

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Інститут державного управління»

До захисту

В.о. завідувача кафедри публічного управління

та державної служби

к.держ.упр., доц. Набока Л.В.

/Підпис/

КОНФЛІКТИ КЕРІВНИЦТВА Й ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІ ПУБЛІЧНОЇ
ВЛАДИ: РЕГУЛЮВАННЯ ТА ШЛЯХИ ПОДОЛАННЯ

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «магістр»

281 Публічне управління та адміністрування

28 Публічне управління та адміністрування

Виконавець

здобувач 2 курсу, групи ДПУА-23 _____ Р.В. РОМАНЧУК

/Підпис /

Науковий керівник

к.держ.упр.

_____ О.М. ОЛЕШКО

/Підпис /

Харків – 2024

ЗМІСТ

	ст.
ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	6
1.1 Природа та сутність конфліктів у публічному управлінні.....	6
1.2 Особливості конфліктів між керівництвом та персоналом в органах публічної влади.	19
РОЗДІЛ 2 УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ УКРАЇНИ	24
2.1 Нормативно-правові основи управління конфліктами у професійній діяльності публічних службовців.....	24
2.2 Конфлікти на публічній службі в Україні: сучасний стан.....	28
РОЗДІЛ 3 ПРОБЛЕМНІ ПИТАННЯ ЩОДО РЕГУЛЮВАННЯ КОНФЛІКТІВ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ТА ШЛЯХИ ЇХ ПОДОЛАННЯ.....	39
3.1 Стратегії та методи регулювання конфліктів у публічному управлінні ..	39
3.2 Інтегровані системи управління конфліктами та дизайн системи вирішення спорів.....	55
ВИСНОВКИ.....	65
СПИСОК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ.....	69

ВСТУП

Актуальність теми. Актуальність дослідження конфліктів між керівництвом та персоналом в органах публічної влади зумовлена необхідністю забезпечення ефективної діяльності цих установ, що відіграють ключову роль у суспільних відносинах. Конфлікти, що виникають через різні підходи до управління, недостатню комунікацію або розбіжності в цілях, можуть негативно впливати на якість надання публічних послуг і суспільну довіру до влади. В умовах сучасних викликів, таких як цифровізація управління, зростання суспільних очікувань та підвищення вимог до прозорості, ефективне регулювання конфліктів набуває особливої ваги. Розробка дієвих механізмів подолання конфліктів сприяє покращенню організаційного клімату, підвищенню мотивації працівників та зміцненню репутації органів влади. Дослідження цієї теми дозволить сформувати комплексний підхід до управління конфліктами, враховуючи специфіку професійної діяльності публічних службовців. Це, у свою чергу, сприятиме стабільному розвитку системи державного управління й місцевого самоврядування та посиленню взаємодії влади з громадськістю.

Вивченням конфліктів на публічній службі займається багато українських науковців. З недавніх наукових доробків хотілось би виділити статтю дослідниці Вороніної Ю.Є. на тему «Механізми управління конфліктами у сфері публічних відносин». У статті авторкою обґрунтовано значущість механізмів у сфері протікання та розв'язання конфліктів на локальному рівні. Наголос зроблено на конкретних управлінських механізмах, які мають охоплювати усі прояви та стадії розвитку конфліктної взаємодії. Цікавою є стаття української дослідниці Рак Ю.О. «Конфлікти у публічному управлінні України». Авторка аналізує різні підходи до визначення поняття конфлікт, розглядає різні типології конфліктів на публічній службі і пропонує свою цікаву типологію.

Проте, варто зазначити, що тема вирішення конфліктів у професійній діяльності публічних службовців є і досі відкритою, оскільки зміни в суспільстві спричиняють трансформації у сфері публічного управління, а супроводом змін завжди є нові неочікувані конфлікти.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є виявлення причин та особливостей конфліктів між керівництвом і персоналом в органах публічної влади, аналіз існуючих підходів до їх регулювання та розробка рекомендацій щодо ефективних шляхів подолання таких конфліктів з урахуванням специфіки публічного управління.

Для досягнення мети необхідно вирішити такі *завдання*:

- дослідити природу та сутність конфліктів у публічному управлінні;
- виявити особливості конфліктів між керівництвом та персоналом в органах публічної влади;
- вивчити нормативно-правові основи управління конфліктами у професійній діяльності публічних службовців;
- проаналізувати сучасний стан процесів управління конфліктами на публічній службі в Україні;
- вивчити приклади реформування традиційних підходів до вирішення конфліктів на публічній службі з врахуванням досвіду передових країн;
- розглянути можливості використання інтегрованих систем управління конфліктами та дизайн-систем вирішення спорів у практику вирішення конфліктів на публічній службі.

Об'єкт дослідження. Суспільні відносини, що пов'язані з професійною діяльністю державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

Предмет дослідження. Конфлікти керівництва й персоналу в органах публічної влади: регулювання та шляхи подолання.

Методи дослідження Для вирішення поставлених завдань були використані такі методи як аналіз (дослідження природи та сутності конфліктів у публічному управлінні, а також огляд сучасного стану процесів управління конфліктами на публічній службі в Україні); синтез (обґрунтування комплексних систем управління конфліктами та опис механізмів вирішення спорів у професійній діяльності публічних службовців); систематизація (вивчення нормативно-правових основ управління конфліктами у професійній діяльності публічних службовців); порівняння (опис стратегій та методів регулювання конфліктів у публічному управлінні з врахуванням досвіду передових країн).

Практичне значення отриманих результатів. Практичне значення дипломного дослідження полягає у тому, що пропозиції й рекомендації отримані при виконанні роботи можуть бути використані органами публічної влади та їх підрозділами, при формуванні практичних заходів по формуванню інструментів та систем управління конфліктами на публічній службі, а також вирішення трудових спорів.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1 Природа та сутність конфліктів у публічному управлінні

У більшості випадків, коли ми чуємо слово «конфлікт», ми уявляємо якусь негативну історію протистояння, пов'язану з активними діями, гострим емоційним забарвленням. Проте не варто розуміти конфлікт виключно як щось негативне і трагічне. Конфлікт, насамперед, варто розглядати як одну з форм соціальної взаємодії, з котрою ми постійно маємо справу. То ж спробуємо розібратися, що таке конфлікти, які вони бувають і чим характерні конфлікти у публічному управлінні й на публічній службі.

Термін «конфлікт» походить від «лат. *conflictus, conflictio*», що у буквальному розумінні слова означає «зіткнення», боротьбу протилежних поглядів [24].

Розглянемо кілька визначень поняття «конфлікт» від різних відомих дослідників конфліктів. Відомий американський конфліктолог, 66-й президент Американської соціологічної асоціації стверджував, що конфлікт – це боротьба за цінності або претензії на статус, владу і ресурси, коли метою опонентів є нейтралізація, завдання шкоди або усунення суперників [38].

Німецько-британський соціолог, філософ, політолог і ліберальний політик, теоретик класового конфлікту, Ральф Густа Дарендорф говорив, що конфлікт – це вираження напружених відносин між двома або більше сторонами, викликане протиріччями в їхніх інтересах, цілях чи цінностях [3].

Кеннет Еварт Боулдінг – американський економіст, соціолог, педагог, поет та міждисциплінарний філософ визначав конфлікт як ситуацію, коли дві або більше сторони прагнуть до несумісних цілей [10].

Мортон Дойч – американський соціальний психолог, психоаналітик і дослідник конфліктів вважав, що конфлікт – це взаємодія між людьми або групами, яка характеризується несумісністю цілей, інтересів або поглядів [25].

Англійський соціолог Ентоні Гіденс визначив конфлікт як соціальний процес, що виникає через розбіжності у поглядах, інтересах або ресурсах, які визнаються важливими для учасників [10].

Ці визначення відображають багатогранність поняття «конфлікт» і підкреслюють різні аспекти цього явища: соціальні, психологічні, організаційні та ціннісні.

Часто зміст поняття «конфлікт» розкривають через такі значення:

- стан відкритої, часто затяжної боротьби; битва або війна;
- стан дисгармонії у стосунках між людьми, ідеями чи інтересами; зіткнення протилежностей;
- психічна боротьба, яка виникає як результат одночасного функціонування взаємно виключних імпульсів, бажань або тенденцій;
- протистояння характерів або сил у літературному [6].

Питання конфліктів у робочому середовищі є неоднозначним через різноманіття визначень конфлікту. У міжнародній практиці розрізняють два основні поняття – «спір» (dispute) та «конфлікт» (conflict). Поняття «спір» тут використовується в контексті вирішення спорів у юридичній площині в передбаченому процесуальним законодавством порядку [26, с.26].

А поняття «конфлікт» поширене в академічній літературі і методологіях, що стосуються вирішення організаційних конфліктів, спорів всередині колективів компаній корпоративного сектору та державних органів [63].

Конфлікт – складне явище, бо це одночасно і динамічно взаємопов'язана цілісна система (сукупність стійких зв'язків, що забезпечують його цілісність, без яких він не може існувати), і процес [26, с.26].

Для системи характерною є наявність певної структури, тому для практичних завдань роботи з конфліктом виділяють «структуру конфлікту», набір елементів якої різні дослідники визначають по-різному. В цьому дослідженні ми спиратимемось на таку структуру (Рисунок 1.1):

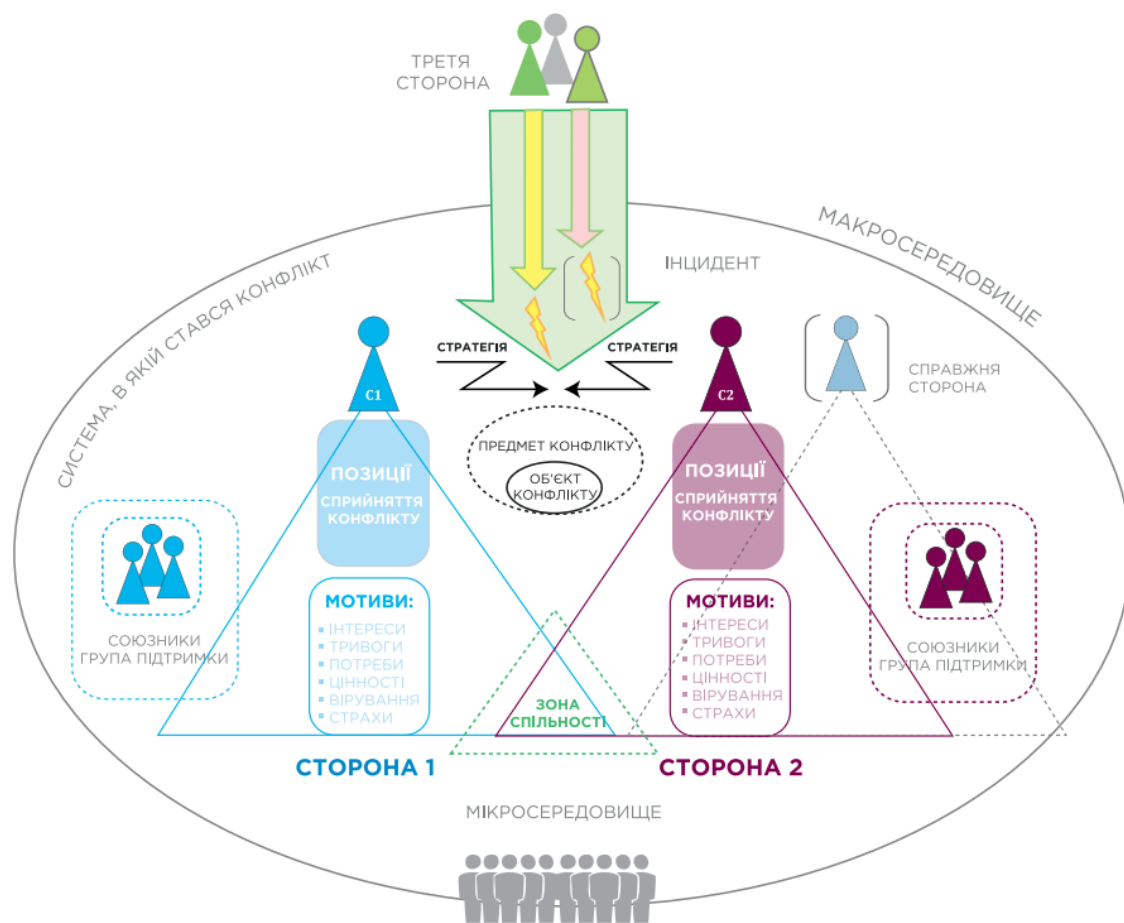


Рисунок 1.1 – Структура конфлікту

учасники:

– власне сторони: можуть бути множинні (або численні), тобто представлені не однією особою; може бути кілька сторін у конфлікті; також часом справжня сторона може маскуватись, переховуючись за іншою фігурою, діючи через неї;

– союзники, тобто ті, хто підтримують, співчують, вболівають за сторони; приєднуються, якщо мають подібні інтереси / потреби, поділяють спільні цінності, світоглядні переконання, уявлення щодо справедливості у ситуації, свідками якої вони є; інші учасники, наприклад, інші члени колективу, на яких впливають наслідки перебігу конфлікту, інші спостерігачі; треті сторони, що мають необхідні знання, досвід, повноваження на здійснення втручання;

– предмет конфлікту — проблема, що зумовлює зіткнення; об'єкт – те, на що претендує сторона і що викликає протидію, тобто щодо чого трапилось зіткнення (приклад: об'єкт — ресурс, а предмет – відсутність правил розподілу ресурсу); інцидент, що буде характеризуватись ступенем ескалації;

дії:

– стратегія і тактика сторін з огляду на їхні позиції, сприйняття конфлікту, ресурси, союзників; мотиви, в основі яких лежать інтереси, потреби, цінності та вірування сторін, саме на глибинніших рівнях «айсберга» може бути віднайдена зона спільності сторін, що обумовлює можливість будувати порозуміння між сторонами; інтервенція, що здійснюється третьою стороною та може розрізнятись за ступенем директивності щодо процесу та змісту залежно від ступеня ескалації конфлікту;

– мікро- та макросередовище, зокрема характеристики і властивості тієї (соціальної) системи, де стався конфлікт (організація / підрозділ з особливостями їх організаційної культури), зовнішній контекст та його вплив на конфлікт [26, с.27].

Через несхожість і різноманітність визначень конфлікту ставлення до нього та уявлення про його роль також різноманітні. Проте конфлікти неминуче виникають між особами в організації, між організаційними підрозділами та між установами. Стосунки, що складаються в колективах публічних службовців в органах державної влади, органах місцевого самоврядування, є різнорівневими і комплексними. Відповідно і типи конфліктів, що виникають всередині органу, є

різноманітними і можуть бути типологізовані передусім для потреб визначення доречного методу втручання в конфлікт.

Питання типу конфлікту залежить від критерію, що береться за основу для створення типології, відповідно класифікації можуть бути різними, наприклад:

За типами залучених суб'єктів конфлікти класифікуються на чотири типи:

- *внутрішньоособистісний* конфлікт, який відбувається всередині особистості, є психологічним і охоплює думки, цінності, принципи та емоції людини;
- *міжособистісний* конфлікт, який означає конфлікт між двома особами;
- *внутрішньогруповий* конфлікт — це тип конфлікту, який трапляється між особами, що є членами однієї групи;
- *міжгруповий* конфлікт має місце, коли непорозуміння виникає між різними командами в організації.

Якщо розглядати установу як колективний структурований суб'єкт, то варто виділити такі типи:

- *внутрішньоорганізаційні* конфлікти, які відбуваються всередині організації;
- *зовнішні*, наприклад між представником установи / організації – публічним службовцем – та громадянином чи контрагентом, представником іншої установи.

Для цілей цього дослідження ми не будемо зосереджувати увагу на внутрішньоособистісних та зовнішніх конфліктах, натомість зосередимось на внутрішньоорганізаційних, що будуть охоплювати міжособистісні, внутрішньогрупові та міжгрупові.

Різні типи конфліктів потребують різних підходів і механізмів втручання. Наступні типології будуть корисні для виконання саме практичного завдання –

вибору способу роботи з тим чи іншим конфліктом з огляду на його характеристики. Отже, будемо розрізняти такі конфлікти:

за рівнем виникнення і характером владної ієрархії можна виділити:

– *горизонтальні* конфлікти — між публічними службовцями, які обіймають рівноцінні посади, мають схожі компетенції та обов'язки;

– *вертикальні* конфлікти — між керівниками та підлеглими, між тими колегами, які перебувають у відносинах підпорядкування, часто такі конфлікти складніше вирішити без залучення сторонньої нейтральної особи;

за значенням для групи / організації:

конструктивні або також функціональні (творчі, позитивні):

– зміцнюють стосунки: збільшують симпатію, повагу, довіру; підвищують здатність конструктивно вирішувати майбутні конфлікти; приносять користь усім (усі досягають цілей, у процесі узгодження максимізуються спільні результати);

деструктивні або дисфункціональні (руйнівні, негативні), коли конфлікт глибоко вражає основи об'єднання груп, колективів, ставлячи під удар найважливіші цінності, ресурси;

за домінантною формою перебігу (за Ф. Глазлом):

гарячі:

– сторони активно та інтенсивно, навіть надмірно, виявляють і демонструють участь у конфлікті; мета зіткнення – не принизити чи образити іншу сторону, але зробити прихильною до своїх ідеалів; абсолютна щира впевненість у власній правоті, у чесності своїх намірів; взаємодія з іншою стороною характеризується ейфорією, перебільшеннями, провокаціями з парадоксальним спільним прагненням сторін до встановлення тісніших стосунків, сторони прагнуть спілкування, хоч не уникають сутичок – фактично це прагнення до самоідентифікації та ідентифікації іншої сторони; налаштування

сторін – експансія з метою розширення впливу; призводять до сильної згуртованості навколо лідерів [2, с. 76-78];

холодні:

– сторони відчують розчарування, значну втрату ілюзій та фрустрацію; не властиві відкриті прояви, бурхливі інциденти, публічний вияв емоцій; сторони здебільшого не обманюють себе щодо власних мотивів, готові визнавати свої неблагородні мотиви, а також не мають ілюзій щодо мотивів іншої сторони, що обговорюється приватно, але у спільних зустрічах спілкування між сторонами припиняється, і від нього віє крижаним холодом; сторони можуть не визнавати публічно наявність конфлікту; сторони швидше відчують холод і порожнечу, почуття власної гідності і впевненості з часом зникає, пряме спілкування зникає, аж до взаємного ігнорування, перехід у формальне та переважно письмове спілкування; сторони винахідливі у створенні способів уникнення взаємодії, які з часом стають невід’ємною частиною звичною бюрократії, організація схиляється до стагнації, задихається під тягарем бюрократичних процедур, які, створені одного разу, закріплюють наявний стан відносин; сторони слідкують, аби ніхто не заходив на нейтральну територію, в організації дедалі більше тріщин – соціальна ерозія – поява відокремлених маленьких груп, у такому конфлікті лідери найчастіше відсутні, бракує соціальних орієнтирів та точок опори, коли зростає розмежування, зникають авторитетні особистості, тому зростає роль безособистісних заходів контролю та управління – приписів і процедур; через зростання акценту на безособистісних аспектах поширюється соціальний фаталізм, коли сторона конфлікту наче протистоїть безособистісному титану – зростає стрес, відчуття безсилля, відчуття, що вся влада у протилежної сторони; конфлікт не є латентним, має місце постійний обмін ворожою деструктивною поведінкою, але у делікатних формах – розумне використання недоліків системи таким чином, щоб завдання

шкоди іншій стороні не підлягало критиці і мало довгостроковий ефект [2, 79-82].

Необхідно відзначити, що сьогодні серед дослідників немає єдності в розумінні природи конфлікту як соціального явища: одні вважають, що конфлікт – норма в соціальному житті, «безконфліктне суспільство таке ж немислиме як суха вода», «якщо в житті немає конфліктів, перевірте, чи є у Вас пульс»; інші автори говорять про те, що конфлікт – небезпечна хвороба, соціальна патологія і від неї раз і назавжди потрібно позбутися, попереду – суспільство без конфліктів.

Але ми пам'ятаймо, що ще здавна конфлікт вважався неминучим явищем в історії людського суспільства і стимулом соціального розвитку, в основі якого лежить боротьба за владу, престиж, авторитет.

Сфера публічної служби – це особливе середовище професійної діяльності. Однією з особливостей цього середовища є те, що, потрапляючи на державну службу, людина отримує певний ступінь влади і повноважень залежно від рівня займаної посади. Очевидно що і конфлікти цієї сфери професійної діяльності повинні бути обумовлені її специфікою. Конфлікт у публічному управлінні можна визначити як процес взаємодії між суб'єктами публічного управління, що виникає через суперечності в цілях, інтересах, поглядах або підходах до реалізації управлінських функцій, та може негативно впливати на ефективність управлінських процесів і досягнення стратегічних цілей держави [1].

Таке визначення враховує специфіку публічного управління як сфери, де взаємодіють різні інституції, організації, посадові особи та громадяни, і де конфлікти часто пов'язані з розподілом ресурсів, владних повноважень або з відмінностями у баченнях стратегічного розвитку.

Згадуваний нами вище Кеннет Боулдінг розробив типологію конфліктів на державній службі відповідно до якої головними суб'єктами конфліктів на державній службі є особистість, група і організація [9, с. 36].

Таблиця 1.1 – Типологія конфліктів на публічній службі за Кеннетом Боулдінгом

	Формат конфлікту з огляду на суб'єкти участі в ньому
1.	Конфлікти між політичними та державними органами
2.	Конфлікти між державними органами та організаціями приватного сектора
3.	Конфлікти між державними органами та суспільством
4.	Конфлікти між відомствами, міністерствами та іншими структурними підрозділами державної служби
5.	Конфлікти між центральними, регіональними та місцевими органами державного управління
6.	Функціональні конфлікти всередині державних органів та установ
7.	Латентні конфлікти всередині та між окремими державними органами
8.	Конфлікти між окремими посадовцями, які займають державні посади
9.	Неформальні конфлікти (суперечності, породжені розбіжністю в поглядах, цінностях і т.ін)
10.	Внутрішньоособистісні конфлікти

Отже, ця типологія перелічує десять основних типів конфліктів з огляду на суб'єкти, які можуть брати в них участь і мають вигляд як показано в таблиці нижче.

Розуміння типології конфліктів у державному управлінні допомагає вибудувувати ефективні стратегії їх запобігання та вирішення, зберігаючи стабільність організації та підвищуючи ефективність управління.

Конфлікти, які розгортаються в організаціях, характеризуються об'єктивно-суб'єктивною природою виникнення: з одного боку, вони зумовлюються зовнішніми, об'єктивними факторами (соціально-політичною та економічною ситуацією в суспільстві, станом розвитку та матеріально-технічного

забезпечення галузі, особливостями функціонування конкретної організації тощо), а з іншого – внутрішніми, суб'єктивними факторами (психологічними характеристиками учасників конфлікту, їхніми потребами, інтересами, мірою значущості для них конфліктної ситуації, особливостями характеру тощо).

Науковці пропонують велику кількість ознак виокремлення та типології конфліктів, однак більшість із них важко використати для сфери публічного управління, дуже вдалою є таблиця авторства української дослідниці Рак Ю.О. (див табл. 1.2) [22].

Практичне значення типології конфліктів у сфері публічного управління полягає в забезпеченні можливості як більш глибокого якісного і оперативного аналізу, так і ефективного управління конфліктами з урахуванням специфіки їх вирішення в управлінській сфері.

Найчастіше в системі державного управління відбуваються міжособистісні, внутрішньоособистісні та міжгрупові конфлікти. Конфлікт у державному управлінні практично завжди є видимим, оскільки він має певні зовнішні прояви: високий рівень напруженості в колективі; зниження працездатності.

На основі типології можна виділити причини саме конфліктної взаємодії. Конфліктна взаємодія – це процес взаємних негативних впливів індивідів, груп, рухів, партій, етносів, країн один на одного, в процесі яких стикаються між собою інтереси, цілі, устремління, ціннісні орієнтації змагаються суб'єктів конфлікту.

Існує багато причин виникнення конфліктної взаємодії в публічному управлінні. Найкраще на наш погляд вони розкриті у працях Т. Карлова [7] та Н. Довгань [5], які виокремлюють:

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

– відносно стійкі стереотипи міжособистісних і міжгрупових відносин суб'єктів публічного управління;

Таблиця 1.2 – Типологія конфліктів у публічному управлінні [22]

Умови або причини виникнення	Типи конфліктів у публічному управлінні	Умови, причини виникнення конфліктів
Соціально-психологічні чинники	конфлікт «очікування»	розходження з уявленням щодо умов праці, поведінки керівника/колективу, заробітної плати, функцій та ін.
	конфлікт інтересів, цілей	суперечності щодо цілей, способів виконання завдання, спрямування наперерозподіл влади, інтересів, ресурсів, умов та інше
	особистісні та міжособистісні конфлікти	через індивідуальні особливості членів колективу, незадовільні комунікації між працівниками, керівником і колективом; порушення правових чи етичних норм; дублювання функцій; жорсткий контроль, неадекватне спілкування та ін.
	конфлікти формальної й неформальної структури	пов'язані з соціально-психологічною системою відносин у колективі, протилежністю інтересів, цінностей, цілей між групами, амбіції лідерів та ін.
	конфлікт «керівник-підлеглий»	протиріччя між функціями, між обов'язками і правами, між функціями та засобами їх виконання, невідповідність спеціаліста до конкретної управлінської діяльності, прийняття необґрунтованих, неоптимальних помилкових рішень, низький авторитет конкретного управлінця серед підлеглих та ін.
Особливості професійної діяльності	конфлікт «структур»	проблеми організаційної структури, нечітке розмежування прав і обов'язків, дублювання функцій, повноважень, посад, органів неузгодженість дій керівників функціональних підрозділів та ін.
	конфлікт інформації	брак, достовірність, неповнота наданої інформації, її розмитість, порушення строків та ін.
	посадовий конфлікти	суперечності між правами та обов'язками, юридичними і фактичними діями та ін.
	конфлікти між органами влади	конфлікт інтересів, дублювання функцій чи повноважень, договірних зобов'язань; боротьба за ресурси, сфери впливу та ін.
	конфлікт «політичної ситуації»	залежність органів публічної влади від політичної ситуації, виконання наказів «згори» та ін.
Зовнішні	конфлікт ресурсів	через обмеженість будь-яких ресурсів або неправомірне користування особою службовими і особистими правами, що пов'язане з отриманням незаконних переваг та ін.
	конфлікти громадськості і органів влади	конфлікт суперечностей поглядів, різна політична орієнтація, порушення законодавчо встановлених для державного службовця обмежень і заборон, використання службового статусу та ін.

- нерівномірна завантаженість різних підрозділів і окремих співробітників;
- протиріччя між бюрократичними правилами системи управління і потребою до свободи дій і самовираження суб'єктів управління;
- прогалини в нормативних документах, що регулюють порядок публічного управління: нечіткий розподіл функцій між різними посадовими особами дублювання функцій, паралелізм у роботі, слабка розробленість правових та інших нормативних процедур вирішення соціальних суперечностей; порушення конституційного обов'язку забезпечення прав та свобод людини; зловживання повноваженнями; ненормований робочий день або ж жорсткий регламент режиму праці; невідповідність спеціаліста та інше;
- недосконалість кадрової політики: крайнощі кадрової політики в підрозділах (повна заміна фахівців-практиків дипломованими фахівцями або, навпаки, пониження ролі чи навіть ігнорування фахівців з дипломами); намагання працівника обійняти вищу посаду та обмеженість можливостей задовольнити його прагнення безпосередньо у своєму відділі, департаменті; правова закріпленість за посадою або місцем працівника з низьким рівнем ділових якостей за наявності справді кращої кандидатури та неможливість для керівника здійснити заміну; тощо;
- різний ступінь зацікавленості суб'єктів під час взаємодії на кожному етапі професійної діяльності [7].

Отже, на основі аналізу та вивчення теоретичних матеріалів, ми бачимо стан сучасного дослідження конфлікту у публічному управлінні ще далекий від завершення, вітчизняні і зарубіжні дослідники, розглядають окремі аспекти конфліктів у державному управлінні. Це дає підстави для висновку, що теоретичні й практичні основи конфліктної взаємодії у публічному управлінні,

потребують подальшого науково-практичного вивчення та дослідження, особливо сьогодні, коли державна служба знаходиться в процесі трансформації та змін.

Поняття конфлікту є багатограним, в його суті є взаємодія, в основі якої лежить несумісність цілей, інтересів, норм поведінки й відносин в процесі розв'язання проблеми, що має високу ділову та/або особисту значущість для кожної зі сторін, і зазвичай супроводжується гострими негативними емоціями.

Практичне значення типології конфліктів у сфері публічного управління полягає в забезпеченні можливості як більш глибокого якісного і оперативного аналізу, так й ефективного управління конфліктами з урахуванням специфіки їх вирішення в управлінській сфері.

Конфлікти в сфері публічного управління – складна система, що містить у собі ряд суперечностей, але саме це дає їй можливість пристосовуватися до мінливих умов і розвиватися. Тому конфлікти є основою механізму адаптації державно-адміністративної сфери, тому що, з одного боку, вони дозволяють виявити і відстежити існуючі протиріччя, з іншого ж – домогтися підвищення ефективності всієї системи за умови вмілого управління конфліктами.

Нами розглянуто теоретичні засади поняття конфлікт, визначено, що навіть при великій кількості трактувань поняття, спільним є те що в основі будь-якого конфлікту є взаємодія однієї особи з іншою чи групою.

Розглянуто причини конфліктної взаємодії у публічному управлінні. Здійснена спроба типологізації конфліктів у публічному управлінні, в основі якої конфлікти які найчастіше можуть виникати між працівниками сфери державного управління.

1.2 Особливості конфліктів між керівництвом та персоналом в органах публічної влади.

У взаємодії між керівництвом та персоналом органів публічної влади часто виникають конфлікти, які можуть мати формальний і неформальний характер. Такі конфлікти зазвичай пов'язані з різницею в інтересах, підходах до роботи, очікуваннях або особистих амбіціях. Вони можуть впливати на ефективність роботи органу влади, його імідж, а також на загальний моральний клімат у колективі.

Протягом останніх десятиліть конфлікти в робочому колективі стали очевидною причиною погіршення продуктивності і настання інших деструктивних наслідків. Конфліктні ситуації стосуються не лише сфери виробництва та бізнесу, а й державного управління. Протягом другої половини ХХ століття та у 2000-2020 роках держави намагаються знайти систему вирішення та запобігання конфліктам на публічній службі. Плинність кадрів, витрати на медичне обслуговування та прогули, пов'язані з міжособистісними конфліктами між публічними службовцями можуть спричинити значні витрати та втрату продуктивності органів влади, тоді як публічні службовці через конфлікти часто відчують погіршення психологічного та фізичного самопочуття і мотивації [40].

У державному секторі більше, ніж у приватному, здійснюється контроль за діяльністю, її належністю та результативністю. У такому середовищі напруженість у відносинах може погіршити атмосферу та стати каталізатором із довгостроковими негативними наслідками, які можуть призвести до організаційного паралічу, тобто негативно вплинути на виконання органом державної влади чи місцевого самоврядування своїх функцій.

Важливо, що працівники органів державної влади чи місцевого самоврядування перебувають у трудових відносинах, працюючи в організації, і,

водночас, мають додатковий спеціальний статус, оскільки перебувають на службі, що створює додаткову складність для застосування гнучкого підходу до роботи з конфліктами серед них. Проте не діяти теж не можна.

Отже, уважніше придивимось до того, з якою сумішшю конфліктів ми насправді маємо справу на публічній службі:

працівники перебувають у трудових відносинах, тому очевидно, що доречно враховувати наявність трудових спорів, як індивідуальних, так і колективних, пов'язаних із тим, яким чином організовані умови праці тощо; конфлікти на публічній службі виникають не де-небудь, а в організації – установі, відомстві, тому не можна оминати увагою внутрішньоорганізаційні конфлікти як такі (між підрозділами, до прикладу) та управлінські зокрема:

- *конфлікт між суб'єктами і об'єктами управління* – групові конфлікти, ймовірна причина яких – порушення принципів управління; погані комунікації; низька професійна підготовка кадрів та ін.;

- *конфлікти за джерелом походження*: структурні, інноваційні, позиційні, ціннісні – через увесь спектр причин, які обумовлюють організаційні конфлікти; конфлікт планування – конфлікти через порушення принципів планування; порушення ієрархії стратегічного, тактичного і оперативного планування; суб'єктивізм;

- *конфлікти організації* – конфлікти внаслідок невдалого планування; порушення принципів організації; порушення постійних і тимчасових взаємовідносин між усіма підрозділами;

- *конфлікт мотивації* – конфлікти через порушення принципів мотивації; прорахунки у підборі і розстановці кадрів;

- *конфлікт контролю* – конфлікти через неадекватність відображення у свідомості суб'єктів і об'єктів управління функції контролю в управлінській

діяльності; порушення принципів і норм контролю; нечіткість критеріїв контролю; неадекватність стилю управління конкретним умовам і ситуації [8].

Виділяють також окремо міжособистісні конфлікти, як такі, що не входять до групи управлінських конфліктів. Варто зауважити, що на державних службовців поширюються специфічні дисциплінарні та етичні норми державного службовця, відповідно можуть мати місце спори, пов'язані саме з цією сферою.

Окрім серйозних правопорушень (шахрайство, фальсифікація документів, розголошення службової таємниці тощо), певні протиправні дії входять у ті самі дисциплінарні рамки і можуть призвести до відповідних слідчих дій, а саме:

- адміністративний персонал не докладає необхідних зусиль для спрощення адміністративних процедур та усунення адміністративного тягара;
- державний службовець не відповідає громадянину або умисно затримує відповідь йому;
- державний службовець порушує принцип нейтралітету або незалежності і суб'єктивно ставиться до справ громадян; державний службовець поводить «неадекватно» під час служби або у своєму приватному житті [26, с.70].

Окремо виділяють публічно-правові спори, зокрема коли посадова особа є стороною, а спір стосується прийняття, переведення, звільнення з державної служби та інші.

Ще одним різновидом протистояння є конфлікти з громадянами як отримувачами адміністративних послуг або з питань, які неврегульовані службовою дисципліною та етикою.

Також окремо можна виділити конфлікти з представниками інших державних структур у ході реалізації спільних завдань, проєктів.

Особливим, але досить частим на публічній службі є конфлікт інтересів, що фактично є внутрішньоособистісним конфліктом, однак оскільки особа з таким конфліктом перебуває на службі і може завдати шкоди публічним інтересам, то

законодавство містить певні настанови та процедури з метою запобігання таким негативним наслідкам. Розрізняють реальний та потенційний конфлікт інтересів. Їх визначення наведені у законі України «Про запобігання корупції» [13].

Для деяких із зазначених груп конфліктів передбачені чіткі і однозначні процедури, навіть якщо не всі з них є ефективними та прогресивними, а для деяких немає жодних орієнтирів на підтримку відповідальним посадовим особам. Щоб виходити з подібних ситуацій керівники чи інші уповноважені співробітники повинні мати навички ведення переговорів, вирішення конфліктів та поширення досвіду, набутого в результаті управління конфліктними ситуаціями та після проведення розслідування на робочому місці, вміти координувати діалог із залученими особами та за потреби використовувати процес медіації.

Окрім підготовки відповідних працівників для набуття ними необхідних навичок, потрібна реформа нормативної бази, а також можливість спрямовувати бюджетні кошти на закупівлю професійних послуг зовнішніх фахівців як для безпосереднього супроводу конфліктів, здійснення інтервенції у конфлікт, так і для розробки внутрішніх систем управління конфліктами із відповідним навчанням працівників з метою запобігання конфліктам.

Додатково в роботі з конфліктами на публічній службі важливо враховувати, що ці конфлікти мають місце у особливому середовищі, якому властиві такі характеристики:

- міжособистісні конфлікти, що трапляються всередині організації, тобто є внутрішньоорганізаційними, їх розв'язання визначено та/чи обмежено тим, як побудовано структури та процеси в такій організації;
- органи державної влади та місцевого самоврядування мають чітку ієрархічну структуру та відповідну корпоративну культуру, що часом чітко регламентована і неохоче змінюється або потребує багато часу для впровадження реформ;

– безпека і результативність діяльності публічної служби потребує визначеності, очікуваності, виконавської дисципліни і, на перший погляд, має мало простору для свободи пошуку неординарних рішень, мало свободи заявляти про потреби та інтереси службовців [26, с. 71].

Незважаючи на викладене вище, не варто ставитись до зазначеного вище як до нездоланних перешкод у впровадженні нового підходу до роботи з конфліктами, але враховувати, аби досягти позитивного результату.

РОЗДІЛ 2

УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ УКРАЇНИ

2.1 Нормативно-правові основи управління конфліктами у професійній діяльності публічних службовців

Законодавство України у сфері вирішення міжособистісних конфліктів і спорів на публічній службі можна охарактеризувати як обмежене, неструктуроване, несистематизоване. Частково й опосередковано регулюють питання вирішення спорів ряд законів про державні органи, внутрішні положення про центральні органи державної влади, типові положення та, за умови використання аналогії права, Кодекс законів про працю. Зокрема, спеціальні положення про вирішення спорів саме на державній службі містяться в законах України «Про державну службу» [12], «Про порядок вирішення колективних трудових спорів» [17], «Про Кабінет Міністрів України» [16], «Про Регламент Верховної Ради України» [18], «Про судоустрій і статус суддів» [19], «Про Вищу раду правосуддя» [11], «Про трудові колективи і підвищення їх ролі в управлінні підприємствами, установами, організаціями» [20], Указі Президента України «Про утворення Національної служби посередництва і примирення» [21], положеннях та типових положеннях державних органів, Типовому положенні про службу управління персоналом державного органу, Постанові Кабінету Міністрів України (КМУ) від 25.03.2016 р. № 24 «Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби» [14].

У цих нормативно-правових актах поняття «конфлікт на державній (публічній) службі» визначається виключно через поняття порушення трудової дисципліни, робочої етики та невиконання або зловживання службовими обов'язками, недотримання доброчесності певними видами державних

службовців або ж через поняття спорів, що виникають на підставі трудових правовідносин і спричинені порушенням умов трудового договору. В законодавстві відсутнє таке поняття як «конфлікт» у значенні міжособистісного конфлікту між державними службовцями одного рангу (горизонтальні відносини) чи різного рангу, тобто між підлеглим і керівником (вертикальні відносини). Крім того, відсутня типологізація конфліктів, визначення, відповідальність і протоколи дій залежно від типу конфлікту, зокрема у випадках цькування, сексуальних домагань (харасменту), гендерно обумовленої дискримінації та насиллі на державній службі. Водночас, законодавство визначає такі види конфліктів і процедур їх вирішення: індивідуальні та колективні трудові спори, дисциплінарні проступки та конфлікт інтересів різних категорій держслужбовців, яким приділимо додаткову увагу у відповідних підрозділах нижче. Загалом, є підстави вважати, що чинне законодавство у цій сфері є застарілим, складається з історично накопиченого масиву норм, включно з досі нереформованою радянською спадщиною регулювання трудових відносин загалом і спорів зокрема, а також містить спорадичні фрагментарні доповнення щодо деяких питань як відповідь на актуальні виклики конкретного періоду розвитку держави, тобто радше є частиною проблематики і свідчить про відсутність цілісності підходу до вирішення конфліктів на публічній службі.

Також зауважимо, що вирішення конфліктів регулюється в рамках карального підходу і застосування санкцій до «порушника» трудової дисципліни та робочого регламенту. Відсутня комплексна система вирішення і управління конфліктами, не застосовується конфлікт-аналіз, та позасудові засоби врегулювання конфліктів, системи раннього запобігання та опрацювання висновків із конфліктної ситуації. Загалом відсутні передумови застосування відновного підходу (restorative approach) у вирішенні конфліктів, який передбачає орієнтованість на виправлення завданої конфліктом шкоди та відновлення порушених взаємин між людьми. Під час вирішення конфліктів за відновного

підходу залучаються всі сторони спору, а сам конфлікт розглядається як можливість удосконалення відносин і розвитку. Окреслене доповнює відсутність чіткої процедури чи принаймні підходу до правового регулювання вирішення саме міжособистісних конфліктів у колективах органів державної служби. Перші кроки до впровадження вирішення міжособистісних конфліктів у колективі були зроблені у ході реформи державної служби і запровадження системи служб персоналу в державних органах. Після реформи державної служби 2016 року колишні відділи кадрів у структурі державних органів були замінені на служби управління персоналом. Наказом Національного агентства України з питань державної служби від 03.03.2016 № 47 затверджено Типове положення про службу управління персоналом державного органу (далі Типове положення) [15]. У завданнях служб управління персоналом державного органу прямо не визначені задачі і повноваження з урегулювання конфліктів під час державної служби. Водночас, це відділ у структурі державних установ, який безпосередньо впливає на організацію робочого процесу та міг би визначати рамки вирішення конфліктів у конкретному органі.

Питання зниження рівня конфліктогенності серед персоналу органу, сприяння запобіганню і вирішенню конфліктів є прерогативою таких служб, виходячи з їх затверджених завдань (ч. 3, 5, 6, 7, ст. 1, р. 3 Типового положення), а саме: забезпечення організаційного розвитку державного органу; прогнозування розвитку персоналу, заохочення працівників до службової кар'єри, підвищення рівня їх професійної компетентності; здійснення аналітичної та організаційної роботи з кадрового менеджменту; організаційно-методичне керівництво та контроль за роботою з персоналом у підпорядкованих територіальних органах. Також Типове положення визначає, що служба управління персоналом «проводить роботу щодо створення сприятливого організаційного та психологічного клімату, формування корпоративної культури у колективі, розв'язання конфліктних ситуацій». Служби управління персоналом

мають право перевіряти і контролювати дотримання правил внутрішнього службового розпорядку, вимог законодавства про працю та державну службу в державному органі та здійснювати контроль за додержанням законодавства про працю у підпорядкованих організаціях (ч. 1, ст. 3, р. 3 Типового положення про службу управління персоналом державного органу) [15]. Це дає можливість службі брати участь у побудові організаційної культури вирішення спорів через складання посадових інструкцій, положень і видання внутрішніх наказів. Проте, попри досить широкі можливості у вирішенні конфліктів, служби управління персоналом не мають чітких інструкцій і процедури врегулювання конфліктів. Як бачимо, їхні функції описані не конкретно, мають переважно рекомендаційний характер. Відсутність конкретних покрокових інструкцій щодо супроводу вирішенні конфліктів у колективі не забезпечує належної підтримки діяльності служб. Отже, законодавство нині не стимулює відділи управління персоналом стати агентами у вирішенні міжособистісних спорів, але й не забороняє це, створюючи можливість для залучення. Така ситуація визначає стан справ на практиці: залучення цих відділів відбувається виключно за ініціативи керівництва та наявності лідера.

У підсумку, типологія конфліктів у чинному законодавстві не охоплює міжособистісні конфлікти, що виникають у горизонтальній площині між службовцями одного рівня, та вертикальні конфлікти між керівниками та підлеглими. Законодавство не розпізнає конфлікти між персоналом державних органів, що виникають під час здійснення посадових обов'язків, управління діяльністю державного органу, установи – ті конфлікти, що безпосередньо впливають на ефективність державного управління та надання адміністративних послуг. Спеціалізованого законодавства, що регулювало б міжособистісний аспект вирішення конфліктів між державними службовцями в процесі державного управління, не створено. Особлива процедура запобігання, вирішення, управління та аналізу такого роду конфліктів на сьогодні не

запроваджена. Таким чином, аспект відновлення та налагодження продуктивної і сприятливої робочої атмосфери, компонент розвитку персоналу на державній службі регулюється недостатньою мірою, що є суттєвою прогалиною законодавства.

2.2 Конфлікти на публічній службі в Україні: сучасний стан

Нині в органах державної влади та місцевого самоврядування немає чіткої практики впровадження систем управління конфліктами, що не в останню чергу пов'язано з відсутністю нормативного підґрунтя для такої діяльності. Роботу з конфліктами на разовій, т. зв. *ad hoc* (спрямованість на конкретний випадок) основі, якщо є відповідні компетенції та ініціатива поодиноких осіб, не розглядаємо, адже це не дає системного результату. Упровадження в роботу органів державної влади чи місцевого самоврядування систем управління конфліктами означатиме щось нове, це – ініціювання змін, пов'язаних із виходом за межі зони комфорту, стресом, додатковим навантаженням. Тому треба напевно переконатись, що втілення цих змін буде корисним і необхідним.

Щодо питань управління конфліктами на публічній службі в Україні проводилися цікаві дослідження. Розглянемо результати цих досліджень.

Якісне дослідження розуміння конфліктів та способів їх подолання всередині колективів органів місцевого самоврядування (ОМС) та центральних органів виконавчої влади (ЦОВВ), виконане залученими Координатором проєктів ОБСЄ в Україні експертами у серпні-вересні 2021 р. у рамках якісної соціології та із застосуванням глибинних напівструктурованих інтерв'ю. *Кількісне дослідження* як частина національного опитування «Державна служба в Україні: ваша точка зору», проведеного НАДС у вересні-жовтні 2021 р. шляхом анонімного онлайн-опитування, за опитувальником, складеним командою проєкту [26, с. 72].

Розглянемо якісне дослідження. Загалом були опитані 14 експертів (7 чоловіків та 7 жінок), які представляють органи державної влади та місцевого самоврядування різних рівнів, профілів та з різних регіонів України. З їхніх відповідей узагальнено дізнались таке. Культура державної служби в ОМС, ОДА та РДА характеризується приховуванням або ігноруванням конфліктів. У ній відсутні механізми запобігання конфлікту та алгоритми залучення нейтрального внутрішнього або зовнішнього посередника як для аналізування конфліктів, так і для безпосередньої роботи з ним. Конфлікти всередині установ (і ЦОВВ, і ОМС) обговорюються стороною / сторонами із керівництвом (на підставі посадових інструкцій), і саме керівництво ухвалює рішення щодо врегулювання конфлікту.

Основні підстави / причини виникнення конфліктів:

- *Особливості комунікації* всередині установи (передання інформації, формати обговорень для розподілу, обговорення робочих завдань, контролю їх виконання та обговорення результатів, висновків із завершеного процесу);
- *Відсутність прямого контакту з керівником* та можливості обговорити наявні проблемні робочі моменти, отримати допомогу в ухваленні оптимальних рішень (це в подальшому зумовлює напруження та відкладену агресію);
- *Розподіл завдань і винагород* (завдання за межами повноважень, компетенції; справедливість, прозорість порядку нарахування заробітної плати, надбавок тощо);
- *Формат, процедури звільнення працівників*;
- *Типові алгоритми* вирішення проблемних ситуацій: конфлікти (вирішує керівник чи кадровик);
- *Опір системи трансформаціям*, тобто спротив змінам, пов'язаним із реформами;

- *Змістовні причини внаслідок дискусій щодо недоліків та/чи тлумачення законодавства;*

- *Брак навичок у побудові горизонтальних стосунків;*

- *Високий, але характерний для служби, ступінь психологічного навантаження і вигорання (особливо для тих, хто працює з громадянами);*

- *Розбіжності у взаємних очікуваннях роботодавців та працівників у таких аспектах:*

- a) *велике робоче навантаження на працівника з огляду на характер служби та недосконалість професійного відбору, коли особа не здатна впоратись із роботою;*

- b) *допуск до виконання конкретних завдань / доручень осіб без належного введення їх у колектив та без знайомства з усіма робочими процесами в установах, де немає формалізованих процедур так званого onboarding (організаційна соціалізація) [33];*

- c) *різне розуміння понять, ціннісних засад, описаних у посадових інструкціях і брак спільних обговорень для їх з'ясування (наприклад, поняття «толерантне ставлення держслужбовця» може мати різновекторні описи поведінки, яка пояснює таке ставлення);*

- *Актуалізовані пандемією та карантинном: відсутність критеріїв розподілу обов'язків праці онлайн та офлайн, складність контролю за дистанційним виконанням доручень, що посилюється напругою через дистанційний характер роботи як такий з одного боку, а з іншого – тривогою через можливість зараження під час спілкування з колегами чи на прийомі;*

- *Потреба самопіару для кар'єрного зростання чи поліпшення умов праці (зادля чого умисно провокуються конфлікти) [26, с.73].*

Держслужбовці, які не проходили навчання з основ ефективної комунікації та способів роботи з конфліктами, не знають або погано уявляють, що таке

конфлікт і що не є конфліктом, якими є його ознаки, учасники, причини та наслідки, стадії розгортання. Через це загальна ситуація виглядає так.

Опитані описують ситуації з напруженням, непорозумінням на робочому місці, визначають, через що саме вони виникають, але не визнають у них конфлікту («ні, конфліктом це назвати не можна», «ці ситуації не про конфлікт»). Складається враження, що респонденти побоюються конфліктів, вбачають у них деструктивне явище, яке псує імідж. Якщо ж вони послуговуються цим терміном, то радше в критичних випадках. Водночас представники ЦОВВ, особливо на керівних посадах, визнають наявність конфліктів у колективі та вказують, що напруження є однією з ознак конфлікту.

Під час визначення поняття «конфлікт» респонденти переважно концентрують увагу на ознаках, притаманних стадії ескалації, загострення («для мене конфлікт, коли це вже потребує втручання»). Але напругу, роздратування, непорозуміння як ознаки початкових стадій конфлікту більшість опитаних ігнорують і уникають називати ситуацію із такими ознаками «конфліктом». Опитані учасники та учасниці не бачать різниці між ознаками конфлікту, що назріває, та його наслідками, результатами.

Респонденти не допускають думки про приховані конфлікти. У визначенні «конфлікту» респонденти переважно сконцентровані на «зіткненні позицій»; зазначаючи в поодиноких випадках, що зіткнення інтересів сторін — «не про конфлікт», жодний респондент не згадує про незадоволені потреби як причину конфлікту.

Ситуації, які спричиняють напругу та непорозуміння, респонденти називають «робочими моментами».

Особою, яка здатна вирішувати конфлікт, на думку опитаних, може бути керівник (якому можуть довіряти або ні, але він чи вона має повноваження на ухвалення рішень) або представник служби управління персоналом. Безпосередній керівник може поєднувати ролі медіатора (посередника) та судді,

а його нейтральність та безпосередня зацікавленість у розв'язанні конфлікту між підлеглими вкрай важлива. До представника служби управління персоналом звертаються частіше у випадках зайнятості чи відстороненості керівництва, оскільки до кадрового спеціаліста ставляться з довірою, і він має право на ухвалення рішень.

На публічній службі для розв'язання конфлікту публічний службовець насамперед звертається до керівника чи служби управління персоналом, але вже за високого рівня ескалації конфлікту, що обмежує можливості ефективного втручання та конструктивного завершення. У випадку, коли конфлікт пов'язаний з розподілом завдань, навантаження, винагороди, порядком організації комунікації, робочої взаємодії, контролю, сам керівник почасти є стороною конфлікту, тому для звернення по допомогу у публічного службовця вибір обмежений – лише служба управління персоналом. Якщо представники останньої не мають відповідних навичок або не можуть забезпечити нейтральність у конкретному конфлікті з огляду на приязні стосунки з керівником як іншою стороною, чи є конфлікт інтересів, то публічний службовець немає альтернативи для внутрішнього розв'язання конфлікту. Оскільки ступінь ескалації вже достатньо високий, бо на менш вагомій сигналі конфлікту найчастіше не звертають уваги, це сприятиме винесенню конфлікту назовні, в публічний простір чи в площину протистояння у судовому порядку із зовсім іншими витратами ресурсів і негативними непрогнозованими наслідками.

Головні запити з метою вдосконалення роботи з конфліктами на публічній службі викладені нижче.

Додаткова підготовка наявних спеціалістів (керівників, представників служби управління персоналом) з основ конфліктології та базової психології для глибшого розуміння способів аналізу конфлікту у контексті роботи всередині установи, особистих орієнтирів та особливостей людини, динаміки груп і конструктивного з'ясування непорозумінь, вирішення проблемних питань.

Підготовка простого та практичного алгоритму дій на випадок підвищення напруги чи виникнення непорозумінь: до кого звернутись, хто ухвалюватиме рішення, засноване на попередніх реальних випадках.

Отже, на думку опитаних публічних службовців, виконання цих кроків дасть змогу, з одного боку, мати власних фахівців, а з іншого – укласти просту схему дій, що нівелює більшість узгоджень щодо особи, яка може втрутитись, вислухати та ухвалити відповідальне рішення. Головними ціннісними орієнтирами для публічних службовців під час роботи з конфліктом є довіра, яку вони бачать переважно як безпеку та конфіденційність – як на рівні репутації установи, так і особисто.

Розглянемо кількісне дослідження. Дослідження виконано методом анонімного онлайн-опитування з використанням стандартизованої форми опитувальника за допомогою ресурсу SurveyMonkey [71]. Інструментарій опитування був побудований з орієнтацією на державних службовців центральних органів виконавчої влади і місцевих органів державної влади. Опитування охоплювало всю територію України. Цільова група дослідження — державні службовці категорій Б та В і посадові особи органів місцевого самоврядування. Аналізування отриманих даних здійснювали кількісними методами за допомогою програми SPSS [81]. У рамках масового опитування 18772 службовців (75 % жінок та 25 % чоловіків) держустанов ЦОВВ та службовців держустанов МОВВ можна побачити зв'язки з результатами глибинних інтерв'ю, що описані вище. Це стосується підтвердження ключових припущень, висловлених дослідниками перед початком опитування [26, с. 76].

Йдеться про розуміння поняття конфлікту, його причини (зокрема, відсутність можливості говорити про конфлікт з безпосередніми учасниками), способи вирішення (орієнтування на авторитет керівника та незадоволення рівнем комунікації), почуття довіри тощо. Втім, у відповідях службовців можна побачити й деякі відмінності, як от у випадку сприйняття ролі керівника. Вони

проявляються через почуття небезпеки та загального рівня готовності ділитись інформацією, адже не всі службовці можуть висловлювати власне невдоволення наявним рівнем спілкування. Тобто, існує негласна культура замовчування проблем, а також особистого невдоволення, що проявилось і в матеріалах якісного дослідження.

За результатами якісного етапу дослідження ми помітили, що респонденти описують латентні конфлікти, передконфліктну стадію та стадію конфронтації в термінах «непорозуміння», «конфліктні ситуації». В описі явищ, які вони відверто називають «конфліктом» є ознаки кризи. Саме тому респондентам інколи пропонували визначити причини появи непорозумінь, конфліктних ситуацій, а в інших випадках просили назвати причини конфліктів.

Розуміння конфлікту та його причини Опитані державні службовці та посадові особи органів місцевого самоврядування поняття «конфлікт» пов'язують радше з іміджем державного службовця, зі стратегіями поведінки у конфлікті, аніж з ознаками чи складовими конфлікту. Переважна кількість респондентів (67,7 %) в описі конфлікту зауважують, що це «невміння йти на компроміс», трохи більше половини опитаних (53,1 %) пов'язують конфлікт з «невмінням опанувати свої емоції»; 34,7 % опитаних вважають конфлікт неприйнятним явищем для державного службовця; 22,9 % респондентів бачать у конфлікті можливість розібратись у ситуації, щоб знайти вихід і запобігти виникненню подібного у майбутньому [26, с.77].

Більшість респондентів (76,5 %) не знайома з досвідом, інструментами аналізу конфліктних ситуацій та їх вирішення. Це породжує той запит, який ми спостерігаємо в якісному дослідженні як потребу навчитись і практикувати інші інструменти комунікації. Респонденти визначають три ключові причини конфліктів усередині установи:

- нечіткі або невизначені організаційні директиви (49,9 %);
- реформування органу (46,9 %);

– рівень кваліфікації співробітників (46,4 %).

Всі ці причини було згадано і в результатах якісного дослідження – про це можна дізнатись більше, прочитавши опис досвіду та конкретних випадків.

Варто звернути увагу, що чинником конфлікту для значної кількості опитаних (35,3 %) є неможливість сказати «ні». Майже третина респондентів (28,1 %) зауважує, що у них немає змоги прямо обговорити напружені ситуації з учасниками / учасницями конфлікту.

Трохи більше чверті респондентів (26,4 %) у відповіді на запитання про причину конфліктів відмічають стиль керівництва. Тривожними факторами є і те, що 19,2 % респондентів як чинник конфлікту розглядають зневагу, знецінення результатів роботи, несправедливе ставлення та інші прояви емоційного насильства з боку керівництва. Для 18,5 % респондентів коріння конфлікту – у складності донесення своєї точки зору до безпосереднього керівника. Зневага, знецінення результатів роботи, несправедливе ставлення та інші прояви емоційного насильства з боку колег як причину конфліктів вказали 18,6 % опитаних.

Невпорядкований робочий графік, неналагоджена робоча система є загальною проблемою як в стосунках між колегами всередині органу, так і в роботі з представниками інших підрозділів, відомств. Половина респондентів вказують, що до непорозумінь / конфліктних ситуацій всередині органів, де вони працюють, призводять «термінові доручення та нереальні строки їх виконання». Значна кількість опитаних (38,8 %) у таких ситуаціях бачать надмірну кількість завдань на одну особу / структурний підрозділ, однакова кількість опитаних (по 29,2 %) відмічають «особливості характеру певної людини» та «нерівномірний розподіл обов'язків» [26, с.77].

Віддалена робота та комунікація онлайн є потенційно конфліктною ситуацією лише для 3,1 % опитаних, неетичні вказівки та доручення – для 5,5 %,

конкуренція між державними службовцями та структурними підрозділами – 6,2 %.

За визначенням 41,9 % респондентів ситуації, що стають причинами непорозумінь або конфліктів у відносинах з колегами з інших органів, теж стосуються термінових доручень і нереальних строків їх виконання. У міжособистісних стосунках на робочому місці для 27,1 % респондентів конфліктний потенціал залежить від особливостей характеру певної людини. «Надмірну кількість завдань на одну особу / структурний підрозділ» вказали 22,9 % опитаних [26, с.78].

Розглянемо способи та бачення вирішення конфліктів. Опитані держслужбовці обирають кілька стратегій для вирішення напружених ситуацій. Найпопулярніша поведінка для цього, за розподілом респондентів, – це пряма розмова (переговори) з тим, з ким є непорозуміння / конфліктна ситуація (70,2 %). Більше половини опитаних (56,1 %) для того, щоб вирішити конфлікт, звертаються до керівництва. Значна кількість респондентів (47,8 %) проводять кулуарні розмови про цю проблему з іншими. Лише 7,5 % опитаних звертаються до служби управління персоналом, малий відсоток опитаних (5,7 %) пишуть офіційні скарги на ім'я керівника органу. Ще менша кількість респондентів (4,4 %) залучають до вирішення конфліктів сторонню особу (фахівця з вирішення конфліктів) [там само].

У баченні варіантів ідеального вирішення непорозумінь / конфліктних ситуацій в органі, де працюють респонденти, лідирує варіант про налагодження всередині органу чіткого алгоритму вирішення непорозумінь / конфліктних ситуацій, де буде зрозуміло, до кого і коли звертатись (69,8 %).

У питанні, спрямованому на з'ясування необхідності створення робочого алгоритму вирішення непорозумінь і конфліктних ситуацій, третина респондентів зауважила, що цей алгоритм «дуже потрібний». На думку 39,3 % опитаних, такий алгоритм зовсім не потрібний. Водночас 30,8 % респондентів

фактично не визначились щодо потреби в алгоритмі, позначивши відповідь «ні те, ні інше». Серед них є потенційні прихильники появи алгоритму вирішення непорозумінь і конфліктів на державній службі, отже, запит на його появу й імплементацію може зрости. А питання про бачення ідеального варіанту вирішення непорозумінь / конфліктів фактично стало перевіркою і підтвердило необхідність створення такого алгоритму серед державних службовців. Таке різноманіття у відповідях вказує і на те, що не всі респонденти розуміють, чим їм може допомогти чіткий алгоритм і як він міг би працювати, що також вказує на важливість якісної та прозорої комунікації в майбутньому [26, с.79].

Друге місце серед ідеальних варіантів для вирішення конфлікту посідає потреба у навчанні працівників врегулюванню конфліктів – 44,4 %. На третьому (26,3 %) – залучення керівництва до вирішення конфліктних ситуацій; 21,2 % респондентів вважають, що вирішенню конфліктів має сприяти внутрішній спеціаліст, який допомагатиме в таких ситуаціях. Незначна частка учасників (9,6 %) схильється до залучення зовнішнього спеціаліста. Так само небагато (9 %) говорять про залучення служби управління персоналом до вирішення конфліктних ситуацій [там само].

Актуальним, як і за результатами якісного дослідження, залишається залучення керівника до врегулювання проблеми. Реальне врегулювання непорозумінь / конфліктних ситуацій, на думку переважної більшості респондентів (67,5 %), потребує участі безпосереднього керівника. Трохи більше чверті опитаних (26,7 %) бачать у процесі вирішення конфліктів авторитетного досвідченого колегу, якому / якій усі довіряють; 20,5 % респондентів покладаються на керівника органу, де працюють. Респонденти не демонструють одностайної згоди із висловлюванням «У державних органах немає ситуацій конфлікту, які потребують стороннього втручання (залучення незалежного фахівця з вирішення конфліктів)». Відповіді 44 % опитаних розподілилися між альтернативами «повністю згоден» (10,7 %) і «згоден» (33,4 %). Водночас

невпевнені 36,4 % опитаних, які і згодні, і не згодні з цим висловлюванням. Менша частина опитаних відмітила свою незгоду з висловом: «не згоден» – 17 %, «зовсім не згоден» – 2,5 % [26, с.81].

Таким чином, можемо спостерігати певні тенденції, виявлені під час якісного і кількісного етапів дослідження, а саме формування запиту на дієвий алгоритм урегулювання в ситуаціях напруги чи конфлікту, а також розуміння ролі керівників і представників служби управління персоналом, щодо яких існують особливо високі очікування. Однак наявності самого алгоритму буде недостатньо – важлива прозора комунікація та його адаптація до повсякденних реалій.

РОЗДІЛ 3

ПРОБЛЕМНІ ПИТАННЯ ЩОДО РЕГУЛЮВАННЯ КОНФЛІКТІВ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ТА ШЛЯХИ ЇХ ПОДОЛАННЯ

3.1 Реформування традиційних підходів до вирішення конфліктів на публічній службі

Створенню альтернативних, гнучких систем вирішення конфліктів передували формальні юридичні процедури вирішення спорів. А саме вирішення колективних трудових спорів за участі професійних спілок, судові процеси, дисциплінарні провадження та інші формальні процедури, засновані на каральному підході, і не спрямовані на відновлення взаємовідносин у колективі й усунення глибинних причин конфлікту. В другій половині ХХ століття майже всі країни дійшли кризового стану конфліктності в органах державної влади.

Дослідники конфліктів в організаціях підраховували, що пересічний управлінець витрачає близько 25 % часу на вирішення робочих конфліктів [32]. Ці часові витрати також охоплюють адміністрування формалізованих процедур урегулювання спорів, витрати на юридичні послуги та судові збори, а також втрачену вигоду, втрачених клієнтів, грошові і виробничі втрати від зміни кадрів, репутаційні втрати тощо.

Розглянемо приклад Греції, уряд якої здійснив детальні дослідження цих питань. Система вирішення конфліктів у Греції вважалась традиційною і негнучкою [64]. 2007 року держава ухвалила закон про політику для працівників державних органів, який передбачав вирішення конфліктів на робочому місці шляхом визначення правил поведінки та робочої етики і встановлення цивільної та дисциплінарної відповідальності для державних службовців за порушення визначених законодавством правил. Законодавство Греції встановлює дисциплінарну процедуру як відповідь на виникнення конфліктів, захищаючи

при цьому ефективне функціонування держави та її інституцій [57] і не враховуючи потреби працівників [64]. Тому 2018 року науковці університету Сорбонни виконали якісне дослідження й аналіз традиційної системи вирішення внутрішньоорганізаційних конфліктів на державній службі в Греції. Мета дослідження – визначити вплив управління конфліктами на ефективність роботи державних органів.

Основними питаннями дослідження були такі:

- Які конфлікти характерні для публічної служби?
- Які джерела цих конфліктів?
- Як неефективні способи врегулювання конфліктів впливають на продуктивність праці в державних органах?
- Якими є умови застосування процедури медіації на державній службі для досягнення консенсусу між сторонами конфлікту?
- Як полегшити застосування цієї процедури медіаторами в державних органах?

Два опитування: керівників департаментів та державних службовців нижчого рівня показали, що керівництво бачить меншу частоту виникнення конфліктів у колективі ніж власне працівники. Так, 34,9 % керівників департаментів зазначали, що конфлікти на робочому місці відбуваються щомісяця, 26,5 % - щотижня, 19 % – рідко в кварталі і 15,9 % відмітили, що конфлікти виникають майже щодня. Водночас більша частка працівників підтвердили виникнення конфліктів: 32,3 % працівників відповіли, що конфлікти проявляються щотижня, а 20,8 % – що майже щодня. Це свідчить, що керівництво державних органів схильне ігнорувати чи применшувати рівень напруги та конфліктів у державному органі. Також багато конфліктів залишається невіршеними. Керівництво вважає, що найчастіше конфлікти трапляються на вертикальному рівні між інституціями та посадовцями вищого і нижчого рівня

інституціями та посадовцями вищого і нижчого рівня (44,9 %), між департаментами, комітетами або різними службами (10,9 %) та на горизонтальному рівні серед співробітників (44,2 %). З цього ж питання працівники державних органів вважають, що найчастіше виявляються конфлікти на вертикальному рівні (67,7 %), між департаментами, комітетами або різними службами (29,4 %), і на горизонтальному – серед співробітників (26,8 %).

Вирішення конфліктів також є затратним по часу та відволікає від виконання основних обов'язків. Понад третина опитаних керівників підрозділів державних органів Греції повідомила, що витрачають значну кількість часу на врегулювання конфліктів. Ще по третині респондентів віддають 10 % і 20 % свого робочого часу і 3,7 % опитаних взагалі не займаються цим питанням. Отже, загальна тенденція показує, що очільники департаментів та відділів витрачають значну кількість часу для врегулювання конфліктів, що є непрямим їх обов'язком. Однак ця функція може бути передана зовнішнім експертам.

Серед основних джерел конфлікту і керівники, і співробітники держорганів називали відсутність командного духу (41 і 42,3 % відповідно), неефективне лідерство в управлінні (33,5 і 41,9 %) та несприятливе робоче середовище, яке спричиняє конфлікти (17 і 30,9 %). Ключовими характеристиками конфлікту в організаціях державні службовці різних рівнів називають:

- підвищення голосу, прояви фізичної агресії та емоційні реакції (сльози, панічні атаки та інші);
- психологічне і словесне насилля, що проявляється у робочих відносинах ієрархії керівник – працівник у майже третині випадків;
- невербальне насилля, властиве для 9 – 13 % випадків конфліктів серед менеджерів і працівників держорганів;
- 45 % працівників зазначають, що стикались із випадками, коли їхні конфлікти не розглядали, що з часом призводило до формування негативної і ворожої робочої атмосфери.

Ефективно впоратися з конфліктними ситуаціями більшості держслужбовців заважає брак комунікаційних навичок, спеціалізованої освіти та підготовки у вирішенні конфліктів.

Наслідками невирішених конфліктів на робочому місці керівники та їхні підлеглі визначають негативну робочу атмосферу, дезорганізацію робочого процесу, проблематичне налагодження співпраці та прояви пасивного опору, нервові напруження в колективі, стрес і втрату енергійності, відсутність мотивації, поділ колективу на групи. Для подолання цих наслідків працівники держорганів погодилися з тим, що керівники повинні мати навички для врегулювання конфліктів на робочому місці за допомогою процедури медіації, а також з тим, що державні службовці мають пройти обов'язкове навчання з медіації [4].

Таким чином, необхідність реформування системи і введення гнучких способів подолання конфліктних ситуацій на державній службі підтверджена описаним дослідженням. Його результати дали поштовх для реформування системи вирішення конфліктів в Греції, зокрема для ухвалення Закону «Про медіацію» 4512/2018, заснованого на Директиві 2008/52/ЄС Європейського парламенту та Ради «Про деякі аспекти медіації у цивільних та господарських правовідносинах» [23].

Результати дослідження показали важливість системного та ефективного вирішення конфліктів на державній службі. Суворі та зарегульовані дисциплінарні провадження і формалізовані процедури негативно впливають на колективи державних органів. Ця стара парадигма не відповідає викликам, з якими стикається сучасна державна інституція. Тому за результатами дослідження рекомендовано запроваджувати більш системні способи управління конфліктами серед держслужбовців. Таким системним стійкості результатів вирішення конфліктів та досягнення консенсусу і примирення між працівниками. Застосування медіації загалом покращує атмосферу на робочому місці, ліпше

сприймається персоналом та позитивно впливає на продуктивність роботи [64]. Отже, дослідники рекомендують державним органам інвестувати ресурси в підготовку експертів з управління конфліктами та медіаторів.

Альтернативне дисциплінарне провадження є ще одним засобом альтернативного вирішення конфліктів на робочому місці. Ця процедура може бути ефективно застосована для вирішення, зменшення та усунення конфліктів на робочому місці, які передбачають дисциплінарні стягнення. Традиційна дисциплінарна процедура, поширена у більшості країн світу, має на меті покарати працівника за порушення етичних норм, трудової дисципліни, або вчинення дисциплінарного проступку. Наприклад, у США традиційне дисциплінарне провадження в системі федеральної служби передбачає застосування попереджень та доган, призупинення повноважень різної тривалості, а також серйозніші і триваліші заходи, зокрема пониження рангу держслужбовця [77].

Альтернативне дисциплінарне провадження відходить від карального підходу регулювання відносин у державних органах і пропонує менш формалізовану процедуру, спрямовану на реабілітацію державного службовця на робочому місці.

Процедура альтернативного дисциплінарного механізму передбачає, що працівник та державний орган проводять перемовини у спіробітницькому підході, де працівник активно співпрацює, щоб виправити завдану установі шкоду. Внаслідок цієї процедури держорган і держслужбовець можуть домовитися про пом'якшення або скасування дисциплінарного стягнення і укласти про це письмову угоду.

Дослідники так визначають альтернативні дисциплінарні процедури: «це все, що не є традиційними дисциплінарними провадженнями» і застосовується тоді, коли державний орган має на меті виправити наслідки неправомірного проступку держслужбовця, конструктивно вплинути на його поведінку і

реабілітувати його [62]. Альтернативні дисциплінарні процедури можуть бути застосовані у випадках відсутності працівника на робочому місці без погодження з керівництвом або без поважної причини, порушень внутрішньої політики організації та інших порушень трудової дисципліни, що є підставами для відкриття традиційного дисциплінарного провадження.

Практика застосування альтернативних дисциплінарних процедур є досить широкою на рівні федеральних служб США. Альтернативні процедури гнучкі і достатньо індивідуальні: форми і конкретні методи втручання визначає орган чи безпосередній керівник працівника залежно від характеру правопорушення та особистих якостей порушника. Лише 20 % альтернативних процедур відбуваються згідно з політикою певного державного органу, а в решті 80 % випадків устанавлюється ad hoc процедура з супроводом спеціаліста відділу кадрів, безпосереднього керівника або без такого супроводу. Тому не існує уніфікованого переліку альтернативних дисциплінарних стягнень.

У практиці державних органів та агенцій США найпоширенішими видами альтернативних стягнень є такі :

- Співробітник зменшує щорічну відпустку за програмою перенесення відпусток на суму, еквівалентну оплаті часу, який було витрачено на припинення і виправлення наслідків його проступку.
- Працівник виконує громадські роботи протягом строку, що еквівалентний часу, який був витрачений на припинення і виправлення наслідків його проступку.
- Співробітник виконує дослідження проступку, який він вчинив, щоб визначити спричинену матеріальну і нематеріальну шкоду, завдану його робочому підрозділу. Також працівник може провести тренінг з запобігання таким ситуаціям серед колег.
- Співробітник висловлює публічні вибачення особам, які постраждали від його неправомірної поведінки.

- Співробітник погоджується працювати в найменш бажані робочі зміни протягом певного періоду часу.
- Співробітник відвідує програму виправлення або тренінгів, рекомендовану Програмою допомоги працівникам (Employee Assistance Program (EAP)) [80]. Наприклад, за підвищення голосу на керівника чи колегу працівник відвідує заняття з управління гнівом, а за зловживання психоактивними речовинами — програму з подолання залежностей.
- Держслужбовець може працювати у вихідні і неробочі дні, щоб компенсувати фінансові стягнення організації або щоб запобігти фінансовим втратам.
- Щоб пом'якшити фінансовий вплив покарання на співробітника, його можуть відсторонити від виконання обов'язків не на один суцільний період часу: термін відсторонення може бути розділеним на кілька невеликих відтинків часу протягом кількох періодів виплати заробітної плати.
- Невихід на роботу без поважної причини фіксується як неоплачувана відпустка для того, щоб не вносити запис про дисциплінарне стягнення в особову справу.
- Працівника відсторонюють від виконання обов'язків умовно: співробітник продовжує працювати і отримувати платню. Проте запис про відсторонення має юридичні наслідки і залишається в особовій справі.
- Штраф накладають умовно й у випадку вчинення проступку повторно, до завершення дії угоди, працівник сплачує обидва штрафи.
- Працівника відсторонюють від виконання обов'язків на меншу кількість днів, ніж визначено санкцією за вчинений проступок (кількість днів відсторонення від виконання обов'язків працівника скорочується).

Ці види альтернативних стягнень фіксуються в письмовій угоді між державним органом і працівником. Наприклад, Відділ управління персоналом

Міністерства сільського господарства США у своїй політиці з альтернативних процедур щодо дисциплінарних порушень визначає, що такі угоди між співробітником і агентством мають містити :

- точний і повний опис правопорушення співробітника;
- визнання співробітником факту правопорушення;
- обіцянку співробітника змінити свою поведінку;
- позначення конкретного традиційного дисциплінарного стягнення і конкретного альтернативного стягнення; визнання того, що текст угоди буде збережено на випадок можливих майбутніх дисциплінарних заходів на підставі нових правопорушень та/або визнання розірвання угоди в кінці зазначеного звітного періоду;
- повідомлення про можливе покарання за подальше порушення; зазвичай відмова від права на апеляцію та/або оскарження; заява про те, що договір був укладений співробітником і агентством добровільно;
- підписи співробітника, керівника і будь-якого представника організації [41].

У бюлетені відділу управління персоналом Міністерства сільського господарства США є приклади угоди та варіанти застосування альтернативних дисциплінарних проваджень [26, с.89].

Дослідження показують ефективність застосування альтернативних форм дисциплінарних проваджень та їх позитивний вплив на співробітників державних органів. Статистика свідчить, що кількість повторних дисциплінарних проступків, вчинених особами, які скористались цією процедурою, значно нижча, ніж у тих, хто підпав під традиційне дисциплінарне провадження [62]. Ключовим аспектом успіху таких процедур є те, що співробітник зацікавлений в альтернативному дисциплінарному провадженні, він бере активну участь у визначенні того, як вирішується проблема на робочому місці. Проте, варто

зважати, що процедуру альтернативних дисциплінарних механізмів складно уніфікувати як для всіх державних органів, так і всередині однієї інституції. Кожен проступок є унікальним і вимагає залучення безпосереднього керівника і індивідуального підходу до вирішення. Отже, сам механізм може накладати додаткове навантаження на держорган, хоча є і кращою альтернативою каральним способам врегулювання конфліктів на державній службі «згори донизу» (top-down).

Ще одним дієвим підходом щодо управління конфліктами є «Організаційна медіація». Організаційна медіація (або «медіація на робочому місці» [35]) є засобом несудового врегулювання конфлікту між працівниками. Вона дає змогу знизити та виправити негативні наслідки конфліктної ситуації, відновити попередні стосунки і зберегти конструктивну й продуктивну атмосферу на робочому місці.

У Сполучених Штатах Америки програми медіації на робочому місці підтримує держава. Програми запроваджують такі державні агентства як Федеральна комісія з рівних можливостей працевлаштування (Federal Equal Employment Opportunity Commission (EEOC)) та Поштова служба США (USPS). В країнах Європейського Союзу організаційну медіацію задіюють Європейська Комісія та уряди країн – членів ЄС. Центри, що пропонують застосування організаційної медіації, були відкриті у Франції (Центр вирішення конфліктів), Італії, Нідерландах (Центр медіації, орієнтованої на результати), Німеччині та Великій Британії (наприклад, Медіація на робочому місці у Великій Британії) [44]. У кількох країнах медіація була включена в політику та закріплена на законодавчому рівні як інструмент конструктивного вирішення конфліктів (наприклад, у Цивільному кодексі Німеччини або *Verbetering Poortwachter* у Нідерландах).

Мета організаційної медіації – врегулювання міжособистісних конфліктів, що виникають під час трудових відносин, які тривають або вже завершені [42].

Медіаційна процедура може бути застосована для врегулювання конфліктів з приводу порушення умов праці, міжособистісних конфліктів між працівниками, реінтеграції працівників у колектив після тривалої вимушеної відпустки та спорів стосовно звільнення працівника. Медіатори також можуть розглядати скарги щодо сексуальних домагань, дискримінації, цькування (булінгу), багатосторонніх ієрархічних конфліктів та/або конфліктів між підприємствами [67; 36; 70;43; 66].

Особливість організаційної медіації полягає у зміні парадигми вирішення конфліктів на робочому місці і передбачає, що в центрі процесу є працівник і його / її інтереси. Очікується, що кожна сторона конфлікту у медіації вкладає рівні зусилля для ухвалення консенсуального фінального рішення.

Класики дослідження медіації у трудових відносинах – Ліпський, Себеер, Фінчер, Голдман та інші стверджують, що розвиток цього інституту вирішення спорів свідчить про зміну організаційної культури [60]. Застосування медіації відображає зміну в відносинах між працівниками і держслужбовцями: зниження ролі професійних спілок призвело до підвищення значення працівників. Тенденція до використання медіації вказує на те, що працівники та держслужбовці прагнуть урегулювати свої конфлікти в формі індивідуальних домовленостей.

Прикладом застосування організаційної медіації може слугувати Федеральна Служба Медіації та Посередництва США (ФСМП), яка, крім співпраці зі службою омбудсмена, використовує й інші альтернативні способи вирішення спорів на державній службі, зокрема медіацію. В структурі ФСМП є медіатори, які можуть бути посередниками у вирішенні в порядку несудового розгляду різних типів конфліктів – від сексуальних домагань до дискримінації [82]. Медіатори ФСМП проводять медіацію у багатьох міністерствах і державних агенціях.

Медіація має більші шанси призвести до угоди сторін за умови, що медіатор є професійним та володіє необхідним набором навичок і досвіду ведення специфічних спорів. Проте і налаштування сторін впливає на результат медіації: угода має більші шанси бути укладеною, якщо сторони дотримуються співробітницького підходу [61]. Якщо ж стосунки між сторонами ворожі, допомога медіатора може бути неефективною.

Дослідники Боллен та Евема стверджують [34], що роботодавці обирають застосування медіації в міжперсональних трудових конфліктах, маючи конструктивні наміри. Зокрема, вони бажають:

- підтримувати і розвивати стосунки між працівниками;
- ефективно та/або ощадливо вирішувати конфлікти;
- запобігати шкідливим наслідкам конфлікту або мінімізувати їх;
- сприяти добробуту та задоволенню потреб працівників;
- забезпечити доступ до правосуддя;
- сприяти створенню корпоративної культури вирішення проблем.

Тривалі глибинні дослідження застосування інструменту медіації у Сполучених Штатах свідчать, що добре розроблена та ретельно впроваджена програма з медіації може забезпечити дотримання справедливості та покращити атмосферу в колективі [48].

Ще одним дієвим інструментом управління конфліктами є «Інститут омбудсмена». Інститут омбудсмена (ombudsman, ombudswoman, ombudsperson або ombuds) найдосконаліше сформувався в 1960-х роках у США, які запозичили цей інструмент в країнах Скандинавії, зокрема в Данії. 1969 року в штаті Гаваї була запроваджена посада першого федерального омбудсмена, а десять років потому вже сформована їх спілка. Інститут омбудсмена представлений у ряді установ приватного та публічного секторів: від університетів до корпорацій, від федерального уряду до в'язниць і будинків догляду за літніми людьми. Інститут

омбудсмена використовують і в корпоративних структурах, де запроваджується внутрішня посада омбудсмена [56]. Оскільки практика США є найбільш показовою, країна має найбільш розвинену і розгалужену систему сервісу омбудсмена, розглядати цей інститут найзручніше саме на прикладі США.

Омбудсмен захищає права працівника під час виникнення та перебігу міжособистісних конфліктів в організації або державному органі. Посада омбудсмена може бути передбачена всередині організації як окрема штатна одиниця. Омбудсмен також може працювати у складі зовнішньої незалежної служби, яка надає конфіденційні послуги з вирішення спорів та захисту прав і інтересів працівників державної установи.

Існує кілька моделей, за якими діє омбудсмен у США, згідно з класифікацією Американської асоціації юристів. Класична служба омбудсмена – працює з загальними питаннями будь-яких громадян або ж всередині юридичної особи, установи, агенції, організації. Служба слідкує за підзвітністю державного органу перед суспільством, загальним виконанням працівниками своїх обов'язків та допомагає здійснювати законодавчий нагляд за діяльністю цих органів [68]. Після 2004 року цей інститут переважно замінений легіслативним (законодавчим) омбудсменом [76].

Законодавчий (легіслативний) омбудсмен – працює всередині законодавчої гілки влади, слідкуючи за підзвітністю законодавців, відповідністю їхніх дій державній політиці.

Виконавчий омбудсмен – може працювати в приватному та державному секторах і займається розглядом скарг стосовно дій або бездіяльності юридичної особи, її посадовців, працівників та підрядників. Його призначає голова організації або державного органу. Прикладом може бути омбудсмен муніципального органу, місцевої ради. До його повноважень належить розслідування обставин конфліктів і складання звітів за його результатами. Він

відповідальний за вдосконалення програм організаційного розвитку інституції та не може відповідати за більш ніж одну організацію / інституцію.

Омбудсмен-адвокат – може діяти як у приватному, так і в публічному секторі. Виконує процедури вирішення спорів і залишається об'єктивним, хоча в той же час уповноважений представляти інтереси однієї зі сторін. Омбудсмен-адвокат працює на довгострокову перспективу і має повноваження адвокатувати зміни або надання допомоги особам, групам, права яких порушені у трудовому процесі [76].

Організаційний омбудсмен – діє як у бізнесі, так і державному секторі. Опікується проблемами, що постають всередині організації і розглядає скарги, ініційовані працівниками, членами організації, її посадовцями та підрядниками стосовно їхньої діяльності та виконання зобов'язань [53].

Саме організаційний омбудсмен є інститутом, який допомагає вирішувати внутрішньоорганізаційні конфлікти в колективі державних службовців. Омбудсмен надає допомогу з вирішення міжперсональних конфліктів на неформальному рівні, використовуючи ряд гнучких методів. Ці методи можуть включати як медіацію, консультування стосовно предмета конфлікту, так і коучинг та консультування щодо управлінських рішень, взаємодії в колективі.

Організаційний омбудсмен, згідно з визначенням Американської асоціації юристів, є незалежною, неупередженою особою, яка допомагає вирішити конфлікти, гарантуючи конфіденційність [31]. Послуги омбудсмена фактично є альтернативним способом вирішення конфліктів. Він допомагає вирішити конфлікти, де є значний дисбаланс влади (як між керівником та підлеглим) або конфлікти, де необхідне відшкодування. Організаційний омбудсмен має повноваження робити запити та діяти відповідно до неформального процесу, визначеного положенням про службу омбудсмена, робити запити стосовно конфлікту, доповідати і сповіщати про проблемні питання, здійснювати

адвокацію змін всередині організації, впливати на вдосконалення адміністративних політик [27].

Зasadничими принципами, на яких омбудсмен будує свою роботу, є незалежність, неупередженість та конфіденційність [54].

Принцип незалежності визначає, що омбудсмен має бути надійним та ефективним, а офіс омбудсмена – незалежним від інших органів та інституцій за своєю структурою, функціями та участю в процесі вирішення конфліктів [30]. Незалежність означає, що омбудсмен повинен бути вільним від втручання в його законну діяльність. Оцінюючи незалежність омбудсмена важливо врахувати, чи можуть контролювати або обмежувати діяльність омбудсмена особа, яка підпадає під його юрисдикцію, або хтось, пов'язаний з цією особою.

Ефективне виконання омбудсменом своїх обов'язків обумовлене його неупередженістю, неприналежністю до жодної зі сторін конфлікту. Крім того, структурна незалежність особи омбудсмена є основою, на якій будується його / її неупередженість. Якщо омбудсмен не залежить від керівників державного органу, не має адміністративних чи інших зобов'язань чи функцій, то він / вона може діяти неупереджено. Зважаючи на це, служба омбудсменів у державних органах є зовнішньою структурою, не підпорядкованою державним органам, яким вони надають послуги з вирішення конфліктів або посередництва. Конфіденційність є ключовою складовою, що забезпечує омбудсмену змогу працювати ефективно.

Конфіденційність сприяє розкриттю обставин конфлікту між особами-скаржниками, які звичайно неохоче надають чутливу інформацію. Конфіденційність допомагає встановити достатньо високий рівень довіри між скаржником та омбудсменом, сприяє відвертому обговоренню обставин з усіма сторонами та забезпечує підвищення рівня захисту від помсти та переслідувань з боку будь-якої сторони конфлікту.

Принцип конфіденційності має поширюватись на всі комунікації з омбудсменом та всі записи, що він / вона веде у ході виконання обов'язків. Принцип конфіденційності починає діяти, коли сторона конфлікту звертається до омбудсмена, щоб призначити зустріч, подати скаргу або запит. Конфіденційність може поширюватись на джерело повідомлень та на вміст комунікації. Скаржники можуть не хотіти, щоб омбудсмен розкривав їх особу, але бажати, аби він / вона вчинив / вчинила дії стосовно врегулювання конфлікту, щодо якого скаржник надав інформацію. Омбудсмен обов'язково має обговорити та пояснити правило конфіденційності та будь-які винятки з нього особам, які звертаються зі скаргою.

На юридично-організаційному рівні організаційний омбудсмен є незалежним інститутом і не бере участі у жодних судових розглядах, провадженнях, юридичних процедурах пов'язаних з конфліктом, з приводу якого до нього звернулися. Таким чином, інструмент омбудсмена адміністративно відмежований від будь-яких інших юридичних та адміністративних механізмів вирішення спорів.

Служба омбудсмена Федеральної Служби Медіації та Примирення організована як окремий федеральний офіс і має свою розгалужену мережу у всій країні. Є підстави вважати, що використання служби федеральних омбудсменів у державних агенціях та органах збільшує додану вартість державної служби.

Результати досліджень показали, що федеральні омбудсмени можуть збільшити ефективність державних органів у кілька способів:

- виявити проблеми;
- забезпечити впровадження організаційних і процедурних змін;
- сприяти економії державних коштів – вирішити проблеми на ранніх стадіях і не доводити їх до суду;
- запобігати конфліктам шляхом навчання держслужбовців;

– бути посередниками у взаємодії між державними службовцями, департаментами та установами [37; 73].

Як зазначають практики альтернативного вирішення спорів, у США інститут організаційного омбудсмена допомагає скаржнику у ситуації конфлікту на державній службі або в бізнесі-структурі доволі гнучко. Зустріч скаржника з омбудсменом може відбутись у безпечному місці поза офісом. Омбудсмен може допомогти особі сформулювати і озвучити скаргу, свій запит або проблему без тиску і в комфортних умовах, на протизагу умовам, в яких відбуваються формальні процедури в адміністративних провадженнях, або під час використання юридичних механізмів вирішення спорів. Такі гнучкі умови особливо ефективні, коли йдеться про питання сексуальних домагань (харасменту) на робочому місці [50] або інших конфліктів з чутливих тем. Зберігаючи конфіденційність, організаційний омбудсмен може відслідковувати систематичні прояви таких порушень і ухвалювати відповідне рішення з приводу предмета конфліктів. Або омбудсмен може ініціювати розгляд справи і передати скаргу на розслідування або судовий розгляд, якщо має місце підозра щодо кримінального правопорушення [51]. Служба організаційних омбудсменів в США є незалежною структурою. Разом з тим, всі омбудсмени входять до професійної Асоціації омбудсменів США [78], яка слідкує за дотриманням етичних стандартів, підвищує кваліфікацію своїх членів, здійснює працевлаштування і пошук конфліктів для супроводу. Таким чином, діяльність інституту омбудсмена може бути достатньо уніфікованою, стандартизованою та ефективною.

3.2 Інтегровані системи управління конфліктами та дизайн системи вирішення спорів

Понад столітня практика вирішення трудових спорів в органах державної влади і загалом у будь-яких організаціях у США, Канаді, Австралії, Великій Британії та інших державах неминуче призвела до наукової концептуалізації різних підходів щодо цілісних систем управління конфліктами.

На сьогодні можна виділити дві школи управління конфліктами в організаціях – школа Інтегрованих систем управління конфліктами (Integrated Systems of Conflict Management) і школа Дизайну систем вирішення спорів (Dispute Systems Design). Перша розглядає ефективне управління як результат свідомих зусиль керівництва організацій і працівників. Так, за визначенням Гослайна, інтегровані системи управління конфліктами – це «системний підхід до запобігання, управління та розв’язання конфліктів в організації» [49]. Важливо розуміти, що сучасні інтегровані системи управління конфліктами в організаціях охоплюють не тільки пов’язані між собою процедури і алгоритми вирішення внутрішніх спорів між працівниками організації, але й інтегрують процедури для управління зовнішніми конфліктами з підрядниками, постачальниками і споживачами товарів та послуг.

Друга школа – дизайн систем вирішення спорів – більше фокусується на самому процесі розробки внутрішніх організаційних систем вирішення спорів у парадигмі альтернативного вирішення конфліктів (Alternative Dispute Resolution). Уперше термін «дизайн систем вирішення конфліктів» був використаний у книзі відомих фахівців, отців гарвардської школи переговорів Юрі, Брет і Голберг [79].

Попри деякі відмінності, обидві школи застосовують взаємодоповнювані й подібні підходи. Ідеальна система за теорією інтегрованих систем управління конфліктами поєднує аспекти, які наведено у списку нижче.

1. Найефективніша тактика управління конфліктами є превентивною, а не реактивною. Інтегрована система управління конфліктами фокусується на запобіганні конфліктам і переростанню їх у серйозні скарги, які вимагають дорогих і трудомістких формальних процесів. Звичайно, не всім конфліктам можна запобігти. Однак інтегрована система управління конфліктами покладає основну відповідальність за вирішення конфліктів насамперед на керівників і співробітників, а не на омбудсменів, відділи кадрів, професійних медіаторів, арбітрів або зовнішніх юристів.

2. Учасники конфлікту мають бути наділені повноваженнями та стають активними «вирішувачами» власних проблем, а не пасивними спостерігачами у вирішенні конфліктів. В ідеалі конфлікти вирішуються на найнижчому організаційному рівні, що дає змогу уникнути залучення вищих рівнів керівництва або зовнішніх учасників.

3. Інтегрована система управління конфліктами фокусується на довгостроковому виконанні домовленостей і підзвітності. Співробітники та керівники не лише повинні опанувати техніки вирішення конфліктів, але й мати достатньо можливостей, часу та стимулів для участі в процедурі вирішення конфлікту, а також у заходах щодо виконання домовленостей.

4. Інтегрована система управління конфліктами не обмежується вирішенням конкретних конфліктів, а має на меті аналіз і системне покращення ситуації в організації загалом, підвищення рівня підзвітності та забезпечення ефективності / результативності праці [45].

Теоретики Дизайну систем вирішення спорів, які здебільшого мають правничу освіту, роблять наголос на необхідності запровадження механізмів вирішення спорів, заснованих на інтересах сторін спору (interest-based approach), поруч із підходами, що спираються на права / закони (rights-based approach), водночас силові підходи мають бути виключені. Тому вони наголошують, що кращі системи вирішення спорів мають:

- передбачати кілька варіантів процедур для сторін конкретного спору, зокрема процеси на основі прав та інтересів і можливість вільного вибору між цими процедурами;
- передбачати можливість для сторін «переходити» між різними опціями на основі прав і інтересів і повертатись назад до попередніх опцій;
- залучати зацікавлені сторони до розробки системи управління конфліктами;
- забезпечувати добровільну і конфіденційну участь сторін у різних процедурах вирішення спорів за сприяння неупереджених нейтральних третіх сторін;
- забезпечувати прозорість і підзвітність системи;
- надавати можливість навчання та тренінгу зацікавленим особам щодо використання процедур вирішення спорів [69].

Очевидно, що для розробки системи управління конфліктами, яка б відповідала зазначеним критеріям, необхідна серйозна підготовча робота і співпраця як залучених експертів з вирішення конфліктів, так і керівництва організації. Більшість систем управління конфліктами не створюються «з нуля», а трансформуються з наявних систем, навіть якщо в цих системах існує тільки мінімальний набір процедур вирішення конфліктів і всі вони неформалізовані. Тому основою дизайну систем управління конфліктами є аналіз наявної системи. Для цього Штефані Сміт і Джанет Мартінез розробили методологію аналізу, яка складається з таких питань, які наведено нижче.

1. *Цілі*

- Які типи конфліктів вирішує система, наявна в організації?
- Чого прагне досягти розробник системи?

2. *Процеси та структура*

– Які процеси використовують для запобігання, управління та вирішення конфліктів?

– Якщо існує більше одного процесу, наскільки вони пов'язані чи інтегровані?

– Які є стимули та перешкоди для використання системи?

– Як система взаємодіє з формальною правовою системою?

3. *Зацікавлені сторони (стейкхолдери)*

– Хто є зацікавленими сторонами?

– Яка їх відносна сила?

– Як їх інтереси представлені в системі?

4. *Ресурси*

– Які фінансові ресурси підтримують наявну систему?

– Які людські ресурси підтримують наявну систему?

5. *Успіх і підзвітність*

– Наскільки прозора система?

– Чи включає в себе компонент оцінки?

– Наскільки успішна наявна система? [26, с.100]

Після відповідей на ці питання, і залежно від поставлених задач, розробник пропонує варіанти покращення системи. Часто досягти бажаного ефекту і побудувати всю систему одразу не вдається, тоді розробник застосовує підхід маленьких кроків і пропонує запровадити деякі компоненти системи для того, щоб згодом «зібрати» всю систему.

Інтегровані системи управління конфліктами стають дедалі популярнішими в приватному секторі. Дослідження показують, що частка корпорацій у списку Fortune 1000, які започаткували внутрішні системи управління конфліктами, збільшилась з 17 %, зафіксованих 1997 року, до приблизно 30 % 2011 року [58].

Як приклад нижче наведено опис інтегрованої системи управління конфліктами Світового банку.

Внутрішня система вирішення організаційних конфліктів Світового Банку є комплексною і складається з кількох інструментів: програма радників з питань підтримки відносин на робочому місці, служби омбудсмена, медіації та служби експертної оцінки рішень.

Програма радників з питань підтримки відносин на робочому місці (Respectful Workplace Advisors (RWA) Program [65], далі Програма радників) – це мережа волонтерів у підрозділах Світового банку в різних країнах та у центральних офісах у Вашингтоні. Радники є неформальним інструментом допомоги персоналу Банку, зокрема для працівників, які стикнулися з домаганнями, зневажливою поведінкою або іншими джерелами стресу на роботі. Радники не беруть участь у вирішенні конфліктів, з якими до них звертають ся колеги. Програма радників слугує конфіденційним, надійним та доступним ресурсом, до котрого можуть звернутися працівники, коли їм незручно говорити про проблеми на робочому місці з їх керівниками або службою з персоналу. Програму контролює офіс омбудсменів [85].

Служба омбудсмена надає неупереджену допомогу у вирішенні конфліктів. Омбудсмен займається вирішенням конкретних проблем працівників, але може надати рекомендації щодо поліпшення кадрової політики Групи Світового банку. Омбудсмен забезпечує справедливий процес і справедливе рішення, але не виступає адвокатом будь-якої сторони спору. Омбудсмен надає підтримку співробітникам: від консультивання і до офіційного розгляду конфліктних питань з метою забезпечення збереження справедливості в організації [84].

Служба омбудсмена є конфіденційною, неупередженою та незалежною від управління Світового банку, що сприяє вирішенню конфліктів на робочому місці. Основні функції служби полягають у: 1) допомозі персоналу та менеджерам у вирішенні проблеми на робочому місці; 2) інформуванні керівництва про

тенденції та проблеми, які слід вирішувати для покращення робочого середовища та наданні рекомендацій щодо необхідних змін; 3) управлінні спеціалізованою Програмою радників з питань підтримки відносин на робочому місці. Діяльність омбудсмена Світового Банку регулюють внутрішні правила персоналу № 9.02 (Staff Rule 9.02) і професійні стандарти діяльності омбудсмена. Служба Медіації надає співробітникам Світового Банку можливість вирішити спори й конфлікти за допомогою інструментів медіації та групової фасилітації. Під час медіації неупереджений медіатор допомагає сторонам краще зрозуміти їхні проблеми, переживання, потреби та інтереси, а також ухвалити рішення щодо конфліктного питання. Процес медіації є неформальним і конфіденційним [83]. Проте процедура медіації має обов'язкові процедурні наслідки. У результаті медіації між сторонами конфлікту має бути підписаний меморандум, що визначає конкретні домовленості, досягнуті обома сторонами, досягнуті сторонами. Ця угода сторін є остаточною та обов'язковою до виконання сторонами.

Служба експертної оцінки рішень – це внутрішня служба, що надає незалежний огляд управлінських рішень, дій чи бездіяльності, які впливають на працівників Банку. До Служби входять неупереджені волонтери – співробітники. Служба оцінки розглядає, чи відповідають дії управління Світового Банку трудовому договору співробітника, умовам призначення, та політиці організації. Служба має повноваження рекомендувати призначити допомогу працівникам та/або вжити інших додаткових заходів [59].

Упровадження гнучких прогресивних систем вирішення конфліктів на публічній службі неможливе без участі держави і просування нею нових підходів. Розглянемо кілька прикладів заохочення державою реформування систем вирішення конфліктів у державних органах. Значення несудових механізмів вирішення трудових спорів у США було усвідомлено державою ще на початку ХХ століття. Вже 1918 року була створена Служба Примирення США (U.S.

Conciliation Service) при Департаменті трудових відносин. А 1947 року служба стала незалежною державною агенцією, що функціонує і дотепер, – Федеральною Службою Медіації та Примирення (Federal Mediation and Conciliation Service). Так слово «медіація» вперше увійшло в офіційний лексикон держслужбовців в 1947 році. Аналогічна служба з назвою Національна служба посередництва і примирення з'явилась в Україні тільки 1998 року і має досить обмежені повноваження – виключно щодо колективних трудових спорів.

Федеральна Служба Медіації та Примирення США може розглядати в органах державної влади за своїми процедурами (арбітраж, медіація, фасилітація, переговори тощо) як колективні трудові спори, так і всі види спорів, зокрема індивідуальні трудові. На сьогодні Служба є найпотужнішим зовнішнім надавачем послуг з альтернативного вирішення спорів для державних органів США. Наприклад, послуги медіації медіатори Служби на постійній основі надають Департаменту охорони здоров'я, Департаменту внутрішніх справ, Департаменту сільського господарства, Комісії з рівних можливостей працевлаштування, Офісу з управління персоналом, Податкової служби, Федерального бюро розслідувань тощо [47]. Для цього у складі Служби створений окремий Офіс Управління та Запобігання Конфліктів, завдання якого – супроводжувати вирішення спорів у федеральних органах.

В Офісі працюють спеціалісти з вирішення конфліктів широкого профілю, покликані будувати і супроводжувати організаційні зміни в державних органах та агенціях. Окрім класичної медіації працівники Офісу надають послуги з оцінки конфлікту та організації (організаційної культури) загалом; фасилітації (малих, середніх, великих груп і багатосторонніх діалогів); проведення та розробки тренінгів з переговорів і медіації, конфліктоучингу, коучингу лідерства та розвитку, емоційного інтелекту; розробки систем вирішення спорів; послуги з впровадження організаційних змін і стратегічного планування [46].

Тобто ця служба супроводжує не тільки ситуації вирішення конфлікту, а й допомагає запровадити загальні організаційні зміни та використати конфлікт як можливість для вдосконалення системи державної служби.

Окрім створення потужної державної структури для вирішення трудових спорів на публічній службі, законодавці і уряд США створили умови для того, щоб керівники державних органів самі були зацікавлені у конструктивному і ранньому вирішенні внутрішніх конфліктів, а подекуди зобов'язали їх це зробити шляхом ухвалення законодавчих актів [74]. Так, Акт про Вирішення Адміністративних спорів від 1996 року наказує кожній державній агенції:

- запровадити або зробити доступнішим альтернативне вирішення конфліктів до моменту подання скарги про порушення принципів рівного працевлаштування і під час офіційного провадження за такою скаргою;
- інформувати потерпілого про право вибору між участю в програмі альтернативного вирішення спорів і традиційними процедурами;
- продовжити час, призначений для процедури альтернативного вирішення конфліктів [72].

Акт про Альтернативне вирішення спорів від 1998 р. (Alternative Dispute Resolution Act of 1998) запровадив нову парадигму вирішення спорів, розширивши повноваження судів щодо розробки програм альтернативного вирішення спорів для сторін [39]. Цей акт приписує федеральним окружним судам ухвалити внутрішнє правило, що уможливить використання процедури альтернативного вирішення спорів в усіх цивільних позовах. Ці суди були уповноважені розробити і запровадити програми альтернативного вирішення спорів та заохочувати сторони її використовувати. Для забезпечення цих змін у судах мала бути призначена особа, яка відповідає б за впровадження, адміністрування, нагляд та оцінку програм альтернативного вирішення спорів у суді. Окрім США, інші країни прецедентного права також ухвалили подібні законодавчі акти. Показовим прикладом є Закон Канади «Про трудові відносини

у сфері державної служби» (Canada's Public Service Labour Relations Act 2003) [55], в якому безпосередньо визначений дизайн системи вирішення конфліктів на робочому місці.

Згідно зі ст. 8 цього Закону, кожен заступник першого керівника, який отримує скаргу на працівника, повинен, проконсультувавшись з експертами з переговорів, створити консультативний комітет. Цей комітет складається з представників заступника голови та експертів з переговорів і має на меті обмін інформацією та отримання різних поглядів, порад, що стосуються роботи цих працівників. Серед питань можуть бути питання стосовно домагань на робочому місці (харасмент); розкриття інформації про протиправні дії на державній службі та захист від переслідування працівників, які розкривають таку інформацію.

Відповідно до ст. 207, кожен заступник керівника органу державної влади зобов'язаний, проконсультувавшись із експертами з переговорів, що представляють працівників тієї частини державного органу, в якій він або вона є заступником, створити неформальну Службу управління конфліктами (Informal Conflict Management Services, ICMS) та інформувати працівників про її наявність. Кожен працівник будь-якого державного органу має доступ до безкоштовних, конфіденційних і добровільних неформальних послуг з управління конфліктами.

Неформальна система управління конфліктами підтримує культуру ефективного управління, наголошує на чесних обговореннях та спільному вирішенні проблем між учасниками. Окрім надання працівникам послуг щодо різних методів вирішення конфліктних ситуацій (коучинг, медіація, фасилітація тощо), система також передбачає навчання, яке допомагає їм розвивати навички вирішення конфліктів і формувати загальне розуміння роботи з широким спектром конфліктних ситуацій.

Детальніше про систему можна дізнатись на урядовому сайті Канади [52]. В Австралії Департамент Генерального прокурора підтримує та надає

консультації з урегулювання конфліктів у державних органах. Департамент розробив План та Стратегію управління конфліктами, який має три цілі:

- виявляти скарги та вирішувати їх на початковому етапі;
- розвивати культуру проактивного урегулювання конфліктів, з фокусом на взаємодію учасників конфлікту;
- фіксувати та використовувати інформацію про конфлікти [28].

Для підтримки діяльності уряду в сфері управління конфліктами 1995 року в Австралії створено Національну консультативну раду з питань альтернативного вирішення спорів (NADRAC), яка є незалежним не статутним органом, створеним для експертної підтримки Департаменту Генерального прокурора [29]. Метою Ради є розвиток альтернативних методів вирішення спорів і сприяння їх використанню в органах державної влади. Експертами був підготовлений посібник з розв'язання спорів та основних методів альтернативного вирішення конфліктів (медіація, примирення, нейтральна оцінка та арбітраж). На базі цих рекомендацій кожний державний орган готує власну програму з вирішення конфліктів на робочому місці.

Таким чином, державна підтримка і промоція систем вирішення конфліктів у державних органах є першим і найважливішим чинником розвитку таких систем у державному і в приватному секторах.

ВИСНОВКИ

При дослідити природи та сутності конфліктів у публічному управлінні ми переконалися в багатогранності поняття конфлікту, з'ясували, що це не лише негативне явище, але й повсякчасний елемент соціальної взаємодії, що може мати конструктивну чи деструктивну природу та наслідки. В рамках дослідження розглянуто різні визначення конфлікту, запропоновані провідними дослідниками, які акцентують увагу на його психологічних, соціальних і організаційних аспектах. З'ясовано, що конфлікти у сфері публічного управління, які відображають складність взаємодії між інституціями, службовцями й громадянами, часто виникають через протиріччя в цілях, ресурсах чи підходах. Правильне визначення типів конфліктів та їх структура дають змогу застосовувати ефективні стратегії вирішення, що сприяє стабільності та підвищенню ефективності управлінських процесів.

Вивчення особливостей конфліктів між керівництвом та персоналом в органах публічної влади показало, що, конфлікти у сфері публічної служби мають складну природу і багаторівневу структуру, охоплюючи трудові, управлінські, міжособистісні та публічно-правові аспекти. Вони значно впливають на ефективність діяльності органів влади, моральний клімат у колективі та загальну продуктивність. Причини конфліктів можуть бути пов'язані із недоліками організації праці, мотивації, планування, а також з порушеннями дисциплінарних та етичних норм. Особливу роль відіграє конфлікт інтересів, який потребує регулювання через законодавчі норми для мінімізації шкоди публічним інтересам та репутації організації, а також її працівників. Ефективне управління конфліктами потребує реформи нормативної бази, підготовки фахівців із відповідними навичками та використання зовнішніх послуг медіації. Це дозволить мінімізувати негативний вплив конфліктів і сприятиме підвищенню ефективності роботи органів публічної влади. Для досягнення позитивних змін

потрібен системний підхід, що враховує специфіку публічної служби, її ієрархічність та корпоративну культуру, із зосередженням на довгострокових інституційних перетвореннях.

Вивчення нормативно-правових основ управління конфліктами у професійній діяльності публічних службовців дає підстави вважати, що в українському нормативно правовому поді спостерігається недостатність і фрагментарність законодавчої бази у сфері врегулювання міжособистісних конфліктів на державній службі. Чинні нормативні акти переважно зосереджені на дисциплінарних проступках і трудових спорах, тоді як міжособистісні конфлікти, особливо горизонтальні та вертикальні, не враховуються. Відсутність чітких протоколів дій та механізмів позасудового вирішення обмежує можливості ефективного управління конфліктами. Водночас служби управління персоналом мають потенціал для створення сприятливого психологічного клімату в колективах, проте не забезпечені належними інструкціями та процедурами. Загалом законодавство залишається на етапі часткових реформ, не забезпечуючи цілісного підходу до профілактики, вирішення та аналізу конфліктів, що негативно впливає на ефективність державного управління і якість адміністративних послуг. Це свідчить про нагальну потребу в розробці сучасного, орієнтованого на відновлення підходу до роботи з конфліктами.

Здійснивши аналіз сучасного стану щодо управління конфліктами на публічній службі в Україні ми з'ясували, що в нас відсутня системна практика управління конфліктами на публічній службі через недосконалість нормативної бази і відсутність чітких алгоритмів дій. Керівництво і служби управління персоналом часто залишаються основними відповідальними за вирішення конфліктів, хоча їхня роль не завжди ефективна через брак навичок і відсутність нейтральності. Основними причинами конфліктів є організаційні проблеми, нечіткий розподіл обов'язків, опір реформам, високий рівень стресу і вигорання працівників. Так у опитуванні, яке проводилось експертами за сприяння ОБСЄ

респонденти визначають три ключові причини конфліктів усередині установи: нечіткі або невизначені організаційні директиви (49,9 %); реформування органу (46,9 %); рівень кваліфікації співробітників (46,4 %). Дослідження показують нагальну потребу у впровадженні алгоритмів вирішення конфліктів, навчанні працівників і залученні фахівців із конфліктології. У згаданому опитуванні більшість респондентів (76,5 %) не знайома з досвідом, інструментами аналізу конфліктних ситуацій та їх вирішення. Запит на такі зміни існує, але ефективність їх реалізації залежить від прозорої комунікації, адаптації до реалій державної служби та підготовки відповідних фахівців. Це дозволить зменшити ескалацію конфліктів і підвищити продуктивність роботи.

В рамках вивчення прикладів реформування традиційних підходів до вирішення конфліктів на публічній службі проаналізовано результати досліджень, які проводилися у органах влади Греції. Вони показали важливість системного та ефективного вирішення конфліктів на державній службі. Дослідники наголошують, що суворі та зарегульовані дисциплінарні провадження і формалізовані процедури негативно впливають на колективи державних органів. Ця парадигма не відповідає викликам, з якими стикається сучасна державна інституція. Тому за результатами дослідження рекомендовано запроваджувати більш системні способи управління конфліктами серед держслужбовців. Таким системним рішенням може стати процедура медіації, яка сприяє стійкості результатів вирішення конфліктів та досягнення консенсусу і примирення між працівниками. Застосування медіації загалом покращує атмосферу на робочому місці, ліпше сприймається персоналом та позитивно впливає на продуктивність роботи. Отже, дослідники рекомендують державним органам інвестувати ресурси в підготовку експертів з управління конфліктами та медіаторів. Також розглянуто такий інструмент як «Альтернативне дисциплінарне провадження», котре відходить від карального підходу регулювання відносин у державних органах і пропонує менш формалізовану

процедуру, спрямовану на реабілітацію державного службовця на робочому місці. Вивчено інструмент «Організаційна медіація» мета якої полягає у врегулюванні міжособистісних конфліктів, що виникають під час трудових відносин, які тривають або вже завершені. Досліджено «Інститут омбудсмена».

У роботі також розглянуто закордонні інновації щодо вирішення конфліктів. Так досліджено сучасні підходи до управління конфліктами в державних і приватних організаціях на прикладі США, Канади, Великої Британії, Австралії та інших країн. Основними концепціями є дві школи: Інтегрована система управління конфліктами; Дизайн системи вирішення спорів. Перша розглядає ефективне управління як результат свідомих зусиль керівництва організацій і працівників. Варто зауважити, що сучасні інтегровані системи управління конфліктами в організаціях охоплюють не тільки пов'язані між собою процедури і алгоритми вирішення внутрішніх спорів між працівниками організації, але й інтегрують процедури для управління зовнішніми конфліктами з підрядниками, постачальниками і споживачами товарів та послуг. Друга школа – дизайн систем вирішення спорів – більше фокусується на самому процесі розробки внутрішніх організаційних систем вирішення спорів у парадигмі альтернативного вирішення конфліктів (Alternative Dispute Resolution). Ідеальна система має включати превентивні механізми, мінімізацію залучення вищого керівництва, довгострокову підготовку, а також навчання співробітників. Як приклад успішної інтеграції, представлено систему Світового банку, яка об'єднує кілька інструментів, таких як служба омбудсмена, медіація та експертна оцінка рішень.

СПИСОК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Вороніна Ю. Є. Механізми управління конфліктами у сфері публічних відносин / Ю. Є. Вороніна // Науковий збірник Молодий вчений. – Херсон, 2018 – Вип. 12 (64). – С. 168-174.
2. Глазл, Ф. Конфлікт-менеджмент: Довідник для керівників та консультантів. 10-те вид. Київ: АДЕФ-Україна, 2020 р. 528 с. С. 76 – 78.
3. Дарендорф Р. Про роль конфлікту в житті суспільства. URL: <http://surl.li/kzkybr>
4. Директива 2008/52/ЄС Європейського парламенту та Ради «Про деякі аспекти медіації у цивільних та господарських правовідносинах». URL: <https://griml.com/FRjQp> (дата звернення: 12.11.2024).
5. Довгань Н. Технології врегулювання конфліктів у державному управлінні. 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.
6. Долинська Л. В., Матяш-Заяц Л. П. Психологія конфлікту: навч. посіб. Київ: Каравела, 2010. С. 7–14.
7. Карлов Т. В. Теоретичні засади конфліктної взаємодії в публічному управлінні. Теорія та практика державного управління. 2015. Вип. 2. С. 104–110. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpdu_2015_2_18
8. Нагаєв, В.М. Конфліктологія: курс лекцій (модульний варіант): навч. посіб. Київ: ЦУЛ. 2004 р. 198 с.
9. Олешко О.М. Управління конфліктами інтересів у професійній діяльності державних службовців : дис. ... кандидата наук з держ. упр. : 25.00.03 / Дніпро. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Дніпро, 2018. 257 с.
10. Опорний конспект лекцій із дисципліни «Конфліктологія» для студентів денної та заочної форм навчання зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» / укладачі: О. В. Головка, Н. О.

Лисак, Н. В. Петренко. – Х. : ХДУХТ, 2018. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/13440/1/konfliktolohiya_OKL_2018.pdf

11. Про Вищу раду правосуддя : Закон України № 1798-VIII від 21 грудня 2016 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1798-19#Text> (дата звернення: 27.11.2024).

12. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. URL : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/889-19>. (дата звернення: 27.11.2024).

13. Про запобігання корупції: Закон України, від 14.10.2014 № 1700-VII. URL : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1700-18>. (дата звернення: 30.11.2024).

14. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби : Постанова Кабінету Міністрів України (КМУ) від 25.03.2016 р. № 24/ URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1258/98#Text> (дата звернення: 27.11.2024).

15. Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу : Наказ Національного агентства України з питань державної служби 03 березня 2016 року № 47 (у редакції наказу Національного агентства України з питань державної служби від 01 червня 2022 року № 40-22. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0438-16#Text> (дата звернення: 27.11.2024).

16. Про Кабінет Міністрів України : Закон України № 794-VII від 27 лютого 2014 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/794-18#Text> (дата звернення: 27.11.2024).

17. Про порядок вирішення колективних трудових спорів : Закон України № 137/98-ВР від 3 березня 1998 року/ URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/137/98-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 27.11.2024).

18. Про Регламент Верховної Ради України : Закон України № 1861-VI від 10 лютого 2010 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1861-17#Text> (дата звернення: 27.11.2024).

19. Про судоустрій і статус суддів : Закон України № 1402-VIII від 2 червня 2016 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1402-19#Text> (дата звернення: 27.11.2024).

20. Про трудові колективи і підвищення їх ролі в управлінні підприємствами, установами, організаціями : N 9501-X (v9501400-83) від 17.06.83. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v9500400-83#Text> (дата звернення: 27.11.2024).

21. Про утворення Національної служби посередництва і примирення : Указ Президента України № 1258/98 від 17 листопада 1998 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1258/98#Text> (дата звернення: 27.11.2024).

22. Рак Ю.О. Конфлікти у публічному управлінні України: особливості та види : Актуальні проблеми державного управління № 1(82)-2021 р. URL: <http://surl.li/lwjktn>

23. Рекомендація Комітету Міністрів Ради Європи державам-членам щодо альтернатив судовому розгляду спорів між адміністративними органами й сторонами приватними особами. URL: <https://griml.com/tfLb6> (дата звернення: 12.11.2024).

24. 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.

25. Трофименко А. В., Константинова Ю.В. Конфліктологія та теорія переговорів : навчальний посібник. Маріуполь : МДУ, 2020. – 375 с. URL: <http://surl.li/yuressi> (дата звернення: 12.11.2024).

26. Управління конфліктами для потреб публічної служби: посібник і методичні рекомендації / Калениченко Т., Кисельова Т., Копіна А., Корабльова О., Проценко Д., за заг. ред. Д. Проценко. – Київ: Ваїте, 2021. – 224 с.
27. 2021-2022 Standards and Rules of Procedure for Approval of Law Schools. URL: <http://surl.li/sfeavm> (дата звернення: 25.11.2024).
28. Alternative dispute resolution. Australian Government. URL: <https://www.ag.gov.au/sites/default/files/2020-03/DisputeManagementPlan2013.pdf> (дата звернення: 28.11.2024).
29. Alternative dispute resolution. Australian Government. URL: <https://www.ag.gov.au/legal-system/alternative-dispute-resolution> (дата звернення: 28.11.2024).
30. American Bar Association (“ABA”) URL: https://www.americanbar.org/content/dam/aba/administrative/administrative_law/epa_ombudstestimony_july02.pdf (дата звернення: 25.11.2024).
31. American Bar Association-Ombuds. n.d. Accessed August 16, 2021. URL: <http://surl.li/tkvimw> (дата звернення: 20.11.2024).
32. Bass, B., & Bass, R. (2009). *The handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. New York: Free Press.
33. Bauer, Talya N.; Erdogan, Berrin (2011). «Organizational socialization: The effective onboarding of new employees». *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol 3: Maintaining, expanding, and contracting the organization*. pp. 51–64.
34. Bollen, K., Euwema, M. (2013). Workplace Mediation: An Underdeveloped Research Area. *Negotiation Journal*. 29 (3): 329 – 353.
35. Bollen, K. (2013). Workplace Mediation: An Underdeveloped Research Area. *Negotiation Journal*. 29(3): 329 – 353.
36. Bond, C.A. (1997). Shattering the myth: Mediating sexual harassment disputes in the workplace. *Fordham Law Review*. 65(6): 2489 – 2533; Oser, J. (2004–

2005). The unguided use of internal ADR programs to resolve sexual harassment controversies in the workplace. *Cardozo Journal of Conflict Resolution*. 6: 283 – 312.

37. Carole Houk et al. A Reappraisal – The Nature and Value of Ombudsmen in Federal Agencies. URL: www.acus.gov/research-projects/ombudsman-federal-agencies-0 (дата звернення: 28.11.2024).

38. Coser, L. A. (1956). *The functions of social conflict*. London: Routledge and Kegan Paul. URL: <http://surl.li/kizggy> (дата звернення: 27.11.2024).

39. Crowne, C.H. (1950). *The Alternative Dispute Resolution Act of 1998: Implementing a new paradigm of justice*, December 2001. *New York University law review*. 76(6): 1768 – 1811, p. 1. URL: <https://www.nyulawreview.org/wp-content/uploads/2018/08/NYULawReview-76-6-Crowne.pdf> (дата звернення: 28.11.2024).

40. De Dreu, C.K.W. (2008). The virtue and vice of workplace conflict: Food for (pessimistic) thought. *Journal of Organizational Behavior*. 29(1): 5 – 18, p. 5.

41. Departmental Administration (DA) exists to manage the people, project and property assets of USDA. URL: <https://www.usda.gov/da> (дата звернення: 15.11.2024).

42. Doherty, N., Guyler, M. (2008). *The essential guide to workplace mediation and conflict resolution: Rebuilding working relationships*. London: Kogan Page Publishers; Dolder, C. (2004).

43. Doherty, N., Guyler, M. (2008); Fox, S., Stallworth, L.E. (2009). Building a framework for two internal organizational approaches to resolving and preventing workplace bullying: Alternative dispute resolution and training. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*. 61(3): 220 – 241.

44. Dolder, C. (2004). The contribution of mediation to workplace justice. *Industrial Law Journal*. 33(4): 320 – 342.

45. Dunford, B.B., Mumford, K.J., Boss, R.W., Boss, A.D., Boss, D.S. (2020). Integrated conflict management systems pay off with lower levels of formal grievances and lower turnover rates. *ILR Review*. 73, No. 2: 528 – 551, p. 529 – 530.
46. Federal Mediation and Conciliation Service, Conflict Management & Prevention. URL: <https://www.fmcs.gov/aboutus/agency-departments/division-of-agency-initiatives/осмп/> (дата звернення: 15.12.2021).
47. Federal Mediation and Conciliation Service, Workplace Mediation. URL: <https://www.fmcs.gov/services/alternative-dispute-resolution-for-government/workplace-mediation/> (дата звернення: 15.12.2021).
48. Goldman, W. (2011). Dispute system design and justice in employment dispute resolution: Mediation at the workplace. *Harvard Negotiation Law review*. 14: 1 – 34.
49. Gosline, A. et al. (2001). *Designing Integrated Conflict Management Systems: Guidelines for Practitioners and Decision Makers in Organizations*. Ithaca, NY: Institute on Conflict Management, Cornell University, p. 8.
50. Howard, C.L. (2016). A Broader View of Dispute Resolution. *Dispute Resolution Magazine*. 23(1): 7 – 10. Howard, C.L. (2010). Organizational ombuds. Origins, roles, and operations.
51. Howard, C.L. (2020). What happens when an employee calls the ombudsman? *Harvard Business Review*, 98(3), 59—60.
52. Informal Conflict Management System. Government of Canada. URL: <https://www.canada.ca/en/government/publicservice/wellness-inclusion-diversity-public-service/harassment-conflictresolution/informal-conflict-management-system.html> (дата звернення: 28.11.2024).
53. International Ombudsman Association, IOA Code of Ethics. URL: <https://www.ombudsassociation.org/assets/IOA%20Code%20of%20Ethics.pdf> (дата звернення: 20.11.2024).

54. IOA Standards of Practice (2009). URL: https://www.ombudsassociation.org/IOA_Main/media/SiteFiles/IOA_Standards_of_Practice_Oct09.pdf (дата звернення: 25.11.2024).
55. Justice Laws Website. Government of Canada. URL: <https://laws-lois.justice.gc.ca/eng/acts/p-33.3/> (дата звернення: 28.11.2024).
56. Kirchhoff, L., Klowait, J. (2014). Business Mediation, ADR and Conflict Management in the German Corporate Sector – Status, Development & Outlook. *Transnational Dispute Management (TDM)* 11 (6). <https://www.transnational-dispute-management.com/article.asp?key=2151> (дата звернення: 15.11.2024).
57. Law 3528/2007. Ratification of the Code of State for Public Policies of Administrators and Employees of Public Entities. URL: https://www.ilo.org/dyn/natlex/natlex4.detail?p_lang=en&p_isn=81308 (дата звернення: 23.11.2024).
58. Lipsky, D.B. (2015). The future of conflict management systems. *Conflict Resolution Quarterly*. 33, No. 1: 1 – 8, p. 2.
59. Lipsky, D.B. (2015). The future of conflict management systems. *Conflict Resolution Quarterly*. 33, No. 1: 1 – 8, p. 2.
60. Lipsky, D.B., Seeber, R.L. (1999). Patterns of ADR use in corporate disputes. *Dispute Resolution Journal*. 54(1): 66 – 71; Lipsky, D.B., Seeber, R.L., Fincher, R.D. (2003). *Emerging systems for managing workplace conflict: Lessons from American corporations for managers and dispute resolution professionals*. San Francisco, CA: Jossey-Bass; Dolder, C. (2004).
61. Mareschal, P.M. (2005). What makes mediation work? Mediators' perspective on resolving disputes. *Industrial Relations*. 44(3): 509 – 517.
62. McPhie, N.A.G. (2009). *Alternative Discipline: Creative Solutions for Agencies to Effectively Address Employee Misconduct*, DIANE Publishing, p. 1.
63. Miller, D. (2009). Managing Cultural Differences in an International Organization Conflict Management System. *Harv. Negot. L. Rev.*, 14: 271.; Costantino,

C.A. (2009). Second generation organizational conflict management systems design: A practitioner's perspective on emerging issues. *Harv. Negot. L. Rev.*, 14: 81.; Costantino, C.A., Merchant, C.S. (1996). *Designing conflict management systems: A guide to creating productive and healthy organizations*. Jossey-Bass.

64. Rammata, M. (2019). Conflicts Management through Mediation in Public Administration. *Human Resource Management Research*. 9(2): 33 – 44, p. 35.

65. Respectful Workplace Advisors (RWA) Program Help Create a Respectful Work Environment in the World Bank Group/ Vol. 6 | December 2010/ URL: <https://griml.com/МсJbn> (дата звернення: 28.11.2024).

66. Rome, D.L. 2003. A guide to business-to-business mediation. *Dispute Resolution Journal*. 57(4): 51 – 59.

67. Shaw, W., Hong, Q.-N., Pransky, G., Loisel, P. (2008). A literature review describing the role of return-to-work coordinators in trial programs and interventions designed to prevent workplace disability. *Journal of Occupational Rehabilitation*. 18(1): 2 – 15.

68. Smith, Julie C., and Charles L. Howard. (2016). *Understanding the types of ombudsman: A starter guide*, p. 3.

69. Smith, S., Martinez, J. (2009). An analytic framework for dispute systems design. *Harv. Negot. L. Rev.* 14: 123 – 169, p. 128.

70. Stallworth, L.E., McPherson, T., Rute, L. (2001). Discrimination in the workplace: How mediation can help. *Dispute Resolution Journal*. 56: 35 – 44.

71. Swant, Marty (9 June 2021). «SurveyMonkey Rebrands As Momentive To Fuel Its Growing Enterprise Business». *Forbes*. Retrieved 25 June 2021. URL: <http://surl.li/ttbfdq> (дата звернення: 27.11.2024).

72. The Administrative Dispute Resolution Act of 1996, Pub. Law 104-320, URL: <https://www.adr.gov/pdf/adra.pdf> (дата звернення: 15.12.2021).

73. The Ombudsman: A Primer for Federal Agencies. (1991). Resource Papers in Administrative Law: Administrative Conference of the United States Office of the Chairman. URL: <http://surl.li/kiyhbp> (дата звернення: 28.11.2024).

74. U.S. Department of the Interior, Office of Collaborative Action and Dispute Resolution. URL: <https://www.doi.gov/pmb/cadr/authorities> (дата звернення: 15.12.2021).

75. UCONN. Ombuds Office, Types of Ombuds. URL: <https://ombuds.uconn.edu/types-of-ombuds/#> (дата звернення: 20.11.2024).

76. UCONN. Ombuds office, Types of Ombuds. URL: <https://ombuds.uconn.edu/types-of-ombuds/> (дата звернення: 20.11.2024).

77. United States Department of Agriculture Office of Human Resources Management. Washington, D.C. 20250. June 3, 1998. URL: <https://www.dm.usda.gov/ohcm/aprd/bul7513.htm> (дата звернення: 15.11.2024).

78. United States Ombudsman Association. URL: <https://www.usombudsman.org/> (дата звернення: 28.11.2024).

79. Ury, L.W. et al. (1988). Getting disputes resolved: designing systems to cut the costs of conflict.

80. What Is an Employee Assistance Program (EAP)? Your In-Depth 2025 Guide. URL: <https://www.aihr.com/blog/employee-assistance-program-eap/> (дата звернення: 15.11.2024).

81. What's New in SPSS Statistics 28/ AI and Data Science Master the art of AI and Data Science. URL: <https://community.ibm.com/community/user/ai-datascience/home> (дата звернення: 21.11.2024).

82. Workplace mediation. Federal mediation & conciliation service. URL: <https://www.fmcs.gov/services/alternative-dispute-resolution-for-government/workplace-mediation/> (дата звернення: 15.12.2021).

83. World Bank. Mediation Service. URL:
<https://www.worldbank.org/en/about/unit/mediation-services> (дата звернення:
25.11.2024).

84. World Bank. Ombuds Service. URL:
<https://www.worldbank.org/en/about/unit/ombuds-services> (дата звернення:
125.11.2024).

85. World Bank. Respectful worker advisors. URL:
<https://www.worldbank.org/en/about/unit/respectful-workplace-advisors> (дата
звернення: 25.11.2024).