфлікт, який протікає у особливих взаємовідносинах конфліктного характеру. Такі взаємовідносини стають основою наступного етапу.

2. Інцидент. Як мінімум, одна сторона конфлікту вже усвідомлює виникнення конфліктної ситуації, що стає причиною для переживання із цього приводу. Внаслідок того, що як мінімум одна сторона перебуває в стані конфлікту, то неминучою є зміна поведінки цієї сторони щодо іншої, яка виражається у вигляді обмеження контакту з іншою особою, зміною настрою та підходом до спілкування тощо [10].

3. Розвиток конфлікту. Якщо конфліктна ситуація не вирішилася на етапі його зародження, то одна чи більше сторін конфлікту переходять до дій, які провокують подальшу ескалацію конфлікту. Сигналом переходу на даний етап можуть бути заяви про нові вимоги та позиції, однак, сторони конфлікту, можуть не усвідомлювати кінцевої мети та предмета конфлікту.

4. Кульмінація конфлікту. Коли конфлікт стає явним і досягає свого граничного напруження між його сторонами. Продовжувати конфлікт у разі стає неможливо, а сторони конфлікту починають відходити від колишнього натиску і починають шукати шляхи вирішення ситуації. Цей етап характерний для конфлікту, предметом якого є щось гранично важливе для всіх сторін конфлікту, тому для більшості ситуацій конфлікт вичерпує себе вже на третьому етапі.

5. Вирішення конфлікту. На цьому етапі виникає потреба розгляду наступних понять:

– ціна конфлікту, що складається з витрат сил, часу та енергії зі шкоди протилежній стороні, а також погіршенням ситуації в ході конфлікту, що характеризується втратами. Уявити поняття можна у вигляді формули:  $ЦК = E + Ч + С$  [48].

– ціна виходу з конфлікту, яка є різницею втрат і придбань із виходом із конфлікту. Втратами можуть бути втрата статусу чи перспектив, а придбаннями

– нові ресурси, горизонт діяльності тощо. Формула ціни виходу з конфлікту має такий вигляд:  $ЦВК = У - П$  [48].

Як було зазначено, однією з найважливіших функцій керівника є управління конфліктом, оскільки співробітники часто є однією із сторін конфлікту. Якщо проводити ретельне планування, то вирішення конфліктів буде максимально продуктивним. Щоб уникнути несподіванки у нових підходах, слід уважно стежити за мінливістю довкілля, а також аналіз навколишнього середовища допоможуть вчасно та об'єктивно зреагувати на подібні зміни. Найчастіше своєчасні позитивні дії допомагають значно знизити можливості виникнення небезпеки [58, с. 89]. У ході конфліктної ситуації, проявляються закладені природою рефлексії людини, такі як повне ігнорування проблеми, або повністю протилежне – боротьба до кінця, яка провокує застосування силових методів. На шляху вирішення проблем можуть виникнути переконання, що перешкоджають ефективному вирішенню конфлікту:

- кожна сторона конфлікту впевнена, що опонент має неприпустимі недоліки;
- рішення видається неможливим, а підходи кожної із сторін несумісні;
- кожна із сторін конфлікту впевнена в тому, що є лише праві та неправі, однак, це не коректне твердження, оскільки кожен учасник взаємовідносин може вирішити проблему на взаємовигідних умовах [66, с. 11].

Отже, на рішення щодо раціональності вирішення конфлікту впливає порівняння цін конфлікту та виходу з нього. Чим вища ціна, тим вигідніше його припинення, тобто конфлікт піддається кількісній оцінці, коли зважуються всі за і проти – шанси на перемогу та поразку, а також ціна ризиків, взаємопов'язана з наявністю такого конфлікту. До пошуку шляхи припинення конфліктної ситуації також підштовхують невиправдані ризики.

6. Постконфліктна ситуація. У випадках, коли конфлікт протікає непомітно, потрібно, щоб наслідки конфлікту були ліквідовані чи закріплені у свідомості. Такими наслідками можуть бути як деструктивні, так і конструктивні наслідки як негативні, так і позитивні відповідно. Часто постконфліктну

ситуацію також називають наслідком конфлікту, оскільки будь-який конфлікт має під собою основу й кінцеву мету, то вирішення конфліктів – це послідовні цілеспрямовані дії, покликані повністю чи частково ліквідувати причини конфлікту, а також змінити поведінку та цілі його учасників. Досить часто постконфліктна ситуація залишає відчуття стресу, котрий також потребує ефективного управління та подолання (рис. 2.1).

Таким чином управління конфліктами включає:

- усунення причин конфлікту;
- коригування поведінки сторін конфлікту;
- встановлення прийняттого рівня конфліктності, який би перебував у

межах контролю [73, с. 55-56].

Для управління та попередження конфліктних ситуацій існують методи (табл. 2.1), що сприяють цим цілям:

1. Методи внутрішньоособистісного впливу на кожного окремого співробітника, що полягають у правильній організації власної поведінки, а також формулювання своїх думок таким чином, щоб точка зору була прийнята, а почуття людини були «зачеплені». Вказаний підхід пропонує доносити свої думки та ідеї без вимог та звинувачень, але таким чином, щоб інша людина змінила свою думку про предмет спору і не прагнула до продовження конфлікту.

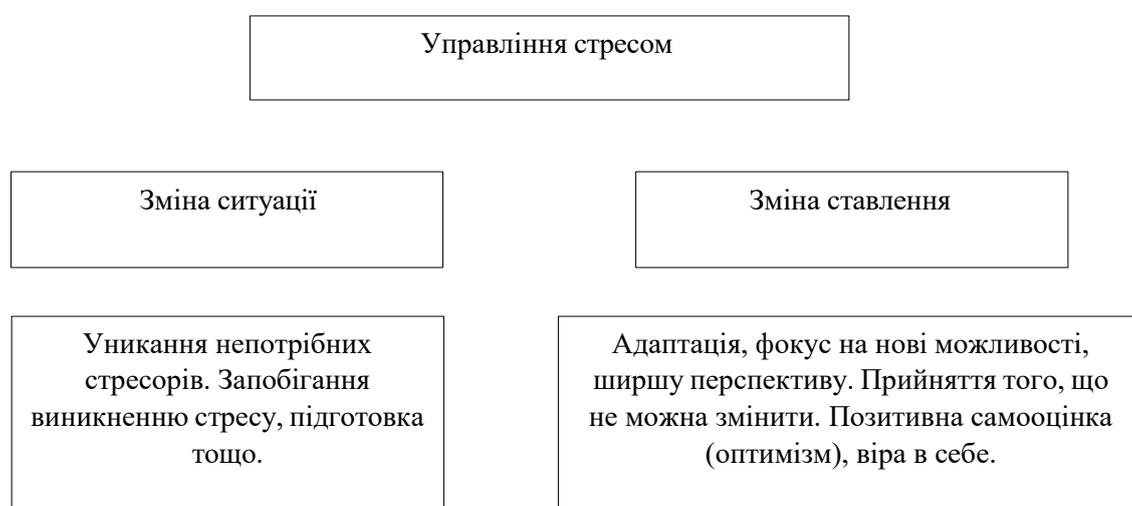


Рис. 2.1. Стратегії управління стресом

Подібний метод дозволяє людині не відмовлятися від своєї позиції, а також використовувати її у випадках початкової агресивності, невдоволення чи роздратування. Щоб успішно застосовувати методи внутрішньо особистісного впливу, потрібно, щоб фахівець знав чіткі критерії оцінювання, бажані результати, межі відповідальності та повноважень. Вказані підходи в установах реалізуються складанням посадових інструкцій, а також розподілом прав та відповідальності за рівнями управління. Крім цього, в установах мають бути чітко позначені системи критеріїв оцінювання та наслідків, наприклад просування по службі, звільнення за власним бажанням або за провину та методи заохочення [48].

2. Методи структурного підходу, які мають профілактичний вплив та дозволяють усунути організаційний конфлікт. В основному використовується по відношенню до конфліктів організаційного характеру, коли повноваження розподілені неправильно, а система стимулювання не адекватна. Механізми координації реалізуються за рахунок структурних підрозділів, які за необхідності втручаються у конфлікт та докладають зусиль для його вирішення.

Таблиця 2.1

## Технології регулювання конфлікту

Назва	Зміст
Інформаційні	Ліквідація дефіциту інформації щодо конфлікту; вилучення з інформаційного поля помилкової, спотвореної інформації; усунення чуток тощо.
Комунікативні	Організація спілкування між суб'єктами конфліктної взаємодії та їхніми прихильниками; забезпечення ефективного спілкування.
Соціально-психологічні	Робота з неформальними лідерами та мікрогрупами; зниження соціальної напруженості та зміцнення соціально-психологічного клімату в колективі.
Організаційні	Вирішення кадрових питань; використання методів заохочення та покарання; зміна умов взаємодії співробітників тощо.

3. Методи міжособистісного впливу і стилі поведінки. Такі методи

поширюються на всі конфліктуючі сторони, та насамперед спрямовані на те, щоб кожна сторона конфлікту могла висловитися, не чекаючи при цьому опору з боку керівництва або іншої конфліктуючої сторони.

4. Методи персонального впливу. Як і метод внутрішньо особистісного впливу, спрямований на конкретну особу, але на відміну від методів персонального впливу, такий метод спрямований насамперед на те, щоб не здійснюючи негативного впливу на людину спробувати вирішити конфлікт, а метод персонального впливу такої мети не ставить, навпаки, навіть передбачає наявність подібних реакцій, і використовується для радикального впливу на особу, що відхилилася від норм поведінки в організації [48].

5. Методи переговорів. Будь-який конфлікт певною мірою є переговорами, але коли такі переговори заходять у глухий кут – потрібна третя сторона, яка б була шанована всіма сторонами конфлікту, а також мала неупереджене ставлення до кожного з учасників [33].

6. Методи управління особистісною поведінкою, а також приведення функцій та організаційних ролей співробітників у відповідність. Часом такі методи переходять у методи маніпуляції співробітниками. Маніпулятивність такого методу обумовлена не бажанням загального послуху співробітників своєму керівництву, а бажанням допомогти розібратися тій стороні конфлікту, хто через різні обставини поки що не готовий прийняти ті чи інші аргументи протилежної сторони. Такий метод заснований на довірі до свого начальства й готовності бути відомим у частини психологічного та морального стану.

7. Методи агресивного (силового) впливу. Такі методи актуальні, коли решта методів не спрацювала, а конфлікт не тільки набирає сили, а й повертає до себе все нові сторони. Метод не має на увазі фізичного втручання, але не виключає застосування методу придушення особистості, а також жорстких рішень, спрямованих на ініціаторів конфлікту, як правило, виключаючи з центру уваги ключових конфліктуючих сторін – конфлікт між іншими групами або підрозділами перестає існувати [25, с. 44].

Таким чином, конфлікти та стресові стани в суспільстві та житті кожної

людини займають особливе місце. Управління конфліктами це один із актуальних та важливих напрямків діяльності сучасного керівника, оскільки саме від рівня його компетентності залежить успіх щодо вирішення конфліктних ситуацій та в цілому успіх його управлінської діяльності. Управління конфліктами – є цілеспрямованим впливом щодо усунення й мінімізації причин, що призводять до конфліктної ситуації або на корекцію поведінки всіх учасників конфлікту. Тобто, управління конфліктами розуміється як будь-яке втручання в конфлікт на різних його стадіях протікання. Існує велика кількість методів управління конфліктами та стресами. Узагальнюючи їх можна представити у вигляді декількох груп, кожна з яких має свою сферу застосування:

- внутрішньособистісні методи;
- структурні методи;
- міжособистісні стилі вирішення конфліктів;
- переговори;
- залучення третьої сторони тощо.

Крім того управління конфліктами – це один із основних напрямків діяльності кожного керівника. Саме від його конфліктологічної компетентності та стресостійкості залежить успіх вирішення складних завдань і його управлінської діяльності в цілому, а також створення відповідного соціально-психологічного клімату в трудовому колективі.

## **Висновки до розділу 2**

У другому розділі розглянуто організаційно-управлінські механізми регулювання стресових та конфліктних ситуацій у державних установах, що дало змогу визначити ключові передумови їх виникнення та основні методи ефективного впливу на них. Аналіз теоретичних і практичних джерел засвідчив, що природа конфліктів і стресів у державному секторі є багаторівневою і

залежить від поєднання організаційних, соціально-психологічних та індивідуальних факторів.

До організаційних передумов відносять недосконалість управлінських структур, надмірне навантаження, нечіткий розподіл повноважень, бюрократичні бар'єри, організаційні зміни та дефіцит ресурсів. Саме ці чинники створюють сприятливий ґрунт для виникнення стресу й загострення суперечностей між працівниками. Соціально-психологічні передумови охоплюють стиль керівництва, характер комунікацій, рівень довіри та підтримки в колективі, особливості корпоративної культури. Індивідуальні чинники пов'язані з особистісними рисами державних службовців, їхньою стресостійкістю, емоційною зрілістю, професійною компетентністю та мотивацією. Сукупність цих факторів формує специфічне середовище, у якому конфлікти та стресові стани можуть як виникати, так і стійко відтворюватися.

Важливою складовою дослідження стало визначення методів і інструментів управління конфліктами та стресом. На організаційному рівні ефективними виявляються раціоналізація структури управління, оптимізація робочих процесів, розподіл відповідальності, удосконалення системи комунікацій, впровадження стандартів етичної взаємодії та механізмів зворотного зв'язку. На соціально-психологічному рівні результативними є навчальні програми, спрямовані на розвиток навичок командної роботи, медіації, емоційного інтелекту та конструктивного спілкування. На індивідуальному рівні ключовим стає розвиток навичок саморегуляції, подолання стресу, управління емоціями та формування особистісної відповідальності за професійну поведінку.

Серед інструментів управління конфліктами важливе місце займають переговори, медіація, фасилітація, модерація групових дискусій, використання алгоритмів раннього виявлення суперечностей. У сфері стрес-менеджменту дієвими є психологічне консультування, програми професійної підтримки, тренінги з емоційної стійкості, гнучкі формати організації праці та створення сприятливого психологічного клімату.

Загалом результати розділу доводять, що ефективне регулювання стресових

і конфліктних ситуацій у державних установах можливе лише за умови системного підходу, який враховує взаємодію всіх рівнів — організаційного, соціально-психологічного та індивідуального. Комплексне застосування управлінських інструментів дає змогу не тільки зменшити негативні наслідки конфліктів і стресів, а й перетворити їх на ресурс для розвитку організації, підвищити якість управлінських рішень, ефективність командної взаємодії та рівень професійного благополуччя державних службовців.

Отримані теоретичні положення стають підґрунтям для подальшого дослідження практичних аспектів регулювання стресу в діяльності державних службовців та визначення дієвих моделей психологічної підтримки у сфері публічного управління.

### РОЗДІЛ 3.

## РЕКОМЕНДАЦІЇ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ТА СТРЕСАМИ В ДЕРЖАВНИХ УСТАНОВАХ

### 3.1. Специфіка впливу конфліктів і стресових факторів на ефективність функціонування державних установ

Функціонування більшості сучасних державних установ та особливості трудової діяльності в умовах сьогодення реалізується під впливом комплексу стресових факторів, таких як постійна взаємодія з різними типами особистостей, висока інтенсивність праці, багатозадачність, рутинність операцій, конфліктність тощо [13, с. 95]. Згодом у співробітника накопичується фізична та емоційна втома, формується професійне вигорання. Проблема стресу та постійної конфліктності найбільш характерна для працівників, чия професійна діяльність вимагає підвищеної уваги, відповідальності та пов'язана з комунікаціями з іншими людьми. Суть проблеми полягає в тому, що вплив негативних, стресогенних факторів на співробітників посилюється, а здатності протистояти стресу та ефективно долати стани постійного стресу з часом та віком знижуються. Ефективне вирішення проблем конфліктності та стресу забезпечує якісне використання трудових ресурсів та досягнення організаційних цілей.

Під стресостійкістю в сучасній літературі розуміється «здатність до психічної регуляції поведінки у складних умовах, пов'язаних із сильними зовнішніми чи внутрішніми змінами» [26, с. 44]. Стресостійкість – це системна динамічна характеристика, визначальна здатність людини протистояти стресорному впливу чи впоратися з багатьма стресогенними ситуаціями, активно

перетворюючи їх чи пристосовуючись до них без шкоди для здоров'я та якості виконуваної діяльності» [11].

Компоненти стресостійкості:

- задоволеність самореалізацією;
- здатність до повноцінної самореалізації, особистісного зростання зі своєчасним та адекватним вирішенням внутрішньо особистісних конфліктів;
- гнучкість адаптаційних процесів у відповідь на стресори, що постійно з'являються і зникають та їх складні поєднання;
- досвід вирішення стресових ситуацій та володіння ефективними способами їх подолання;
- активність у перетворенні стресової ситуації;
- здатність витримувати пікові навантаження в екстремальних умовах;
- здатність витримувати більш тривалу та сильну, ніж у звичних умовах, напруга (емоційну, вольову, фізичну);
- здатність контролювати емоції, володіння навичками саморегуляції, розвинені вольові якості особистості (здатність діяти у напрямку поставлених цілей та завдань, мобілізувати психіку в екстремально- ситуативних обставинах);
- здатність прогнозувати розвиток життєвих ситуацій і таким чином уникати стресорного впливу [20, с .148].

Формування стресостійкості визначає якість професійної діяльності та здатність до ефективного вирішення трудових завдань [28, с. 36-37]. Дослідник М. Піткевич проаналізував і систематизував теоретичні підходи до аналізу стресостійкості [33], ним було виділено певні теоретичні підходи до розгляду стійкості до стресів (табл. 3.1).

Основне джерело стресів у трудовій діяльності – це конфліктні ситуації. Конфлікт – це «соціальне явище, яке характеризується наявністю протиріч між сторонами – учасниками взаємодії, підвищеною негативною емоційністю та прагненням сторін (одною або кількома) здобути перемогу в даному протистоянні» [38]. Інші дослідники А. Анцупов і А. Шипилов визначають

конфлікт як «найгостріший спосіб вирішення значних протиріч, які виникають у процесі взаємодії і полягають у наявності різних поглядів, підходів, цілей» [48].

Таблиця 3.1

## Моделі стресостійкості

Модель стресостійкості	Особливості моделі	Загальне у всіх моделях
Теорія конфліктів	Причини стресу розглядаються під кутом суперечливих інтересів, що призводять до конфліктів, а способи управління стресом зіставляють зі способами подолання конфліктів	Стрес відчують абсолютно всі люди.
Міждисциплінарна модель	Розглядає стійкість до стресу з позиції фізіології, психології, соціології, медицини, вважає стресостійкість формованою здатністю	Стійкість до стресу та спосіб його подолання залежить від індивідуальних характеристик людей
Модель соціально-психологічних факторів Х. Вольфа	В рамках даної моделі реакція на стресові фактори формується під впливом комплексу індивідуальних (психологічних, внутрішніх) та зовнішніх (соціальних) факторів	Стресостійкість - це комплексна категорія, що досліджується різними дисциплінами
Адаптаційна модель Д. Мечаника	Стресостійкість розглядається як здатність адаптуватися до зовнішніх та внутрішніх змін, викликаних стресовими факторами	Частими джерелами стресу є зіткнення та конфлікти (внутрішньоособистісні та міжособистості)
Поведінкова модель Г. Сельє	Передбачає наявність варіантів	

	<p>поведінки у стресі залежно від індивідуальних особливостей та сформованих умов довкілля. Обґрунтовує як негативний, так і позитивний вплив стресу.</p>	
--	---	--

Конфлікт розглядають як «процес, у ході якого сторони вибудовують взаємодію та формують взаємовідносини з приводу предмета протиріч» [56]. Конфлікт є «органічною складовою взаємодії людей у будь-якому суспільстві, а стрес – складним процесом, який включає як фізіологічні, так і психологічні компоненти» [57, с. 44]. За допомогою стресу організм як би повністю мобілізується для самооборони у конфліктній ситуації, адаптується до нової ситуації, активує захисні механізми, що забезпечують стійкість до дії стресу або адаптацію щодо нього. Коли люди думають про конфлікт, вони найчастіше пов'язують його з агресією, погрозами, суперечками, ворожістю тощо. В результаті виникає відчуття, що конфлікт завжди є небажаним явищем, що його слід уникати будь-якими засобами, а якщо це неможливо, то негайно вирішити його, як тільки він виник. Поточна думка полягає в тому, що навіть в організаціях з ефективним управлінням деякі конфлікти є як можливими, так й бажаними. Слід пам'ятати, що конфлікт здебільшого має негативне значення. У деяких випадках конфліктні ситуації можуть перешкодити задоволенню потреб людини та досягненню цілей організації загалом.

Конфлікти призводить до стресу. Можна навести багато прикладів цього, оскільки ні для кого не секрет, що занепокоєння щодо конфліктів є невід'ємною частиною людського життя. Однак часто повторювані та тривалі стреси вкрай шкідливі для психічного та фізичного здоров'я. Згідно з науковими дослідженнями, тривалий стрес та пов'язана з ним гормональна перебудова підвищує ризик розвитку інсульту, захворювань шлунково-

кишкового тракту, порушень сну тощо [66, с. 12]. Ще варто відзначити, що форма реагування на конфлікт та процес формування стресу залежить від типу особистості. Наприклад, К. Юнг виділяє вісім типів людей на основі ознак вертності (інтроверсія та екстраверсія), раціональності та ірраціональності, а також чотири функції психіки (мислення, почуття, інтуїція та відчуття) [70, с. 54]. Дві з цих функцій є строго раціональними (мислення і почуття), тобто сприймають інформацію ззовні відповідно до попередньої установки на певне сприйняття, і дві ірраціональні (інтуїція і відчуття), які сприймають інформацію безпосередньо, без попередньої установки. Але кожна з чотирьох функцій психіки може бути як екстравертною, так й інтровертною, виходячи з яких виділяється вісім типів, і кожному з них відповідає певна базова функція психіки. Розуміння та прийняття цих відмінностей важливо для індивідуального підходу до кожної унікальної особистості та формування поваги до типологічних особливостей кожної людини, у тому числі розуміння поведінки під час конфліктної стресової ситуації. Так, наприклад, виражені інтроверти переживають конфлікт у собі, іноді можуть зовні не показувати свого істинного стану, і їм потрібно більше часу на подолання стресового стану. Люди, яким притаманні екстравертивні особливості, переживають конфлікт, виносячи зовні свої емоції та стани. Іноді їм потрібна додаткова зовнішня допомога для зниження стресу.

Для того, щоб знизити вплив стресу, важливо розуміти структуру перебігу конфліктів та розвивати навички ефективного виходу з конфліктних ситуацій. Отже, у процесі конфлікту виділяють послідовні стадії чи етапи, проходження яких характеризує розвиток взаємовідносин сторін.

Так, першою стадією є зародження передумов конфлікту. Тут ще немає відкритої суперечності, але вже починають виникати деякі розбіжності, непорозуміння, складнощі у спілкуванні. На цій стадії конфлікт ще можна запобігти і направити в конструктивне русло. На думку дослідників природа конфлікту, аналіз цієї стадії є ключовим моментом у вирішенні конфлікту [75, с. 400].

Друга стадія – інцидент. Він може бути внутрішнім, коли одна із сторін здійснює таку дію, яка провокує відповідну негативну реакцію іншої сторони, а може бути зовнішнім, коли події, що активізують протистояння, відбуваються незалежно від учасників конфлікту. Так, наприклад, в організації часто виникають конфлікти щодо розподілу обов'язків. У співробітника, який виконує, на його думку, необґрунтовано багато обов'язків, накопичується невдоволення та образа на керівника, організаційну структуру та всю установу. Але відбувається непередбачувана криза, й установа змушена оптимізувати всі витрати, в тому числі на фонд оплати праці. Частина співробітників потрапляє під скорочення, а ті, що залишилися, в тому числі й герой нашого прикладу, змушені розподіляти їхні обов'язки та працювати ще більше за ті ж самі чи навіть менші гроші. Так зовнішній інцидент може спровокувати конфлікт.

Наступна стадія конфлікту полягає у реакції сторін на інцидент. На цій стадії проявляються стилі конфліктної поведінки сторін: уникнення, агресія та суперництво, пристосування чи співробітництво. Тут вирішення конфлікту також можливе з мінімальними негативними наслідками, а можливе і без них, якщо сторони дійдуть усвідомлення спільної діяльності. Але найчастіше на цій стадії реакція однієї сторони викликає реакцію у відповідь іншої сторони, в результаті ситуація не лише не вирішується, а навпаки посилюється [3, с. 54]. Максимальна напруга у взаємовідносинах визначається як ескалація конфлікту. Суперечність стала очевидною, а її вплив – значним. Найчастіше на даному етапі сторонам складно дійти спільного рішення, тому вони залучають ще одну сторону: незацікавленого учасника, експерта чи модератора конфлікту.

Заключна стадія протистояння – це вирішення протиріч. Досягти ефективного вирішення конфліктної ситуації можна різними способами: переговорами, тиском, поступками, маніпуляціями тощо. Важливо враховувати, що якщо одна із сторін не задоволена результатом протистояння, то конфлікт ризикує повторитися знову [22, с. 46].

Аналіз етапів конфлікту дозволяє глибше зрозуміти сутність даного процесу, оцінити його вплив на спілкування та взаємодію співробітників організації та розуміння конфліктів як джерело стресів у працівників. Для зниження конфліктності під час професійної діяльності на практиці пропонується освоювати навички безконфліктного спілкування. На думку дослідників персонального менеджменту, безконфліктне спілкування не є чимось даним згори. Ця навичка формується та розвивається у процесі щоденної практичної діяльності. Аналіз характеристик безконфліктного спілкування показав, що для досягнення даного стилю поведінки менеджер повинен мати певні риси і якості, які, у свою чергу, повинні розвиватися і зміцнюватися. І тому доречно використовувати само менеджмент, психологічну та конфліктну стійкість.

Отже, розглянемо, як самоменеджмент може вплинути на процеси формування навичок безконфліктного спілкування. По-перше, вибір стилю поведінки в конфлікті – це самостійне рішення людини. Найчастіше ми діємо у конфліктах несвідомо, реагуємо швидше, ніж встигаємо обміркувати реакцію та вибрати оптимальний варіант відповіді на зовнішнє роздратування. Це є деструктивна позиція. Такою позицією легко маніпулювати, до того ж вона не дає результатів. Вирішенням проблеми є використання технологій самоменеджменту, вкладених у формування усвідомленої та відповідальної поведінки у конфлікті.

По-друге, для того щоб конструктивно вирішувати розбіжності, що виникають, необхідно мати широкий кругозір, розвинені комунікативні компетенції, мати досвід вирішення подібних питань [29, с. 110]. Все це є результатом саморозвитку та підвищення професійного рівня. Тому самоменеджмент необхідний для набуття нових знань та вироблення навичок ефективної комунікації.

По-третє, конфліктам легше запобігти, ніж усувати чи вирішувати, тому варто зважати на необхідність мати здатність до аналізу ситуації, виявлення потенційних загроз і причин конфліктів, локалізації протиріч на ранніх

стадіях.

Ще одна обов'язкова складова безконфліктного спілкування – це раціональна поведінка. І тут керування своїми реакціями є необхідним інструментом комунікації. Раціональна поведінка дозволяє обмежити хворобливе, емоційне сприйняття ситуації [32, с. 54]. Відбувається усунення акцентів з поведінки сторін конфлікту на саме протиріччя. Раціоналізація – необхідна якість управлінців, що виробляється у процесі самонавчання та розвитку. Раціоналізація допомагає абстрагуватися від процесу конфлікту, вийти за його рамки та подивитися на ситуацію з боку. Як свідчать дослідники, конфлікт складніше вирішити, якщо відчувати особисту прихильність до того, що відбувається [38]. Прихильність до конфліктної ситуації виявляється у тому, наскільки протиріччя або їхні складові значимі для індивіда, які можливі негативні наслідки та реакція оточуючих на цей процес. Тому для зниження прихильності до конфлікту рекомендується стати на позицію стороннього спостерігача. Спостерігач не має особистої зацікавленості у результаті подій, він за визначенням «безконфліктний», тому йому легше визначити справжні причини протиріч і підібрати для їх усунення конкретні прийоми. Опанування практика абстрагування і переходу до позиції стороннього спостерігача є результатом систематичної роботи над собою.

Отже, без самоменеджменту неможливо сформувати та закріпити навички безконфліктного спілкування. Самоменеджмент допомагає набути необхідні особисті якості та освоїти технології ефективного спілкування, які допоможуть знизити рівень конфліктності та підвищити стресостійкість у професійній діяльності в державних установах. Крім того само менеджмент сприяє активному використанні саморегуляції (від латів. *regulare* – підкоряти певному правилу) – «здатності керувати своїми емоціями, амбіціями, поведінкою, особливо у емоційно і когнітивно складних ситуаціях; вміння керувати рівнем психологічного стресу» [44, с. 14].

Крім того оптимальній поведінці особистості під час стресової ситуації допомагає її психологічна стійкість – «характеристика особистості, яка

полягає у збереженні оптимального функціонування психіки за умов конфліктуючого і стресогенного впливу важких ситуацій» [48]. Вона не є вродженою властивістю особистості, а формується одночасно з її розвитком і залежить від:

- типу нервової системи людини;
- особливостей пізнавальних, волевих та емоційних процесів;
- професійної підготовки та досвіду людини;
- навичок та умінь поведінки у діяльності;
- рівня психічної напруженості людини (що вище рівень психічної напруженості, тим більше дезорганізованою є поведінка людини у стресовій ситуації) тощо [15, с. 56].

При цьому необхідно пам'ятати, що неможливо бути стійким до всього, тобто психологічна стійкість – це взагалі не стійкість. Показником стійкості є не стабільність як така, а варіативність, тобто гнучкість, швидкість пристосовуваності до умов життєдіяльності, що постійно змінюються, висока мобільність психіки при переході від завдання до завдання. В результаті досліджень встановлено залежність ефективності діяльності у скрутних ситуаціях від рівня психологічної стійкості та професійної майстерності [1, с. 15]. Виявилось, що зі зростанням проблеми ситуації ефективність діяльності дедалі більше починає залежати від психологічної стійкості, а не лише професійної майстерності.

Специфічним проявом психологічної стійкості особистості є конфліктостійкість – «здатність людини оптимально організувати свою поведінку у важких ситуаціях соціальної взаємодії, безконфліктно вирішувати проблеми, що виникли у взаємовідносинах з іншими людьми» [11]. Конфліктостійкість – це «інтегральне утворення, що включає такі компоненти:

- емоційний (емоційний стан особистості у ситуації взаємодії, рівень і характер збудливості психіки та її вплив на успішність спілкування у важкій ситуації. Полягає у вмінні керувати своїм емоційним станом в передконфліктних і конфліктних ситуаціях, здатність відкрито висловлювати

свої емоції без образи особистості співрозмовника, не переходити в депресивні стани у разі затяжного конфлікту чи програшу у ньому);

– вольовий (здатність особистості до свідомої мобілізації сил відповідно до ситуації взаємодії, до свідомого контролю та управління собою, своєю поведінкою та психічним станом. Саме вольовий компонент дозволяє регулювати своє емоційне збудження у конфліктній ситуації. Багато в чому вольовий компонент забезпечує толерантність до чужої думки, незгоду з іншим, самовладання та самоконтроль);

– пізнавальний (стійкість функціонування пізнавальних процесів особистості, несприйнятливність до провокаційних дій опонента. Він включає: вміння визначити початок передконфліктної ситуації; аналіз причин виникнення конфлікту; вміння зводити до мінімуму спотворення сприйняття конфліктної ситуації та особистості опонента, а також своєї поведінки; прогнозувати його розвиток та можливі наслідки; здатність швидко приймати правильні рішення; здатність виділяти головну проблему конфлікту, висувати та обґрунтовувати альтернативні вирішення проблеми; здатність до аргументації та цивілізованої полеміки в умовах спору або конфлікту [26, с. 56]);

– мотиваційний (стан внутрішніх спонукальних сил, що сприяють оптимальній поведінці у важкій ситуації взаємодії. Забезпечує адекватність спонукань ситуації, що складається, їх спрямованість на спільний пошук шляхів вирішення протиріччя, спрямованість на вирішення проблеми, можливість коригування відстоюваних інтересів залежно від зміни обстановки та розстановки сил);

– психомоторний (правильність дій, їх чіткість та відповідність ситуації. Полягає в умінні володіти своїм тілом, керувати жестикуляцією та мімікою, контролювати свої пози, положення рук, ніг, голови, не допускати тремору рук, тремтіння голосу, порушень координації та скутості рухів) [39, с. 51].

Високий рівень конфліктостійкості передбачає психологічно грамотні дії

та поведінку у проблемних та передконфліктних ситуаціях, оптимізацію взаємодії з опонентом у конфлікті, недопущення втягування себе в його ескалацію, зосередження зусиль на конструктивному вирішенні конфлікту.

До психологічних чинників, які впливають на нормалізацію стресу, можна віднести:

- розуміння того, що основним у житті має бути змагання із собою, а не з оточуючими;
- згода з тим, що все буде так, як треба, навіть якщо буде інакше;
- зменшення обсягу та значущості інформації, що переробляється мозком протягом доби;
- зниження рівня домагань;
- зміна ставлення до ситуації, якщо ми можемо змінити саму ситуацію;
- зменшення потреби у зовнішніх оцінках та залежності від них, орієнтація в самооцінці на загальнолюдські закони добра та порядності;
- розуміння того, що сотні мільйонів людей на Землі живуть набагато гірше за нас [48].

Психологічна стійкість людини багато в чому залежить від стану її здоров'я. Забезпечення здорового сну, очищення споживаної води, повітря, регулярні та різноманітні фізичні навантаження, природне докiлля, повноцінний відпочинок, правильне харчування, періодичне комплексне очищення організму швидко і радикально відновлюють здоров'я [54, с. 561]. Нормалізація стресу сприяє розширенню просторових, тимчасових, імовірнісних і змістовних кордонів світосприйняття, допомагає людині набагато глибше зрозуміти сенс буття і свого місця в ньому. Щоденні уявні прогулянки у просторі шляхом спостереження Місяця, планет, Сонця, зірок, а також у часі допомагають помітно підвищити стійкість до стресу та конфліктів. Розуміння того, що світ нескінченно різноманітний, і тому потрібно хоча б психологічно бути готовим до найімовірніших варіантів розвитку подій, також знижує стрес. Постійне прагнення глибше проникнути у суть речей дає можливість пояснювати та прогнозувати події, зменшує

ймовірність стресових та конфліктних реакцій.

Отже, регулюючи стресові ситуації слід враховувати те, що:

- до стресогенних факторів і перевантажень, що викликаються ними, не можна звикнути (до дріб'язкових причіпок начальства, постійних сварок з колегами по роботі тощо);

- не можна розраховувати і на те, що в результаті проведення якихось проти стресових дій, вдасться уникнути конфліктів чи стресу, бо вони її нерозлучні супутники;

- протидія стресам має на меті не абсолютне їх усунення, а лише ослаблення – наскільки це можливо – їх деструктивних наслідків [60, с. 114].

Таким чином, в сучасних умовах рівень конфліктності та професійного стресу у трудовому колективі більшості державних установ є досить високим. Це обумовлено різними економічними, соціальними, демографічними та психологічними причинами, однією з яких є відсутність належного рівня конфліктологічної компетентності керівників організації. Крім того, ті, що відбуваються в нашій країні соціально-економічні реформи супроводжуються підвищенням рівня деструктивної конфліктності та соціальної напруги в різних соціальних інститутах, у тому числі й серед працівників державних установ.

Стратегічною метою діяльності державних установ повинно стати підвищення рівня безпеки країни, створення сприятливих умов залучення інвестицій тощо. Підвищення рівня деструктивної конфліктності у державних установах може завдати шкоди національній безпеці країни. З метою профілактики професійного стресу працівників державних установ, необхідно розробляти стратегії управління конфліктами та стресами, а також забезпечувати ефективний зворотний зв'язок між керівництвом та персоналом державної установи.

Однією із специфічних функцій управління в рамках кадрової політики в таких установах є функція управління соціальною діяльністю: управління кадровою, трудовою діяльністю, соціальним забезпеченням та психолого-

педагогічною діяльністю. У рамках реалізації цієї функції керівництву державних установ слід впроваджувати у систему управління персоналом стратегію управління конфліктами та стресами.

### **3.1. Рекомендації щодо вдосконалення управління конфліктами та стресами**

Як багато об'ємних категорій, поняття конфлікту має безліч визначень та тлумачень. Одне з них визначає конфлікт як «відсутність згоди між двома чи більше сторонами, які можуть бути конкретними особами чи групами» [81, р. 34-35]. Кожна сторона робить все, щоб було прийнято її думку або мету, й заважає іншій стороні робити теж саме. Інші виділяють у конфлікті процесуальну, діяльнісну складову, вважаючи конфлікт активними взаємоспрямованими діями кожної зі сторін для реалізації своїх цілей. Підсумовуючи різні точки зору, можна визначити конфлікт як «нормальний прояв соціальних взаємозв'язків та взаємовідносин між людьми, спосіб взаємодії при наявності протиріч та несумісних поглядів, позицій та інтересів, як протиборство взаємопов'язаних, але наступних своїх цілей двох та/або більше сторін» [72, с. 7].

Змістовний бік конфліктів визначають об'єкт та предмет конфлікту. Під об'єктом конфлікту найчастіше розуміють те, що саме хочуть мати обидва учасники конфлікту. Частіше всього, на думку вчених, об'єктами конфліктів стають статус, ресурси та духовні цінності [67]. Суб'єкт конфлікту в найзагальнішому наближенні – це «активна сторона, що створює конфліктну ситуацію та здатна впливати на перебіг конфлікту залежно від своїх інтересів» [64, с. 44]. Таким суб'єктами можуть бути окремі люди та групи різної величини (від малих до соціальних спільностей). В залежності від суб'єкта конфлікту виділяють міжособистісні, особистісно-групові та міжгрупові різновиди конфліктів, а також як особливий вид – внутрішньоособистісні

конфлікти.

Конфлікти в державних установах мають відмінності, пов'язані зі специфікою діяльності органів публічного управління, з ієрархією адміністративних структур, протиріччями між новими управлінськими завданнями (у період реформування публічної служби та управління) й стереотипами, що склалися в управлінській діяльності тощо. Конфлікт в державних установах можна визначити, як «вид управлінської взаємодії, для якої характерно наявність суб'єктів та об'єкта конфлікту, а також наявність діяльності, що призводить до порушення рівноваги у взаємовідносинах» [62]. Вони відрізняються від інших видів конфліктів статусом учасників, передумовами та причинами виникнення, умовами перебігу та механізмами управління та вирішення конфлікту.

Найбільш поширеним видом міжособистісного конфлікту в державних установах є конфлікт між керівником та підлеглими. Чимало конфліктів пов'язано з непрофесіоналізмом самих керівників (низьким рівнем їхньої конфліктологічної компетентності), порушеннями етики службового спілкування, несприятливим соціально-психологічним кліматом у колективі, нерозробленою організаційною культурою тощо. Керівники, як свідчать результати більшості проведених досліджень, потребують спеціальної підготовки до діяльності з попередження та конструктивного вирішення конфліктів в державних установах.

Управління конфліктом передбачає не тільки регулювання вже виниклого протиборства, а й створення умов його попередження, причому найбільшу значущість із цих завдань має профілактика. Саме добре поставлена робота з попередження конфліктів забезпечує зменшення їхньої кількості та різко знижує можливість виникнення деструктивних конфліктних ситуацій загалом. Профілактика (попередження) конфліктів полягає у такій організації життєдіяльності суб'єктів соціальної взаємодії, яка виключає або зводить до мінімуму ймовірність конфліктів між ними. Профілактика конфліктів різного роду надзвичайно важлива в державних установах, де сам зміст роботи

створює багато приводів для невдоволення як з боку споживачів відповідних послуг, так й всередині самої державної структури. Тому вивчення та використання умов, різних прийомів, перспективних технологій попередження конфлікту важливе для співробітників та, головне, керівника організації.

Найбільшу складність у роботі з конфліктами становить визначення моменту, коли конфлікт зароджується, тому що в цей час ще можна його «погасити» [56]. Діяльність щодо запобігання конфліктам можуть здійснювати самі учасники взаємодії, керівники організацій та фахівці конфліктології, якщо вони є у наявності. Попередити конфлікти набагато легше, ніж конструктивно вирішувати їх. Тому знання передумов попередження конфлікту може відіграти у житті установи важливу роль. Напрями попередження конфлікту зазвичай об'єднують у чотири основні групи:

- усунення об'єктивних умов конфлікту;
- усунення організаційно-управлінських факторів;
- усунення соціально-психологічних причин;
- усунення особистих причин [47, с. 45-46].

Серед об'єктивних умов запобігання конфліктам основним вважається створення сприятливих умов для життєдіяльності працівників організації, оскільки невлаштована, неповажна людина, що не відбулася – є потенційним джерело будь-яких з'ясувань взаємовідносин. Для державних установ важливою об'єктивною причиною попередження конфліктів є «розробка нормативних процедур вирішення типових передконфліктних ситуацій, що дозволяє співробітникам відстоювати свої інтереси, не вступаючи у конфлікти» [48]. Варто вказати, що в адміністративних організаціях, як і скрізь, існують типові проблемні ситуації та типові передконфліктні ситуації, і якщо вони заздалегідь «прописані» у нормативних документах, ймовірність конфлікту значно нижча [25, с. 29].

До організаційно-управлінських факторів попередження конфліктів відносять, наприклад, структурно-організаційні умови, під якими розуміють

«забезпечення відповідності формальної та неформальної структури організації завданням, що стоять перед колективом, що зменшує протиріччя, що виникають між структурними елементами» [33]. Важливу роль відіграють також оптимізація функціональних взаємозв'язків між структурними елементами установи та працівниками. Попередити конфлікт може також облік відповідності працівника максимальним вимогам, які пред'являються йому відповідно до посади. Невідповідність посади з професійних, моральним, інших психологічних та фізичних якостей створює передумови для виникнення конфліктів із начальниками, підлеглими, товаришами по службі. Важливу роль відіграє також грамотна оцінка керівником результатів діяльності підлеглих, інакше некомпетентність керівної оцінки, її необ'єктивність, непродуманість можуть спровокувати конфлікт.

Безумовно, запобігти конфлікту дозволяє і нормалізація соціально-психологічного клімату в установі. Тут керівнику допоможе його особиста спостережливість, підтримка та спільна робота з неформальними лідерами колективу, зміцнення згуртованості працівників, словом, ті заходи, які допомагають людям займатися справою, а не ледарювати. Певні проблеми створюються у колективі, якщо деякі співробітники переживають внутрішньо особистісний конфлікт (наприклад, конфлікти неадекватної самооцінки, мотиваційні конфлікти, моральні, адаптаційні тощо). Подібні конфлікти призводять до втрати впевненості людини у своїх силах, формуванню комплексу неповноцінності тощо. Практика показує, що якщо такий конфлікт вчасно не вирішується, він може привести до більш важких наслідків – стресів, неврозів, фрустрація, і в результаті так чи інакше дестабілізувати обстановку, заважати нормальній роботі та взаємовідносинам.

Дуже важливо під час аналізу можливостей запобігання конфлікту в установі розуміти, які сили це можуть зробити. Попередження конфлікту в організації може здійснюватися кількома суб'єктами:

- вищим керівництвом, що визначає загальне становище працівників у системі установи;

- трудовим колективом, здатним виконувати виховні та регулятивні функції, згуртовувати людей, формувати у них взаємовідношення співробітництва та взаємодопомоги;

- посередників, медіаторів або «третьої сторони» [62].

Розглянемо докладніше роль кожної із сторін. Традиційно вважається, що відповідальність за недопущення та вирішення конфлікту несе керівник, причому і «низовий», безпосередньо працюючий з людьми, і топ-менеджер. Особливі складні проблеми виникають у роботі щодо попередження конфліктів, якщо йдеться про взаємовідносини «керівник-підлеглий», тобто про конфлікти «по вертикалі» [68, с. 13]. Згідно з дослідженнями саме такі конфлікти переважають в організації (до 70-80%). Проблеми взаємовідносин керівників та підлеглих актуальні для науки та практики. У центрі уваги є питання ефективності управління, стилю керівництва, авторитету керівника, оптимізації ділових та особистісних взаємовідносин у колективі.

Об'єктивними причинами організаційних конфліктів може бути, наприклад:

- субординаційний характер взаємовідносин;
- інтенсивністю спільної діяльності;
- складністю соціальної та професійної адаптації керівника до посади

управління;

- недостатністю забезпечення управлінських рішень усім необхідним для реалізації [13, с. 95].

Наприклад, саме ланка «безпосередньо керівник-підлеглий» є найбільш конфліктною, на неї припадає понад 53% усіх конфліктів в установі [11].

До суб'єктивних причин зазвичай відносять управлінські причини, наприклад:

- помилкові рішення керівника;
- його низьку професійну підготовку;
- низький престиж праці управлінців середньої та нижчої ланок;
- нерівномірність розподілу службового навантаження серед

підлеглих тощо [18, с. 54].

Досить часто конфліктам в установі не тільки не запобігає, а й створює сам начальник, якщо він має низьку культуру спілкування, прагне затвердити свій авторитет за будь-яку ціну, вибирає неефективний стиль керівництва, погано ставиться і не поважає своїх співробітників тощо. Цікаво, що у конфліктах керівника і підлеглого навіть емоційні стани розрізняються (див. рис. 3.1. та рис. 3.2).

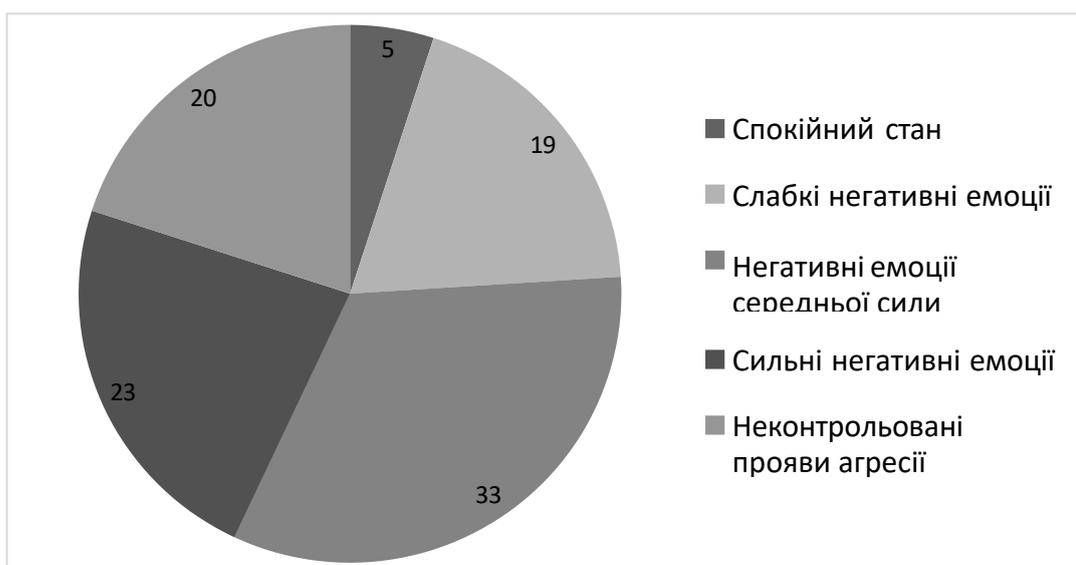


Рис. 3.1. Емоційні реакції керівника

При зіставленні даних вказаних на відповідних рисунках видно, що у підлеглого у конфлікті з начальником набагато більше негативних емоцій (які провокують стресовий стан (рис. 3.3)), а керівник зберігає спокій утричі частіше, ніж його співробітник. Тому керівник має пам'ятати про це і враховувати стан та службовий становище підлеглого.

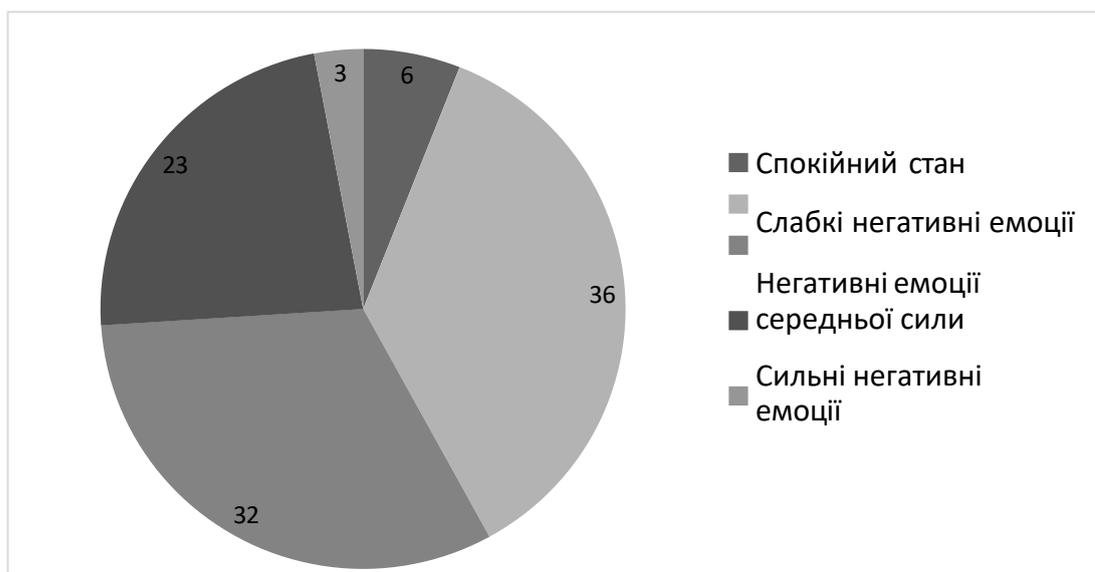


Рис. 3.1. Емоційні реакції підлеглого

У будь-якому випадку залагодження конфліктів, при управлінні поведінкою персоналу у конфліктних ситуаціях найчастіше саме керівнику належить виняткова, найважливіша роль. Фахівцями досить докладно розробити рекомендації керівникам та підлеглим щодо того, як не допустити конфліктів [26, с. 45].

#### Ефективні заходи подолання стресового стану

Необхідно розробити систему пріоритетів у роботі, оцінивши всі види робіт, таким чином: «повинен зробити сьогодні», «зробити пізніше цього тижня», «зробити тоді, коли буде час».

Потрібно вміти сказати «ні», коли досягається межа, за якою вже не можливо взяти на себе роботу. У разі висування суперечливих вимог із приводу роботи, необхідно влаштувати нараду із зацікавленими особами.

Також необхідно щодня відводити час для відпочинку. Під час нього розслабляйтесь і думайте про приємне.

Рис. 3.3. Ефективні заходи подолання стресового стану

Обмеження роботи не дозволяють розглянути їх докладно, виділимо

найважливіші. Підлеглим фахівці пропонують такі рекомендації щодо вирішення конфлікту з керівником:

- не поспішайте суперечити керівнику під час конфлікту;
- якщо ви маєте рацію, намагайтеся не поступатися у головному;
- пропонуйте кілька варіантів рішення (не «упирайтеся» на одному);
- не переходьте у розмові з начальником на різкі вирази та грубості;
- уважно вивчайте індивідуальні особливості керівника

та використовуйте слабкість його позиції;

- якщо ви відчуваєте свою правоту, пояснюйтеся з керівником віч-на-віч;
- враховуйте, чим нижче моральні якості керівника, тим важче вирішуються конфлікти з ним тощо [31, с. 161].

Персональний стиль досвідчених керівників у справі конструктивного вирішення конфліктів зазвичай включає наступні прийоми:

- використання позитивних та негативних санкцій як прояв влади керівника (працівників не можна залишати сам на сам, сьогодні похвалив, завтра посварив, післязавтра дав премію та догану – тоді всі працюють);

- переключення уваги співробітників з конфлікту на роботу (відразу припиняться суперечки та дискусії, що не мають відношення до справи);

- якщо конфлікт таки зав'язався, переконувати конфліктуючі сторони в нерациональності конфлікту, адже будь-який конфлікт притуплює творчу активність працівників;

- вміння зацікавити підлеглого у тому вирішенні конфлікту, яке пропонує керівник, тобто змінити його мотивацію;

- використання підтримки вищих керівників, громадськості, а також свого посадового становища;

- вміння слухати підлеглих у конфлікті, облік психологічних особливостей та конфліктуючих сторін, і всіх співробітників, адже колись будь-який із підлеглих може стати учасником конфлікту;

- не забувати проводити детальний розбір конфліктів, таке знання

допоможе у майбутньому не допускати конфліктів або вирішувати їх з мінімальними втратами тощо [34].

У профілактиці та вирішенні конфліктів велику роль відіграє індивідуальний приклад керівника. Поряд із загальними вимогами до керівника як організатора трудового процесу, компетентному спеціалісту у сфері управління дедалі більшої ваги набувають його особисті характеристики як вихованої людини, що володіє знаннями та навичками в області етики ділових взаємовідносин. Все частіше у практиці використовується по відношенню до керівника поняття культури професійної поведінки керівника, яка визначається загальним рівнем його інтелекту, широкою ерудицією, широкістю інтересів, загальним рівнем освіти та виховання [42, с. 102]. Етика ділових взаємовідносин передбачає, що керівник знає способи профілактики, попередження та усунення конфліктів, а також має навички практичного використання зазначених методів. Він може створити доброзичливу коректну обстановку для з'ясування всіх особливостей соціально-психологічного клімату в колективі, конфліктних взаємодій, і може сам втрутитися у ситуацію. Важливо й те, що керівник повинен мати навички проведення критичного аналізу діяльності підлеглого.

І ще одна сторона діяльності керівника з профілактиці конфліктів у колективі – вміння поєднувати ділову активність із відпочинком, знімати психологічні напруження та стреси, піклуватися про хороший відпочинок співробітників, включаючи раціональне використання вільного часу, підтримка здоров'я та благополуччя тощо [46, с. 59]. Це піднімає діловий настрій людей, збільшує їхню енергію, допомагає долати конфлікти та стреси. Завдання щодо запобігання конфліктам керівнику повинен допомагати вирішувати трудовий колектив, у якому і зароджуються конфлікти. Члени колективу в тій або іншій мірі не можуть залишатися осторонь від конфліктів, вони виконують у них різні ролі, переслідують різні цілі та використовують різні стратегії поведінки у конфлікті. Можливості виникнення конфлікту створюються багато в чому через об'єктивні суперечливі ситуації, що

виникають під час спільної діяльності людей, проте можливості переходять у конфлікт лише у поєднанні з суб'єктивними факторами.

Які б об'єктивні умови ні існували, вступають у конфлікт все-таки люди, тому від їхнього сприйняття ситуації залежить розвиток цієї ситуації. Людський фактор конфліктності, її суб'єктивні аспекти взаємопов'язані як з особливостями колективу, так і з індивідуальними, особистісними якостями людей, культурою їхнього спілкування. Фахівці зазначають, що складні ситуації частіше переростають у конфлікт у колективах з невисоким рівнем розвитку, де співробітники роз'єднані, між ними відсутня єдність з питань спільної діяльності [58, с. 44]. У групах високого розвитку у відповідь на складну ситуацію виникає сильна адекватна реакція, підвищується рівень адаптації, зростає опірність та згуртованість, збільшується ефективність праці. Тому формування взаємної доброзичливості, готовності до співпраці, оптимізація ділових та особистих взаємовідносин – це умова зниження рівня конфліктності у колективі. Однак неузгодженості між співробітниками більше пов'язані не з особливостями колективу, а все-таки з індивідуальними якостями членів колективу. Тут дуже важливо виявити заздалегідь, хто із співробітників може бути джерелом конфліктів. На думку практиків у сфері управління персоналом, потенційними «конфліктогенами» можуть бути співробітники, які мають специфічні риси характеру: думають тільки про себе; діють методом «штурму» («наскоку»), а не шукають шляхів рішення, прийнятних для всіх; займаються постійною підтасовкою та спотворенням фактів; більшу частину часу витрачають на пошуки слабких місць у майбутніх противників; за будь-яку ціну домагаються виграшу і вважають, що відступають лише слабкі люди тощо [62].

Залежно від психологічних особливостей кожен співробітник тяжіє до конкретного стилю конфліктної поведінки. Таких стилів зазвичай виділяють п'ять: компроміс, конкуренція, співробітництво, пристосування, ухилення [67]. Спостереження за співробітниками та, звичайно, знання зовнішніх проявів кожного стилю можуть допомогти і керівнику, і самим членам

колективу визначитися та вчасно реагувати на спроби дестабілізувати ситуацію, продумати заздалегідь можливі заходи у відповідь. Оскільки трудовий колектив розглядається нами не як просте, безцільне об'єднання людей у групу, які проводять разом певний час, а як працівники, які мають суспільно корисну мету, згуртованість, наявність органів управління, самоврядні та саморегульовані. Тому можна говорити про необхідність формування оптимального соціально-психологічного клімату, про соціальний контроль колективу над поведінкою своїх членів, про адекватну реакцію на конфлікт, про необхідність формування ділової атмосфери замість «розбірок» та суперництва [18, с. 88]. Усе це поєднується у понятті «організаційна культура», яка має сприяти діалогу, відкритому обговоренню проблем, інтеграції та зближення різних думок. Тут трудовий колектив та керівник повинні працювати разом, допомагаючи та підтримуючи загальні цілі. Трудовий колектив може сприяти як запобіганню конфліктам, так і їх позитивному вирішенню.

Ще одна можливість врегулювання внутрішньо організаційного конфлікту – використання методу медіації, або участь третьої сторони (посередника). Медіація (від. лат. *mediato* – посередництво) – це «позасудовий, непублічний метод конструктивного вирішення конфліктів, за якого дві сторони за допомогою третьої незалежної сторони (медіатора) узгоджують рішення, що відповідають їх потребам та інтересам» [11]. Медіація є особливим методом посередництва у суперечці, пріоритетною метою якого є знаходження консенсусу. Відмінною рисою цього є те, що медіатор (чи посередник) не висловлює власної думки щодо обговорюваної теми і цим впливає на результат. Навпаки, посередник має бути однаково уважний до обох точок зору та у разі необхідності врівноважувати адміністративні, психологічні та риторичні дисбаланси (наприклад, при конфлікті підлеглих із начальством) [5, с. 180].

Участь третьої сторони – одна з найбільш давніх способів конструктивного врегулювання конфліктів. В даний час втручання третьої

сторони у вирішення конфліктів переживає період бурхливого розвитку і використовується в різних конфліктних ситуаціях у різних сферах насамперед як альтернатива судовому розгляду. Звернення до посередників має низку переваг: можливість обрати арбітра (причому арбітри, як правило, мають високу кваліфікацію), швидкість розгляду; відносна дешевизна; конфіденційність [57, с. 65].

Деякі дослідники виділяють декілька основних форм участі третьої сторони (посередника) у вирішенні конфлікту. Якщо третя сторона – «третейський суддя», він має максимальні можливості під час вирішення проблеми. Він вивчає проблему всебічно та її вирішення не оскаржується. Роль «арбітра, судді» – по суті те саме, але тут влада судді неостаточна, сторони можуть не погодитися з його рішенням та звернутися до іншого арбітра [61, с. 47].

Нейтральна роль у конфлікті належить «посереднику» [11]. Він має спеціальні знання та забезпечує конструктивне вирішення конфлікту, але остаточне рішення належить опонентам. Керівник – «помічник» організовує зустріч, але не бере участі у полеміці та обговоренні, а «спостерігач» своєю присутністю в зоні конфлікту пом'якшує його перебіг, слідкує за виконанням правил та домовленостей. У вітчизняній практиці послуги третьої сторони поки що головним чином використовуються у бізнесі, судових справах, а інформації щодо використання цього методу у вирішенні конфліктів в державних установах практично немає [67]. Можливо, це пов'язано з закритістю державної влади та управління, небажанням «виносити сміття з хати», та з відсутністю незалежних центрів вирішення конфліктів, як це прийнято та поширено за кордоном. Однак переваги цього методу у вирішенні різних організаційних конфліктів великі, і можливості мають використовуватися набагато ширше. Незважаючи на актуальність використання медіації (або третьої сторони) для вирішення конфліктів, фахівці відзначають невисоку готовність використати цей метод [71, с. 33]. Це пов'язано з безліччю обставин:

- недостатньою кількістю фірм, що пропонують послуги медіації;
- вирішення конфліктних ситуацій силами тільки керівника здається більш простим способом;
- побоюванням керівних осіб втратити авторитет в очах підлеглих у результаті залучення людини із боку;
- наявний негативний досвід проведення процедур медіації;
- вирішення конфлікту з результатами, що не влаштовують керівника;
- відсутності літератури, яка навчає опануванню відповідних документів та просто інформацію щодо досвіду застосування такого методу вирішення конфліктів [79, р. 22].

Незважаючи на те, що втручання третьої сторони не є універсальним засобом для залагодження конфліктів, має обмеження (наприклад, якщо втручання посередника активне та сильне, воно може уповільнити самостійне вирішення ситуації, а це не дуже добре), все одно медіація може бути дуже корисною та важливою у зменшенні розбіжностей, зниженні напруженості між людьми, групами, організаціями.

Таким чином, можливості науки та практики відкривають широкі перспективи використання різних технологій та методик для запобігання конфлікту і, якщо від такої відбувся, його ефективного та грамотного вирішення. Використання таких знань, рівня конфліктологічної, та й загальної, культури керівників та службовців системи влади та управління дозволять реально знизити рівень конфліктності у цій системі і сприятимуть підвищенню ефективності діяльності державних установ.

### **Висновки до розділу 3**

У третьому розділі було проаналізовано специфіку впливу конфліктів і стресових факторів на ефективність функціонування державних установ, а також розроблено комплекс рекомендацій щодо вдосконалення управління ними. Дослідження показало, що діяльність державних службовців

відбувається в умовах підвищеної відповідальності, обмежених ресурсів, високих соціальних очікувань і постійних організаційних змін. Усе це формує значну кількість стресових ситуацій, які при відсутності належного управління переростають у конфлікти або поглиблюють уже існуючі суперечності.

У результаті аналізу визначено, що стреси й конфлікти суттєво впливають на якість роботи державних органів: вони знижують продуктивність, уповільнюють прийняття рішень, погіршують комунікацію, спричиняють втрату мотивації та професійне вигорання. Негативні емоційні стани працівників формують ризики зниження ефективності управлінських процесів та зменшують рівень довіри громадян до державних інституцій. Особливо небезпечним є накопичення хронічного стресу, що призводить до плинності кадрів, зниження якості публічних послуг та загальної дестабілізації організаційного середовища.

На основі проведеного аналізу сформовано комплекс рекомендацій щодо вдосконалення механізмів управління конфліктами та стресами. На організаційному рівні необхідними є оптимізація структури управління, чіткий розподіл повноважень, прозорі процедури прийняття рішень, розвиток внутрішніх комунікацій та формування етичних стандартів взаємодії. Значну роль відіграє створення системи раннього виявлення конфліктів та стресових чинників, а також впровадження програм професійного консультування й психологічної підтримки персоналу.

На соціально-психологічному рівні важливими є формування довірливого клімату в колективі, підтримання відкритого діалогу між керівництвом і працівниками, розвиток навичок медіації, фасилітації та командної роботи. Емоційна компетентність керівників і їх здатність до регулювання емоційної напруги мають ключове значення для запобігання ескалації суперечностей.

На індивідуальному рівні доцільними є тренінги зі стресостійкості, управління емоціями, технік саморегуляції та розвитку особистісної

відповідальності за професійну поведінку. Працівникам державних установ потрібні навички конструктивного спілкування, ухвалення рішень у конфліктних ситуаціях та контролю власного психоемоційного стану.

Загалом результати розділу свідчать, що ефективне управління конфліктами та стресами в державному секторі можливе лише за умови комплексного та системного підходу, який об'єднує організаційні, соціально-психологічні та індивідуальні механізми. Запропоновані рекомендації спрямовані на підвищення ефективності функціонування державних установ, покращення якості управлінських рішень і створення сприятливих умов для професійного розвитку державних службовців. Їхня реалізація сприятиме зміцненню інституційної спроможності органів влади та підвищенню довіри громадян до системи публічного управління.

## ВИСНОВКИ

Будь-яка установа – це насамперед люди. Люди, вступаючи у взаємодію, створюють соціальні системи різних типів та рівнів, за допомогою яких задовольняють свої різноманітні потреби. Установа як суб'єкт господарювання складає матеріальну основу життя суспільства, забезпечуючи людину всім необхідним – роботою, матеріальними благами, статусом, привілеями тощо. Таким чином, об'єднання людей у різні організаційні структури для досягнення тих чи інших цілей має незаперечну перевагу, оскільки поодинокі люди не в змозі вирішити жодне більш-менш значиме завдання. Водночас соціальна взаємодія це потужне джерело різноманітних конфліктів та пов'язаних з ними стресів, які можуть значно зменшити позитивний синергетичний ефект. Для того, щоб цього не допустити, ефективному менеджеру необхідно володіти відповідними інструментами та методами управління конфліктами та стресами усередині трудового колективу. При цьому важливо розуміти, що управління конфліктами не тотожне їх усуненню або ліквідації. Управління конфліктом має на увазі грамотний напрям конфліктної взаємодії до конструктивного русла, за рахунок чого керівництво може вирішувати різні завдання, включаючи активізацію трудової діяльності, підвищення мотивації персоналу, усунення накопичених протиріч, виявлення лідерів та аутсайдерів тощо.

1. Конфлікт – як природна форма активності живих (а надто – високоорганізованих) істот на всіх рівнях їхнього існування – повсякчас супроводжує індивідуальне і соціальне буття людей, соціальних груп, організацій та інститутів, суб'єктами яких вони є. Цей вид активності завжди посилюється за часів нестабільності й доленосних змін для тих, хто в конфлікті є задіяним. Не випадково конфлікт, а також стрес, що здебільшого супроводжує конфліктні ситуації, є предметом вивчення не лише окремих

наукових дисциплін, а й міждисциплінарних досліджень, що активує питання про спільний науковий дискурс і спільний методичний інструментарій. Таким чином актуальність досліджень у даному предметному полі визначається потребами соціальної практики і тим, що:

- управління конфліктами – як складова частини науки про конфлікти, управління ними та соціально прийнятні й легітимні способи їхнього розв’язання – це відносно новий напрям вітчизняного наукового простору;

- більшість наявних концептуалізацій методів, що були запозичені вітчизняними дослідниками та науковцями із західних (Г. Спенсер, Г. Зіммель, Р. Дарендорф, М. Дойч, Л. Козер, Р. Мертон) та східних (Т. Парсонс) шкіл конфліктології, не гарантують успіху в умовах вітчизняних реалій і потребують адаптації.

2. Причини конфлікту – це явища, події, факти, ситуації, що передують конфлікту та викликають його за певних умов діяльності суб'єктів взаємодії. Виникнення та розвитку конфліктів зумовлено дією трьох груп чинників: об'єктивних; соціально-психологічних; особистісних. Причинами конфліктних та стресових ситуацій в більшості сучасних установ є:

- розподіл ресурсів. У будь-яких установах, навіть найбільших і найефективніших, ресурси завжди обмежені. Необхідність їх розподіляти практично завжди призводить до конфліктів, оскільки люди завжди хочуть отримувати не менше, а більше, і власні потреби завжди здаються більш обґрунтованими;

- взаємозалежність завдань. Якщо одна людина (або група) залежить від іншої людини (або групи) у виконанні завдання, це завжди можливість для конфліктів;

- відмінності в цілях. Імовірність такої причини зростає в міру збільшення установи, коли вона розбивається на спеціалізовані підрозділи;

- відмінності у способах досягнення мети. Дуже часто керівники та безпосередні виконавці можуть мати різні погляди на шляхи та способи досягнення спільних цілей навіть за відсутності суперечливих інтересів. При

цьому кожен вважає, що його рішення найкраще, і це є основою для конфлікту;

– незадовільні комунікації. Неповна чи неточна інформація чи відсутність необхідної інформації часто є не лише причиною, а й деструктивним наслідком конфлікту.

Виходячи з вищесказаного, приходимо до висновку, що причинами багатьох конфліктів та стресових ситуацій можуть бути розбіжності інтересів, поглядів на життя, психологічна несумісність, незбалансована взаємодія людей тощо.

3. В даний час накопичено чималий досвід вирішення конфліктних та стресових ситуацій за допомогою різноманітних, досить ефективних, перевірених вітчизняною та зарубіжною практикою технік та технологій. У цьому розумінні техніки (правомірно вживання терміна тактики управління конфліктами) є окремими прийомами та методами роботи з тими чи іншими феноменами, що виникають у процесі роботи з настільки складним і суперечливим явищем, як конфлікт. Технології (стратегії, або сукупність принципів) – це об'єднання окремих технік (приймів, методів, тактик), що передбачає певну їх послідовність в рамках однієї або декількох теорій, що дозволяють підійти до явища, що вивчається (конфлікт, стрес) з різних сторін і забезпечити цілісність розгляду процесу на користь реальної практики управління. Існують дві важливі можливості (стратегії) управління конфліктами та стресами. По-перше, їх запобігання або профілактика. По-друге, управління конфліктами та конфліктними взаємовідносинами у разі їх виникнення, а також використання результатів зіткнень (у тому числі й спроектованих як конструктивних, так і деструктивних). Глобальний підхід до попередження конфліктів заснований насамперед на передбачувані та блокуванні конфліктогенних та стресогенних джерел. Для розвитку конструктивного вирішення таких явищ є найширший діапазон можливостей, наприклад використання структурних методів, тобто опора на потенціал, закладений у самій організації з певним складом персоналу, підрозділів та

управлінських кадрів. Наряду з традиційним та модернізованим підходами до запобігання та вирішення конфліктних та стресових ситуацій все наполегливіше заявляють про себе нові технології, наприклад медіація у конфліктології. З'являються нові професії – фахівці з переговорного процесу та вирішення конфліктів (конфліктологи, посередники-медіатори), що мають у своєму розпорядженні відповідний методичний апарат і техніки. Вважається, що для успішного використання відповідних технік регулювання конфлікту важливе дотримання чотирьох правил.

По-перше, визнання наявності конфліктної ситуації, існування опонента як факту та цінності, що аж ніяк не означає визнання справедливості висунутих ним вимог.

По-друге, прийняття кожною стороною факту протистояння та наявності розбіжностей та відмінностей.

По-третє, чітке уявлення про зміст несумісних інтересів (розпливчате, дифузне пред'явлення інтересів не дозволяє зосередитись на врегулюванні конфлікту).

По-четверте, підготовка сторін до прийняття певних загальних правил і норм поведінки, дотримання яких забезпечить збереження або підтримання взаємовідносин між ними як під час самих переговорів, так і надалі.

4. Конфлікт – це факт існування, іншими словами, це протиріччя, що виникає між людьми чи колективами в процесі їхньої спільної трудової діяльності через нерозуміння чи протилежність інтересів, відсутність згоди між двома чи більше сторонами. Загальноприйнятим є той факт, що конфлікти притаманні практично всім активно функціонуючим організаціям, оскільки кожен працюючий у ній володіє власними цілями, прагненнями, інтересами, особистими якостями. В даний час зросло прагнення та інтерес до бізнесу, всі прагнуть чогось досягти, виділитися з маси. Конфлікт поряд із проблемами може приносити організації й користь. Часто трапляються випадки, коли управлінці самі свідомо стимулюють конфлікт, щоб

пожвавити організацію. У житті не буває безконфліктних організацій і це факт.

Таким чином, щоб вийти з конфліктної ситуації потрібно дотримуватись наступних правил:

- необхідно визнати існування конфлікту, тобто визнати наявність протилежних цілей, методів у опонентів, визначити самих учасників;
- визначити можливість переговорів. Потрібно уточнити форму переговорів, що влаштовує обидві сторони: з посередником або без нього;
- необхідно узгодити процедуру переговорів. Визначити де, коли і як розпочнуться переговори. Потрібно обговорити терміни, місце, процедуру ведення переговорів, час започаткування спільної діяльності;
- виявити коло проблем, що становлять предмет конфлікту;
- розробити варіанти рішень. Сторони під час спільної роботи пропонують кілька варіантів рішень з урахуванням витрат щодо кожного з них та можливих наслідків;
- прийняти узгоджене рішення. Після розгляду ряду можливих варіантів при взаємному обговоренні та за умови, що сторони діють угоди, доцільно це загальне рішення подати письмово як договору співробітництва;
- реалізувати прийняте рішення практично. При ефективному управлінні конфліктом його наслідки можуть відігравати позитивну роль, тобто бути функціональними, сприяти надалі досягненню цілей організації.

Отже, конфлікти неминучі у житті державних установ. В нашому сучасному суспільстві необхідно навчитися ними управляти, покладаючись на попередній досвід, теоретичні та практичні знання. Крім того, необхідно вміти вчасно попереджати їх виникнення, удосконалюючи взаємовідносини у колективі, заохочуючи працівників, поліпшення умов праці. Згодом конфлікти, що виникають, можуть стати стимулом для руху та розвитку організації вперед, а не тільки завдавати шкоди.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексеєнко Т. Явища мобінгу та булінгу в стосунках групи і особистості / Т. Ф. Алексеєнко // Шлях освіти : наук.-метод. журн. – 2012. – № 2. – С. 12-16.
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. Атаманчук Н. М. Конфліктологія: Конспект лекцій для студентів усіх спеціальностей / Укл. Н. М. Атаманчук. – Полтава : Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2021. – 106 с.
4. Бернадський Б. В. Міжнародні конфлікти: курс лекцій / Б. Бернадський. – К. : ДП «Вид. дім «Персонал», 2012. – 366 с.
5. Біловодська О.А. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств / О. Біловодська, Т. Кириченко // Електронне наукове фахове видання «Економіка і суспільство». – 2017. – Випуск 10. – С. 177-181.
6. Білявський В.М. Управління конфліктами як фактор сталого розвитку підприємств / В.М. Білявський, К.В. Богач // Імплементация інновацій обліково-аналітичного забезпечення сталого розвитку сучасного бізнесу : матеріали I міжнар. наук.-практ. інтерн.-конф. – Х. : Харків. держ. ун-т харч. та торг., 2018. – С. 15-17.
7. Богач К.В. Соціальне партнерство як спосіб інтеграції інтересів трудового колективу підприємства / К.В. Богач, О.В. Ільєнко, В.М. Білявський // Сучасні проблеми менеджменту : матеріали XIV міжнар. наук.-практ. конф. – К. : Нац. авіац. ун-т, 2018. – С. 82-84.
8. Бортнік С. М. Корпоративні конфлікти та методи їх подолання: методичні вказівки / С. Бортнік. – Луцьк : Вежа-Друк, 2014. – 58 с.
9. Бугайчук К.Л. Запобігання конфлікту інтересів в діяльності осіб

уповноважених на виконання функцій держави та місцевого самоврядування : наук.-метод. рек. / К.Л. Бугайчук, О.І. Беспалова. – Харків : Харк. нац. ун-т. внутр. справ. – 2016. – 41 с.

10. В Україні 40% офісних працівників потерпають від несправедливої критики на роботі [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://news.finance.ua/ua/~1/0/all/2013/06/29/30440>

11. Вирішення конфліктів у бізнесі [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.commonground.org.ua/ukr/cr\\_business.shtml](http://www.commonground.org.ua/ukr/cr_business.shtml)

12. Витоки ділових конфліктів та їх роль в процесі управління. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://referat.repetitor.ua>

13. Гончар М.Ф. Особливості управління у стресових ситуаціях. Стрес-менеджмент на підприємстві / М.Ф. Гончар, Ю.В. Білик // Науковий вісник НЛТУ України. Серія економічна. – 2017. – Вип. 27. – № 2. – С. 93-97.

14. Гребеньков Г. В. Конфліктологія : навч. посіб. / Г. В. Гребеньков, І. І. Ковальова, Ю. М. Красноносів. – Львів : Магнолія-2006, 2011. – 232 с.

15. Гришина Н. В. Психологія конфлікту / Н. Гришина. – К. : Либідь, 2010. – 258 с.

16. Губанов О. Адміністративна відповідальність публічних службовців за порушення вимог щодо запобігання та врегулювання конфлікту інтересів / О.Губанов // Адміністративне право і процес. – 2017. – № 3. – С. 127-130.

17. Гудков Д.В. Конфлікт інтересів та шляхи його врегулювання в національному законодавстві / Гудков Д.В. // Право і суспільство. – 2014. – №2. – С. 124-128.

18. Гуменюк Л. Й. Соціальна конфліктологія: підручник / Л. Й. Гуменюк. – Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2015. – 564 с.

19. Денис О. Б. Еволюція розвитку конфліктів інтересів учасників корпоративних відносин у банках України / О. Б. Денис // Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова. – 2016. – № 4 (46). – С. 168-173.

20. Довгань Н. Технології врегулювання конфліктів у державному управлінні / Н. Довгань // Актуальні теоретико-методологічні та організаційно-практичні проблеми державного управління: матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 28 трав. 2004 р.). – Київ : Вид-во НАДУ, 2004. – Т. 1. – С. 148-149.
21. Долинська Л. В. Психологія конфлікту: навч. посібник / Л. Долинська, Л. Матяш-Заяц. – Київ : Каравела, 2010. – С. 7-14.
22. Древаль Ю. Д. Конфліктний потенціал організаційної культури / Ю. Д. Древаль // Актуальні проблеми державного управління, педагогіки та психології : зб. наук. праць. – Херсон, 2012. – Вип. 2 (7). – С. 44-48.
23. Жекало Г. Основні підходи до визначення поняття «конфлікт» / Г. Жекало // Схід : аналіт.-інформ. журн. – 2015. – № 2 (134). – С. 62-65.
24. Жидко М. Є. Психологія впливу, успіху і ефективних комунікацій : навч. посіб. / М. Є. Жидко, Н. Л. Калайтан, Ю. І. Гулий. – Харків : ХАІ, 2018. – 108 с.
25. Жидко М. Є. Соціальна психологія медіації і альтернативного вирішення конфліктів : навч. посіб. / М. Є. Жидко, Ю. І. Гулий, В. Я. Літвінова, І. О. Кочарян. – Харків : ХАІ, 2015. – 108 с.
26. Зливков В.Л. Психодіагностика особистості у кризових життєвих ситуаціях / В.Л.Зливков, С.О. Лукомська, О.В. Федан. – К.: Педагогічна думка, 2016. – 219 с.
27. Казаков В. Соціальний конфлікт: проблема визначення / В. Казаков // Соціол.: теорія, методи, маркетинг. – 2014. – № 3. – С. 156-166.
28. Калаур С. М. Соціальна конфліктологія: навч. посібник / С. Калаур, З. Фалинська. – Тернопіль : Астон, 2010. – 360 с.
29. Карлов Т. В. Теоретичні засади конфліктної взаємодії в публічному управлінні / Т. Карлов // Теорія та практика державного управління. – 2015. – Вип. 2. – С. 104-110.
30. Кармаза О. Інститут медіації: основні концепції розвитку / О. Кармаза // Підприємництво, господарство і право. – 2017. – № 2. – С. 24-28.

31. Катаєва Є.Ю. Модель розподілу трудових ресурсів за особистісними характеристиками / Є.Ю. Катаєва, П.А. Матус // Управління проектами та розвиток виробництва: Збірник наукових праць. – 2014. – №17. – С. 161-167.
32. Катющенко С. М. Управління конфліктами в організації : кваліфікац. робота на здобуття освіт. ступеня магістра : спец. 073 Менеджмент / С. М. Катющенко ; Харків. нац. пед. ун-т ім. Г. С. Сковороди, каф. наук. основ упр. – Харків, 2022. – 84 с.
33. Кирий С. Л. Організаційний конфлікт у публічному управлінні як індикатор необхідності змін [Електронний ресурс] / С. Л. Кирий. // Державне будівництво. – 2014. – № 2. – Режим доступу : <http://nbuv.gov.ua/UJRN>.
34. Книшова І. Ю. Інформаційний аспект управління політичним конфліктом в публічній сфері [Електронний ресурс] / І. Книшова // Державне управління: удосконалення та розвиток. – 2020. – № 12. – Режим доступу : <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1883>
35. Колісник Н. С. Вплив професійного вигорання на рівень конфліктності фахівців системи державної служби з надзвичайних ситуацій. – На правах рукопису. Магістерська дисертація за спеціальністю 054 Соціологія. – Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», кафедра соціології / Н. Колісник. – Київ, 2021. – 96 с.
36. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 р. № 254к/96- ВР [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws>
37. Конфлікт інтересів: українська традиція чи привид минулого? [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.pravda.com.ua/ind.html>
38. Конфлікти в організації: причини виникнення та засоби керування [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://revolution.allbest.ru/psychology/00015923\\_0.html](http://revolution.allbest.ru/psychology/00015923_0.html)
39. Конфліктологія : навч. посіб. / Л. М. Герасіна, М. П. Требін, В. Д. Воднік та ін. – Х. : Право, 2012. – 128 с.
40. Кошова І. В. Практична психологія конфлікту : лабораторний прак-

тикум / І. В. Кошова. – Ніжин : НДУ ім. М. Гоголя, 2017. – 126 с.

41. Кравченко О. П. Погляд конфліктолога на онтосинтез конфлікту / О. Кравченко // Соціологічні дослідження. – 2014. – №49. – С. 103-112.

42. Криворучко О. Аналіз конфлікту в колективі / О. Криворучко // Персонал. – 2003. – № 4-5. – С. 101-103.

43. Кулеба Дмитро. Війна за реальність: як перемагати у світі фейків, правд і спільнот / Д. Кулеба. – Київ : Книголав, 2019. – 384 с.

44. Кучма К. Управління конфліктами та стресовими ситуаціями в організації на прикладі підприємства ТзОВ «ОЛГІС» : кваліфікаційна робота бакалавра за спеціальністю 073 «Менеджмент» / К. Кучма. – Тернопіль : ТНТУ, 2021. – 80 с.

45. Лефтеров В. О. Соціологія конфлікту: навчально-методичний посібник (для студентів факультету психології, політології та соціології НУ «ОЮА») / В. О. Лефтеров, І. І. Ігнат'єва – Одеса: Фенікс, 2019. – 34 с.

46. Лідерство та команда в публічному управлінні : конспект лекцій / укладачі: К. В. Таранюк, Я. В. Кобушко. – Суми : Сумський державний університет, 2020. – 175 с.

47. Ложкін Г. В. Психологія конфлікту: теорія і сучасна практика: навч. посібник / Г. Ложкін, Н. Повякель. – Київ : ВД Професіонал, 2006. – 416 с.

48. Лученко В. Стрес-менеджмент / В. Лученко [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://luchenko.com>.

49. Мацієвський Ю. Теоретичні аспекти аналізу суспільних конфліктів: множинність концептуальних підходів / Ю. Мацієвська // Людина і політика. – 2004. – № 3. – С. 115-128.

50. Наугольник Л. Б. Психологія стресу: підручник / Л. Б. Наугольник. – Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2015. – 324 с.

51. Новікова Н. Управління конфліктами в організації: підходи до вирішення та профілактики / Н. Новікова // Галицький економічний вісник. – 2013. – № 2. – С. 79-83.

52. Олешко О. Особливості управління конфліктом інтересів у сфері

державної служби / О. Олешко // Державне управління та місцеве самоврядування. – 2015. – Вип. 1. – С. 254-265.

53. Олійник Н. Ю. Управління соціально-трудовами конфліктами та їх вирішення / Н. Ю. Олійник // Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки. – 2016. – Вип. 11. – С. 231-237.

54. Олійник Н.Ю. Сучасний підхід до соціально-трудових конфліктів / Н.Ю. Олійник // Молодий вчений. – 2016. – № 4(31). – С. 561-564.

55. Павула К. Управління конфліктами в організації: кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» 4 курсу денної форми навчання за спеціальністю 073 «Менеджмент» / К. Павула. – Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ МВС України, 2022. – 46 с.

56. Педоренко Л.А. Стрес-менеджмент як ефективний метод управління стресом / Л.А. Педоренко, Л.М. Римарева [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.rusnauka.com/14\\_NPRT\\_2010/Economics/66683.doc.htm](http://www.rusnauka.com/14_NPRT_2010/Economics/66683.doc.htm).

57. Пірен М. І. Конфлікти в системі політико-управлінської діяльності: навч. посібник / М. Пірен. – Київ : Видавництво НАДУ, 2003. – 240 с.

58. Пірен М. І. Конфліктологія: підручник / М. Пірен. – Київ : МАУП, 2003. – 360 с.

59. Про медіацію : проект Закону України від 17 грудня 2015 р. № 3665 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2>

60. Пушкар З. М. Трудові конфлікти: їх причини і наслідки / З. М. Пушкар, Р. О. Табака // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2014. – № 16 (170). – С. 112-115.

61. Рівчаченко С.В. Історія нормативного закріплення поняття «конфлікт інтересів» у антикорупційному законодавстві України / С.В. Рівчаченко // Прикарпатський юридичний вісник. – 2017. – № 1. – С. 45-51.

62. Роль менеджера в процесі управління конфліктами [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://buklib.net/component/option,com>

63. Свиридюк Н.П. Переговори та посередництво як способи вирішен-

ня юридичних конфліктів / Н. Свиридчук // Вісник. – №4. – 2010. – С. 70-75.

64. Сучасний словник іншомовних слів: близько 20 тисяч слів і словосполучень; уклад. О. І. Скопненко, Т. В. Цимбалюк; за ред. Г. П. Півторака; НАН України, Ін-т мовознав. ім. О. О. Потебні. – Київ : Довіра, 2006. – 790 с.

65. Тарабріна Н.А. Динаміка конфлікту і тактики його розв'язання / Н.А. Тарабріна // Наукові записки [Національного університету «Острозька академія»]. Сер. : Філологічна. – 2012. – Вип. 29. – С. 197-199.

66. Тертишна О. А. Використання конструктивного ресурсу конфлікту в системі державної служби України: автореф. дис. ... канд. наук з держ. управління / О. Тертишна. – Дніпропетровськ, 2010. – 20 с.

67. Тимофієв В. Г. Розв'язання конфліктів у сфері державної служби: ситуативний підхід [Електронний ресурс] / В. Г. Тимофієв // Державне управління: теорія та практика. – 2012. – № 2. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Dutp\\_2012\\_2\\_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Dutp_2012_2_27).

68. Тимофієв В. Г. Управління конфліктами в діяльності державних службовців : автореф. дис. ... канд. наук з держ. управління / В. Тимофієв. – Дніпропетровськ, 2006. – 20 с.

69. Тирпак І.В. Основи економіки та організації підприємництва / І.В. Тирпак, В.І. Тирпак, С.А. Жуков. – К. : Кондор, 2011. – 284 с.

70. Титаренко Т. М. Психологічне здоров'я особистості: засоби самопомоги в умовах тривалої травматизації : монографія / Т. М. Титаренко / Національна академія педагогічних наук України, Інститут соціальної та політичної психології. – Кропивницький : Імекс-ЛТД, 2018. – 160 с.

71. Управління конфліктами у процесах публічної політики: взаємодія держави та громадянського суспільства : наук. розробка / авт. кол. : С. О. Телешун, І. В. Рейтерович, С. В. Ситник та ін. – К. : НАДУ, 2012. – 52 с.

72. Федчун Н. Конфлікти в діяльності органів місцевого самоврядування: причини, шляхи розв'язання та прогнозування: автореф. дис. ... к. держ. управління / Н. Федчун. – Київ, 2009. – 18 с.

73. Ходаківський Є.І. Психологія управління : [підручник] / Є.І. Ходаківський, Ю.В. Богоявленська, Т.П. Грабар ; 3-є вид., перероб. та доп. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 664 с.

74. Череватюк В. Б. Конфлікти в державному управлінні, їх сутність та причини виникнення / В. Б. Череватюк, О. Свідіна // Правова реформа в сучасних умовах: досягнення і перспективи. Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції // Тернопіль: Вектор, 2015. – С. 115-117.

75. Шаравара Р.І. Сучасні підходи до управління організаційними конфліктами / Р.І. Шаравара // Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства: Економічні науки. Вип. 104. – Харків : ХНТУСГ, 2015. – С. 398-404.

76. Яхно Т. П. Конфліктологія та теорія переговорів. Навч. посіб. / Т. П. Яхно, І. О. Куревіна. – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 168 с.

77. Biliavskiy V. Evaluation of personal career management efficiency of trade enterprise employees / V. Biliavskiy, J. Biliavska // Canadian Journal of Science and Education : journal. – Toronto, 2014. – № 2 (6). – P. 684-695.

78. Dodu M. Organizational Diagnosis / Dodu, M., Tripon, C. and Şandor, D. S. // Transylvanian Review of Administrative Sciences. – 2014. – vol. 3/12. – PP. 37-50.

79. Harry M. Six sigma. The breakthrough management strategy revolutionizing the World's top corporations / Harry M., Schroeder R. – New York: Currency, 2010. – 301 p.

80. Krykavskyy Y. Struktura zarządzania logistyki dystrybucji w warunkach sytuacji kryzysowych / Yevhen Krykavskyy, Nazar Fihun // Przedsiębiorczość i zarządzanie: Między teorią i praktyką zarządzania. Dokonania, dylematy, inspiracje. Łódź. – Warszawa, 2016. – С. 301-303.

81. Vayrynen R. New Directions in Conflict Theory: Conflict Resolution and Conflict Transformation / R. Vayrynen. – London: Sage Publications, 1991. – 232 p.

82. Vdovina M.V. Training courses for social workers serving elderly people at home / Vdovina M.V. // The Unity of Science: International Scientific Periodical

Journal. – Vienna, 2016. – February. – P. 68-70.

## ДОДАТКИ

## Додаток А

Види та причини конфліктів у сфері управління  
(за Г. Ложкіним та Н. Пов'якель)

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 критеріїв контролю, неадекватність стилю управління конкретним умовам і ситуаціям

## Організаційно-управлінські конфлікти в державних установах



## Додаток В

## Типи конфліктів в сучасних установах

Тип конфлікту	Горизонтальні конфлікти	Вертикальні конфлікти знизу вгору	Вертикальні конфлікти зверху вниз
Перешкода досягненню основних цілей спільної трудової діяльності	Дії одного перешкоджають успішній діяльності іншого – організаційний конфлікт	Керівник не забезпечує можливості успішного досягнення мети діяльності підлеглим	Підлеглий не забезпечує керівникові можливості досягнення основної мети його діяльності
Перешкода досягненню особистих цілей спільної трудової діяльності	Дії одного перешкоджають досягненню особистих цілей іншим – організаційний конфлікт	Керівник не забезпечує підлеглому можливості досягнення його особистих цілей	Підлеглий створює перешкоди для досягнення керівником його особистих цілей
Протиріччя дій прийнятним нормам	Невідповідність поведінки особистості груповим нормам	Протиріччя діяльності керівника, його стилю роботи очікуванням підлеглих	Протиріччя діяльності підлеглого як носія певної ролі очікуванням керівника
Особисті конфлікти	Особиста несумісність	Лідери авторитети групи не виправдовують очікувань послідовників	Члени групи не виправдовують очікувань її лідерів і авторитетів

Прийоми штучного формування конфліктних ситуацій із метою підвищення ефективності діяльності підприємства

