

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
Економічний факультет

Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота бакалавра
на тему: «УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ
ВЛАДИ»

Виконала:
студентка 4 курсу, групи ЕЛ- 41
Спеціальності 281 «Публічне
управління та адміністрування»
Освітньо-професійної програми
«Публічне управління та
адміністрування»

_____ Віолетта Балака

Керівник кваліфікаційної роботи:
кандидат економічних наук, доцент
_____ Семен Нескородєв

Рецензент:
кандидат економічних наук, доцент
кафедри економічної теорії
Національного юридичного університету
ім. Ярослава Мудрого
_____ Ольга ОВСІЄНКО

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Факультет – економічний

Кафедра економіки та менеджменту

Рівень вищої освіти (освітньо-кваліфікаційний рівень) – бакалавр

Напрямок підготовки

Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Г. О. Дорошенко
(підпис) (ініціали, прізвище)

«_____» _____ 2023 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЕКТ)

_____ Балака Віолетта Романівна
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Управління конфліктами в органах публічної влади»

керівник роботи доцент, к.е.н Нескородєв Семен Миколайович. _____

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від «_____» _____ 20__ року № _____

2. Строк подання студентом роботи _____

3. Перелік питань, які потрібно розробити:

Дослідити теоретичні класифікації конфліктів в органах публічної влади;
провести класифікацію конфліктів в органах публічної влади; визначити
особливості управління конфліктами в органах публічної влади; дослідити
процес управління конфліктами в органах публічної влади; розробити
механізм вдосконалення управління конфліктами в органах публічного
управління.

4. План роботи

№ з/п	Послідовність підготовки кваліфікаційної роботи	Термін завершення етапів роботи
1.	Вибір теми і подання заяви на ім'я завідувача кафедри про обрання теми кваліфікаційної роботи	20.01.2023
2.	Формулювання та оформлення завдань кваліфікаційної роботи	20.02.2023
3.	Узгодження з керівником плану кваліфікаційної роботи	25.03.2023
4.	Підготовка першого розділу роботи	12.04.2023
5.	Збір і обробка емпіричних даних та їх узагальнення в другому розділі роботи	18.05.2023
7.	Написання вступу, висновків та рекомендаційного підрозділу кваліфікаційної роботи	20.05.2023
8.	Подання чорнового варіанту всієї кваліфікаційної роботи керівнику	25.05.2023
9.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру економіки та менеджменту	29.05.2023

5. Дата видачі завдання _____

Студент _____ Балака В.Р.
 (підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ Нескородев С.М.
 (підпис) (прізвище та ініціали)

Гарант освітньої програми _____ Прокопенко В.Ю.
 (підпис) (прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕОРЕТИЧНИХ ОСНОВ КОНФЛІКТУ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	8
1.1. Визначення конфлікту та стресу у сфері публічного управління	8
1.2 Класифікації конфліктів в органах публічної влади	15
1.3 Особливості управління конфліктами в органах публічної влади	20
РОЗДІЛ 2 АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ	26
2.1 Організаційно – управлінська характеристика Сумської міської ради як органу публічного управління	26
2.2. Основні причини виникнення конфліктів та особливості управління конфліктною ситуацією в органах публічного управління	33
2.3. Стратегія поведінки в конфліктній ситуації та розробка програми протистояння стресам для працівників в органах публічного управління	38
ВИСНОВКИ.....	47
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....	50

ВСТУП

Свідченням глибокої актуальності та суспільної значимості розробки ефективних технологій вирішення конфлікту та управління ними у сфері публічного управління є дані соціологічних досліджень, соціально – економічна практика, визначеність необхідності модернізації сфери публічного управління у якості одного з пріоритетів в області реформування системи управління.

Конфлікти, що виникають як у професійній діяльності працівників у сфері публічного управління, здійснюють безпосередній вплив на виконання працівниками всіх рангів своїх професійних обов'язків, і водночас, так чи інакше, впливають на суспільство в цілому та на певні соціальні групи і окремих громадян.

Останнім часом видано чимало літератури вітчизняних та зарубіжних авторів, присвяченої вивченню конфліктних взаємодій у сфері публічного управління.

Актуальність дослідження. Соціально-економічні та політичні реформи, які відбуваються в українській державі супроводжуються зростанням рівня соціальної напруги та конфліктогенності на рівні різних соціальних інститутів та в різноманітних сферах людської діяльності.

Так, найчастіше конфлікти, що виникають у професійній діяльності працівників сфери публічного управління, на сьогоднішній день говорять про найбільш проблемний і найменш налагоджений характер в плані своєї організації соціально – правового інституту публічної служби.

Серед робіт зарубіжних авторів, присвячених вивченню конфліктів, можна назвати «Основи менеджменту» (М. Мескон, М. Альберт та Ф. Хедоурі); «Управляти без конфліктів» (В. Зігерт та Л. Ланг); «Шлях до згоди або переговори без поразки» (Р. Фішер та У. Юрі); «Виграти може кожен: як вирішувати конфлікти» (Х. Корнеліус та Ш. Фейр); «Конфлікт: сім кроків до миру» (Ч. Ліксон); «Подолання розбіжностей. Як покращити взаємини на

роботі та вдома» (Д. Дена); «Конфлікти, шляхи їх подолання» (Дж. Г. Скотт) та ін.

Вітчизняними конфліктологами також видано багато робіт з цієї тематики, наприклад, «Конфліктологія: курс лекцій, енциклопедія, програма, таблиці» (В. С. Петрінко); «Основи конфліктології» (А. М. Гірник), «Практична конфліктологія» (С. П. Гіренко); «Соціальна конфліктологія» (С. М. Калаур, З.З. Фалинська); «Конфлікти в галузі державного управління: риторичний вимір» (Ю.І. Сватко) та ін.

Незважаючи на таку величезну кількість літератури з проблем конфлікту, вся вона, як правило, має теоретичний характер. Найбільш описано та вивчено практику вирішення конфліктів методом переговорів.

Однак на даний час не існує єдиної методики регулювання конфліктів у сфері публічного управління, яка могла б застосовуватися керівниками в установах та організаціях для вирішення проблемних ситуацій.

Мета кваліфікаційної роботи – теоретичне дослідження і розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління конфліктами в органах публічної влади.

Згідно окресленої мети було сформульовано наступне коло завдань:

- дослідити теоретичні основи управління конфліктами в органах публічної влади;
- провести класифікацію конфліктів в органах публічної влади;
- визначити особливості управління конфліктами в органах публічної влади;
- дослідити процес управління конфліктами в органах публічної влади;
- розробити механізм вдосконалення управління конфліктами в органах публічного управління.

Об'єкт дослідження – процес управління конфліктами.

Предмет дослідження – особливості процесу управління конфліктами в органах публічної влади.

Методи дослідження. Методологічний інструментарій дослідження базується на методах публічного управління, психології управління (методи прямого та непрямого впливу, методи морального та матеріального впливу), теорії розвитку конфлікту (кількісні та якісні методи), соціальної адаптивності, організаційної культури.

Інформаційною та правовою базою дослідження є законодавчі та нормативні акти, а також офіційні статистичні, методичні та аналітичні матеріали, дані мережі Інтернет. Фактологічною основою проведеного дослідження є наукові праці вітчизняних та сучасних учених із проблем впровадження сучасних технологій управління конфліктами, матеріали досліджуваної організації, яка здійснює свою діяльність у сфері публічного управління.

Наукова новизна та практичне значення одержаних результатів - полягає у розроблених рекомендаціях щодо вдосконалення управління конфліктами в органах публічної влади та можливості використання результатів проведених досліджень керівниками вищих та середніх ланок управління в публічній сфері.

Апробація результатів роботи: результати дипломного дослідження були представлені на V Міжнародній студентській науковій конференції «Сучасні аспекти та перспективні напрямки розвитку науки» у м. Житомир, Україна, 9 червня 2023 року і були опубліковані в збірнику конференцій.

РОЗДІЛ 1

ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕОРЕТИЧНИХ ОСНОВ КОНФЛІКТУ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1. Визначення конфлікту та стресу у сфері публічного управління

Під терміном «конфлікт» нерідко розуміється будь-яке розходження в думках або з'ясування відносин. Але щоб зіткнення стало справжнім конфліктом, потрібні дві складові: це боротьба (за цінності, статус, владу чи ресурси) та цілі, які ставлять перед собою учасники, - наприклад, нейтралізувати опонента, завдати йому максимальної шкоди або зовсім його усунути [14].

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.

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

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 даній кваліфікаційній роботі розглянемо наступну структуру конфлікту (рис. 1.1):

1. 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.

2. Предмет конфлікту – проблема, що зумовлює зіткнення.

3. Об'єкт – те, на що претендує сторона і що викликає протидію, тобто щодо чого трапилось зіткнення (приклад: об'єкт – ресурс, а предмет м відсутність правил розподілу ресурсу).

4. Інцидент, що буде характеризуватись ступенем ескалації.

5. 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;

6. 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.

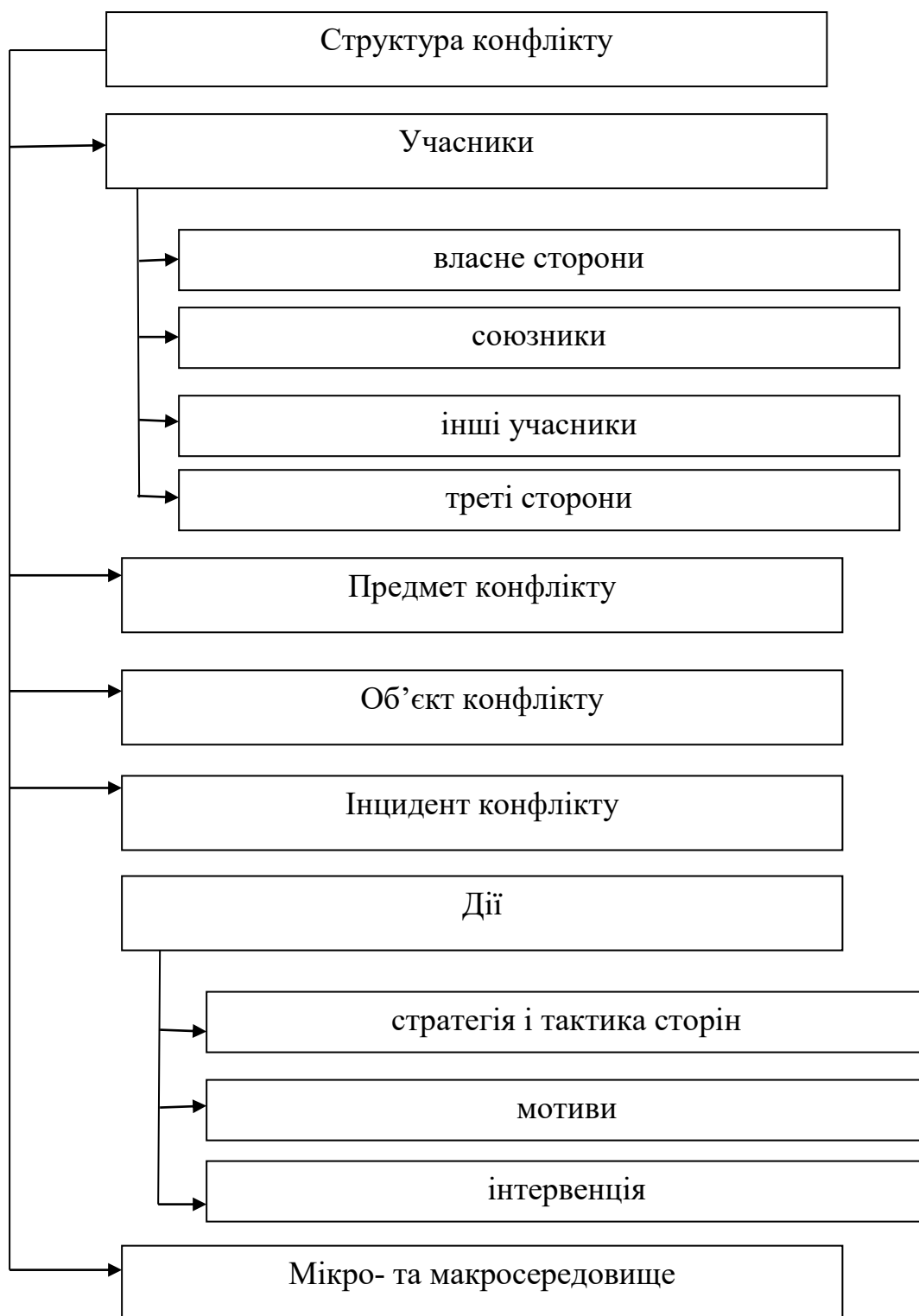


Рисунок 1.1 – Структура конфлікту

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.

Причини міжособистісних конфліктів у сфері публічного управління складні і різноманітні. Тим не менш, існують певні закономірності їх виникнення. Насамперед конфлікти – це наслідок конкуренції у міжособистісному просторі за право впливу. Інша типова причина – порушення комунікацій. Якщо інформація надходить до нас у зміненому чи неповному вигляді, ми починаємо домислювати, приписувати та вигадувати. Це видозмінює наші очікування, що спричиняє дії, які потім видозмінюють очікування іншої сторони. Зрештою, буває так, що конфлікт виникає через індивідуальні відмінності («він не такий, як я») [21].

Працівники у сфері публічного управління в ході конфлікту поводяться по-різному. Дослідники Кен Томас та Ральф Кіллмен у своїй двомірній моделі стратегій поведінки особистості розглядали два параметри відмінностей. Перший – кооперація, бажання враховувати інтереси інших людей. Друга – наполегливість, тобто орієнтація на захист власних інтересів. Залежно від їхнього співвідношення можливі п'ять стратегій поведінки у конфлікті [15]:

- уникнення;
- пристосування;
- суперництво;
- співробітництво;
- компроміс (рис. 1.2).

Кооперація (орієнтація на	Низький	Пристосування Зниження своїх прагнень та прийняття позиції опонента	→ Компроміс Взаємні поступки в чомусь важливному та принциповому для кожної із сторін ←	Співпраця Пошук прийняттого для обох сторін рішення
	Високий	Уникнення Відсутність активних дій щодо вирішення конфлікту		Суперництво Нав'язування іншій стороні кращого для себе рішення
		Низька		Висока
	Наполегливість (орієнтація на себе)			

Рисунок 1.2 – Модель стратегій поведінки в управлінні конфліктами у сфері стратегічного управління

Єдино правильної лінії поведінки у конфлікті немає: все залежить від умов та цілей учасників. Так, наприклад, працівник сфери публічного управління може використовувати стратегію уникнення, якщо витрати потенційного зіткнення надто високі або якщо йому потрібно більше часу на психологічну підготовку та збирання інформації. Пристосування є природним, коли опонент має явну перевагу або коли проблема для нього більш значуща і потрібно зберегти відносини. Підстави для вибору стратегії суперництва – необхідність рішучих дій у кризовій ситуації, наявність реальної сили та влади, щоб перемогти супротивника. Співпраця, здавалося б, ідеальний варіант, але він вимагає часу та готовності сторін. Коли потрібні швидкі рішення, а співпраця чи суперництво не привели до успіху, сторони можуть піти на компроміс і сторгуватися про взаємні поступки. І це далеко не повний перелік умов реалізації тієї чи іншої стратегії [10].

Найпоширеніша у сфері публічного управління стратегія роботи з конфліктами (але не завжди виправдана) – уникнення. Управлінці бачать конфлікт як патологію: намагаються не помічати його якнайдовше, а коли це вже неможливо, вживають радикальних заходів, щоб його задавити. Однак, якщо сприймати конфлікт як закономірне явище, можна побачити слабкі

місця в системі та випробувати колектив на міцність. Наприклад, аналізуючи колізії у період структурної трансформації, можна зрозуміти, як змінюються відносини у команді, варто лише перерозподілити сили чи ресурси. Іноді тертя, що проявилось таким чином, лише симптоми протиріч, накопичених роками [25].

Керівнику буває важко виступати арбітром у конфліктних ситуаціях: для цього потрібно добре знати, що відбувається в організації, а також бути готовим прийняти не завжди приємний діагноз і визначити адекватні методи «лікування». Тому для врегулювання складних випадків у сфері публічного управління запрошують консультантів-конфліктологів або посередників.

Як спеціалісти аналізують конфлікти у сфері публічного управління ?

Існує маса моделей аналізу, але кожна розглядає такі складові елементи (рис. 1.3) [20].

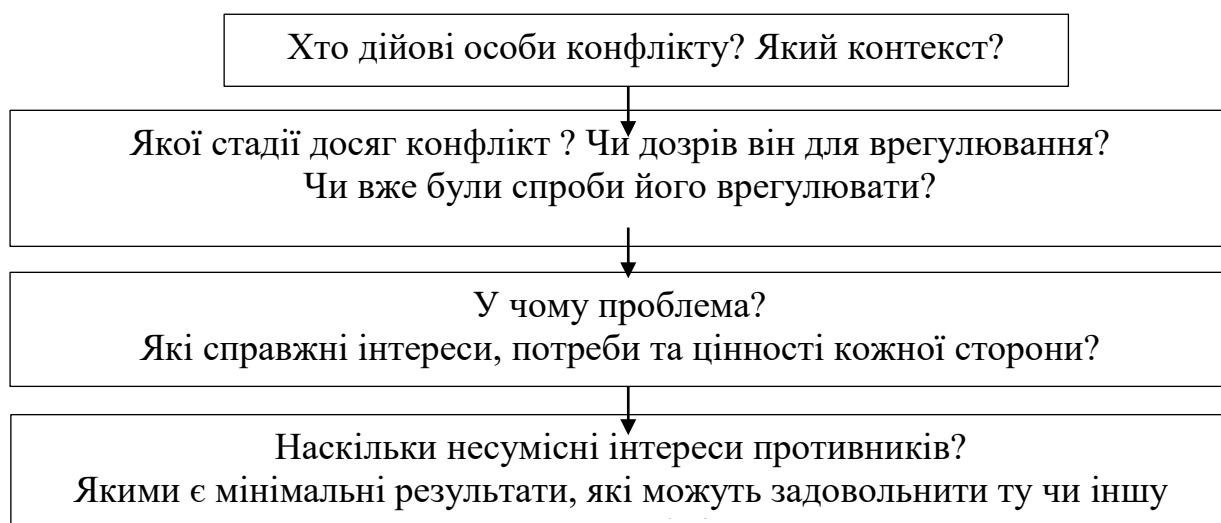


Рисунок 1.3 – Моделі аналізу конфлікту

Найчастіше люди самі до кінця не розуміють суть своїх домагань. Два універсальні питання, якими користуються конфліктологи у сфері публічного управління для прояснення інтересів: навіщо це працівникові потрібно і чому це для нього важливо.

Якщо працівник виявляє бажання працювати із розбіжностями в організації і самостійно, в такому випадку потрібно запам'ятати: керівнику не можна бути учасником конфліктів, які він вирішує. Він повинен виступати як нейтральна сторона (інакше велика спокуса адміністративними методами завдати шкоди протилежній стороні). У процесі врегулювання насамперед необхідно встановити легітимність позицій та потреб сторін. Простіше кажучи, показати, що обидві сторони мають право висловлювати свої думки. Важливо створити атмосферу, яка стимулює учасників конфлікту спільно шукати ідеї. Знайшовши точку зору, яка поділяється більшістю потрібно намагатися максимально її просувати. Одночасно з цим потрібно нейтралізувати або зовсім усунути фактори, які посилюють конфлікт у сфері публічного управління.

Існують різні технології врегулювання міжособистісних конфліктів у сфері публічного управління [19] :

1. Організаційні – зміна умов взаємодії учасників (наприклад, розмістити їх в окремі кабінети, фізично розвести команди).
2. Інформаційні – ліквідація дефіциту інформації в конфлікті або усунення неправдивих відомостей з інформаційних потоків, що циркулюють в організації (робота зі чутками).
3. Психологічні – усунення напруженості, зміцнення соціально-психологічного клімату.

Першорядне завдання керівника в організації, яка здійснює свою діяльність у сфері публічного управління – (і це під силу лише справжньому лідеру) за будь-якого результату конфлікту не допустити втрату учасників. Інакше вони можуть приховати образу, і сварка рано чи пізно спалахне з новою силою. Щоб знайти аргументи, не потрібні спеціальні навички: достатньо просто знати свій колектив і тих людей, які працюють. Коли кожна сторона усвідомлює, який внесок вона робить у конфлікт, і тверезо оцінює свої дії, непродуктивну поведінку погасити легше [16].

Особливе місце серед методів врегулювання конфлікту займають

переговори. Всупереч поширеній помилці вони не мають на увазі суперництво. Навпаки, це спільне вирішення проблеми. Це обмін, який має добровільний характер: будь-яка сторона може скористатися правом вето, якщо вона не погоджується з умовами, які пропонуються. Керівнику варто пам'ятати про це незалежно від того, бере участь він безпосередньо в переговорах або зберігає нейтралітет.

Спотворене сприйняття переговорів як поля з тими, хто виграв і програв – джерело помилок.

Учасники перестають розмежовувати людей та предмет обговорення, зосереджуються на позиціях, а не на інтересах, що лежать у їх основі. Ігноруючи інтереси, сторони відмовляють одна одній у праві мати незалежну думку. Зациклюючись на своїх позиціях, вони заходять у переговорний глухий кут. Як його уникнути? Заздалегідь продумати поступки, на які можна піти, та альтернативні пропозиції на випадок, якщо головне буде відкинуто. Прагнення здобути все й одразу нереалістично та непрофесійно. Готовність побачити в опоненті партнера, відкрите обговорення потреб та інтересів розширюють спектр можливих вирішень проблеми – кореня конфлікту у сфері публічного управління [7].

1.2 Класифікації конфліктів в органах публічної влади

Як було вже згадано, конфлікт – особливі стосунки індивідів, груп, об'єднань, які виникають за їх суперечливих поглядів, позицій та інтересів.

Питання типу конфлікту залежить від критерію, що береться за основу для створення типології, відповідно класифікації можуть бути різними. Виділяються такі види основних типів конфлікту рис. 1.4 [13].

Внутрішньоособистісний конфлікт – зіткнення мотивів, цілей та інтересів самого суб'єкта.

Міжгруповий конфлікт – це розбіжності в інтересах колективів, громадських об'єднань, а не окремих осіб. Ці конфлікти можуть виникати

скрізь, де є міжгрупові відносини.

Міжгрупові конфлікти залагодити значно складніше, ніж внутрішньогрупові, оскільки:

- у міжгруповому конфлікті йде боротьба за більші цілі;
- сильніше виявляється відмінність інтересів;
- сторони діють не поодиночку [22].

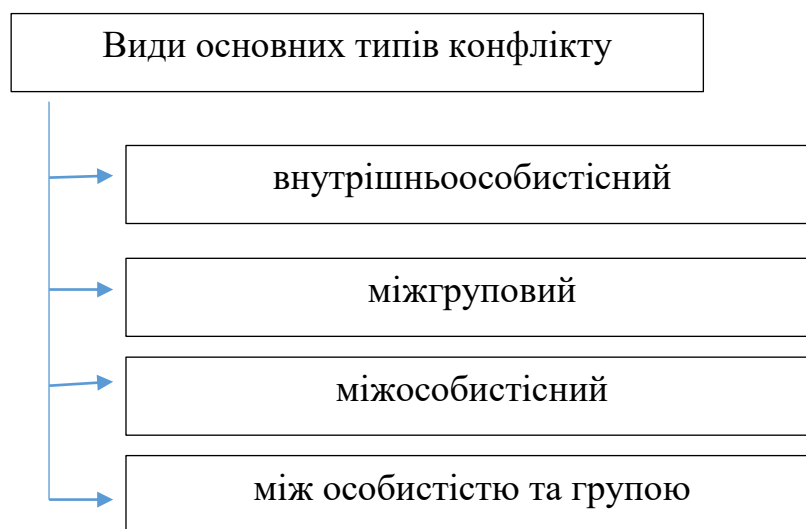


Рисунок 1.4 – Види основних типів конфлікту

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

1. внутрішньоорганізаційні конфлікти, які відбуваються всередині організації;
2. зовнішні, наприклад між представником установи / організації — публічним службовцем — та громадянином чи контрагентом, представником іншої установи.

Для цілей цього посібника 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:

1. 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;

2. 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;

3. 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 ;

- 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 визнати 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 визнати публічно наявності 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 .

Найкращий спосіб ліквідації міжгрупових конфліктів – їх недопущення. Поява міжгрупового конфлікту несе у собі загрозу руйнації групи, яка потерпіла поразку. Якщо це станеться всередині однієї організації, це може завдати шкоди всьому колективу.

Нерідко на ґрунті несумісності світоглядних систем виникають міжособистісні конфлікти. Їхнє конструктивне вирішення залежить від того, наскільки люди можуть обходитися поблажливістю, бути толерантними по відношенню один до одного.

Насправді під час конфліктів опонент представляється учаснику протистояння ворожішим, ніж він є насправді, інша людина представляється справжнісіньким противником. А щодо власної поведінки, то стосовно неї працівники, як правило, більш поблажливі. Навіть якщо людина поводить себе несправедливо, вона завжди знайде аргументи, що виправдовують її поведінку. Але іншим вона подібні промахи навряд чи вибачить.

Такими діями, вирішення конфліктів стає реальнішим, якщо кожна зі сторін враховує бажання іншого. Компроміс допомагає подолати ворожість, і певною мірою дозволяє задовольнити кожного з тих, кому довелося брати участь у конфлікті. Якщо люди вдаються до цього способу вирішення, це є свідченням їхньої високої культури, а також розсудливості [10].

Відкритий конфлікт. Цей вид називають усвідомленим. Тобто працівник, вступаючи в конфлікт із будь-ким зі свого оточення, повністю усвідомлює те, що з нею відбувається.

Прихований конфлікт. Припускає, що учасники процесу не усвідомлюють всієї серйозності ситуації, що взагалі може не виявлятися довгий час, доки один із опонентів не вирішить перейти до активних дій.

Домінування. Коли поступки не передбачаються взагалі. Коли працівник однозначно вважає себе правим, а опонента – ні.

Пошук компромісу. Коли працівники розвертаються назустріч один одному. Така ситуація передбачає пошук конструктивного шляху вирішення проблем.

Поступка. Коли працівник відмовляється від власної думки та амбіцій[26].

1.3 Особливості управління конфліктами в органах публічної влади

Процес управління конфліктами означає пошук шляхів та методів його вирішення. Існуючі способи вирішення конфліктних ситуацій розподіляються на дві категорії: структурні та міжособові.

До арсеналу структурних методів належать:

- роз'яснення вимог до змісту роботи (делегування окремим особам чи структурним підрозділам чітко окреслених повноважень для виконання покладених функцій і ознайомлення з відповідальністю за їх виконання, оперативне доведення максимуму наявної корисної інформації з цього питання);
- принцип використання ієрархії (звернення до керівника) при вирішенні конфліктних ситуацій. Ієрархія визначає порядок взаємодії та підпорядкованість, регулює інформаційні потоки і вказує на те, яка особа відповідальна за ухвалення конкретного управлінського рішення;
- підпорядкування цілей підрозділів загально-організаційним цілям. Загальна мета організації, якій підпорядковується решта цілей підрозділів, змушує всі ланки, формальні та неформальні групи і окремих осіб сприяти її досягненню;

- вплив на поведінку через систему винагород.

Міжособові способи вирішення конфліктів зводяться до п'яти варіантів типу поведінки, що їх має обрати конкретна людина при появі перших симптомів конфліктної ситуації - загострення досі прихованих суперечностей чи втручання сторонніх сил, які зміщують акценти у розстановці сил (рис. 1.1).

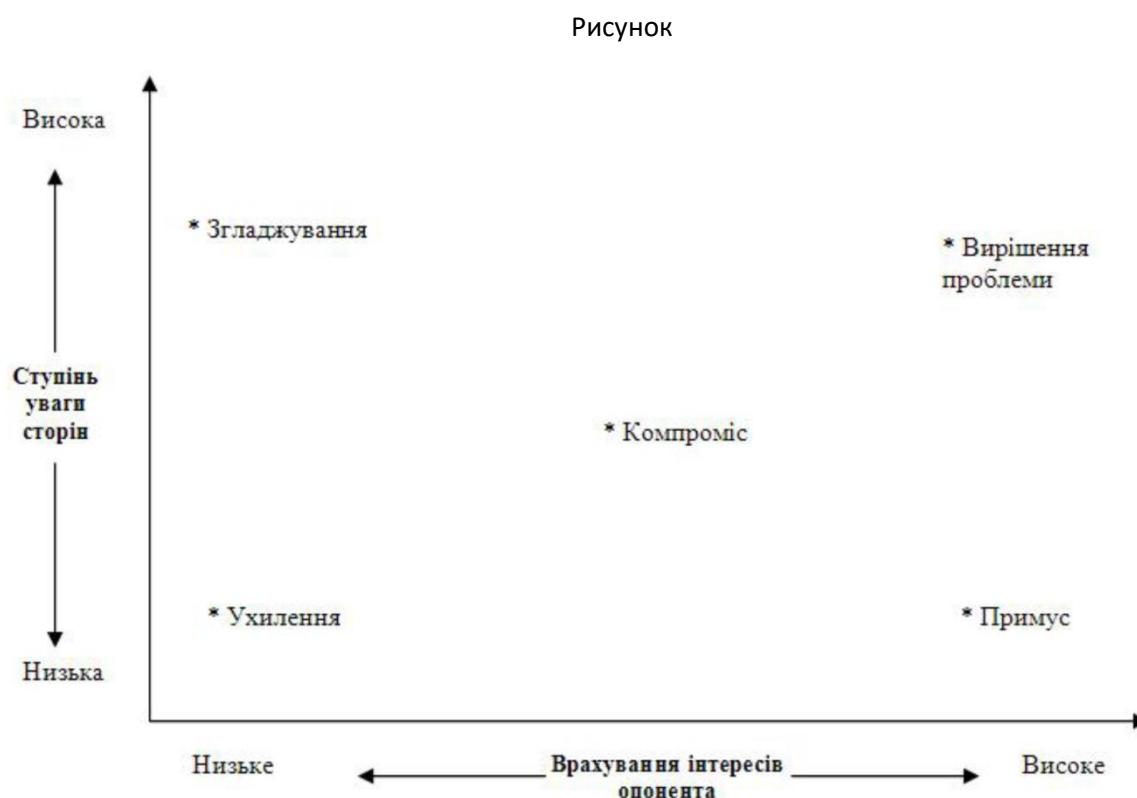


Рисунок 1.4 – Способи вирішення конфліктів

Це, зокрема:

- ухилення - мається на увазі, що людина (група людей, підприємство, складова соціуму), передбачаючи наперед загострення ситуації прагне уникати дій, які провокують інцидент. Така роль пасивного спостерігача притаманна особам, які не зацікавлені у змінах, прагнуть уникнути загострення суперечностей;
- згладжування - тип поведінки, який має багато спільного з попереднім. При цьому не помічаються ознаки майбутнього конфлікту, йде активна

профілактика його вияву, ліквідовуються чи завуальовуються суперечності сторін;

- примус - контроль над ситуацією і регулювання її розвитку. При небажаному напрямі розвитку конфлікту, особа, яка наділена владою і повноваженнями втручається і силовими методами впливає на ситуацію, спрямовує конфлікт у бажане русло;
- компроміс - тимчасове чи нейтральне вирішення проблеми, що умовно задовільняє всі сторони, які беруть участь у конфлікті. Суперники (опоненти) йдуть на взаємні уступки, частково приймають точку зору іншої сторони або ж відкладають вирішення питання на майбутнє, залишаючи його відкритим;
- вирішення конфлікту - найбільш бажаний і радикальний шлях розвитку ситуації. Сторони детально ознайомлюються з аргументацією як "за", так і "проти", йдуть на взаємні уступки, вузлові питання вирішують колективним ухваленням рішень.

Таблиця 1.1 – Методика вирішення конфлікту шляхом розв’язання проблеми

№ п/п	Послідовність дій
1	Визначте проблему в категоріях цілей, а не рішень (тобто встановіть причину проблеми, а не зосереджуйтесь на боротьбі з її наслідками)
2	Після з'ясування суті проблеми, розгляньте варіанти її вирішення, які б влаштовували, певною мірою, всі зацікавлені сторони
3	Сконцентруйте увагу на проблемі, а не на власних якостях опонента
4	Створіть атмосферу довіри, поліпшивши інформаційний обмін і взаємний вплив
5	Під час спілкування прагніть досягти результату, при цьому не здавайте власних позицій, але й враховуйте конструктивні зауваження іншої сторони

Джерело : складено автором за джерелом [17]

Отже, арсенал форм та методів вирішення конфліктів включає:

1. Перемовини – це інтерактивна комунікація між двома чи більше

сторонами, що має мету, при цьому кожна сторона має рівні можливості контролювання ситуації й ухвалення рішень.

Перемовинам властиві три види залежності між сторонами:

- 1 – участі (для переговорів треба щонайменше дві сторони);
- 2 – результату (щоб отримати бажане, треба, щоб інша сторона погодилась на це);
- 3 – інформації (без обміну інформацією невідомо, яка угода можлива). У зв'язку з інформаційною взаємозалежністю в переговорах сторони стикаються з дилемами: довіряти іншій стороні чи ні, відповідно розкривати інформацію чи ні, хто перший почне розкривати справжню інформацію тощо . Різновиди Виокремлюють два види перемовин, для позначення яких можна використовувати різні терміни, але суть лишається однаковою: сторона прагне або задоволення лише власних інтересів (позиційні, дистрибутивні перемовини та ін.), або взаємовигідного рішення (принципові, колаборативні, за інтересами тощо)

2. Фасилітація—спосіб сприяння, підтримки роботи групи в процесі досягнення мети групової роботи, що забезпечується спеціально підготовленим фахівцем. Різновиди Залежно від ступеня директивності, від чіткості методології, від сфери застосування можна виділити: бізнес-фасилітацію, ТОРфасилітацію, фасилітацію діалогу тощо.

3. Оцінка (справи) – це метод втручання в конфлікт, коли третя нейтральна сторона — оцінювач, яка має досвід, експертизу, авторитет чи статус, може оцінити ситуацію і сформулювати висновок, який стане для сторін основою ухвалення рішення про подальші дії в конфлікті чи щодо його завершення.

4. Медіація – гнучка, позасудова добровільна, конфіденційна, структурована процедура, під час якої нейтральний фахівець – медіатор – допомагає сторонам у процесі переговорів запобігти виникненню конфлікту (спору) або врегулювати його шляхом переговорів, при цьому сторони мають повний контроль над процесом ухвалення рішення та самі визначають умови

домовленості. Різновиди 3 огляду на характер дій медіатора, рівень і глибину опрацювання різних аспектів у медіації, види відносин та/чи систем, з якими працюють у медіації, місце в більшій системі тощо вирізняють різні її моделі, велику кількість видів, наприклад: трансформативну, фасилітативну, оціночну (або консиліацію), супервізійну, терапевтичну, силову, командну, проєктну, організаційну, медіацію спільнот, корпоративну, сімейну, присудовують

5. Консиліація (примирення, оціночна медіація) – метод розв’язання спору, коли обирається чи призначається третя нейтральна сторона – консиліатор, який сприяє вирішенню спору шляхом переконування сторін у необхідності досягти згоди, для чого також може пропонувати сторонам доцільне, з огляду на експертні знання та досвід консиліатора, рішення у їхньому спорі.

6. Човникова дипломатія – це метод врегулювання конфлікту, коли сторони не зустрічаються, не комунікують безпосередньо; на відміну від процесу звичайних перемовин комунікація відбувається виключно через нейтральну третю особу, яка може і хоче сприяти пошуку порозуміння, і, рухаючись як човник між сторонами, намагається зблизити їхні позиції, спрямувати до рішення.

7. Послуги омбудсмена – комплексний метод втручання, коли наділена повноваженнями контролю за дотриманням прав громадян особа має право незалежного розслідування по суті, з гарантованим доступом до необхідної інформації, а також з правом ухвалювати рішення, що зазвичай має рекомендаційний характер, але підсилюється авторитетом омбудсмена, тому має високий рівень виконуваності.

8. Рішення третьої сторони – метод урегулювання спору, коли уповноважена особа (суддя / арбітр) ухвалює для сторін рішення по суті спору. Здебільшого мається на увазі саме обов’язкове рішення для виконання, проте залежно від виду така обов’язковість може по-різному забезпечуватись.

Варто акцентувати увагу на особливому значенні так званих гібридних процедур, коли поєднуються важливі і цінні характеристики кількох методів втручання, зменшується вплив недоліків. Прикладом може слугувати мед-арб.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

2.1 Організаційно – управлінська характеристика Сумської міської ради як органу публічного управління

Сумська міська рада (далі – СМР) – це орган публічного управління на рівні місцевої влади, яка знаходиться за адресою : м. Суми, вул. Майдан незалежності, буд. 2.

Очолює Сумську міську раду – міський голова Лисенко Олександр Миколайович.

Розглянемо організаційну структуру управління даного публічного органу (рис. 2.1).

1. Міський голова – Лисенко Олександр Миколайович.
2. Міська рада:
 - 2.1. депутати у складі 43 депутатів, 2 з яких припинили свої повноваження достроково;
 - 2.2. секретар міської ради – Рєзнік Олег Миколайович;
 - 2.3. постійні комісії:
 - а) з питань планування соціально-економічного розвитку, бюджету, фінансів, розвитку підприємництва, торгівлі та послуг, регуляторної політики;
 - б) з питань законності, взаємодії з правоохоронними органами, запобігання та протидії корупції, місцевого самоврядування, регламенту, депутатської діяльності та етики, з питань майна комунальної власності та приватизації;
 - в) з питань архітектури, містобудування, регулювання земельних відносин, природокористування та екології;
 - г) з питань житлово-комунального господарства, благоустрою,

енергозбереження, транспорту та зв'язку;

д) з питань охорони здоров'я, соціального захисту населення, освіти,

науки, культури, туризму, сім'ї, молоді та спорту.

2.4. громадські комісії:

2.5. тимчасові контрольні комісії;

2.6. групи в фракції:

а) депутатська фракція «ВО «Батьківщина»» у складі 13 депутатів;

б) депутатська фракція «Сила і честь» у складі 3 депутатів.

в) депутатська фракція «Європейська Солідарність» у складі 6 депутатів.

г) депутатська фракція «Слуга народу» у складі 8 депутатів.

д) депутатська група «Суми» у складі 8 депутатів.

є) позафракційні депутати у складі 3 депутатів.

3. Виконавчі органи:

3.1. виконавчий комітет;

3.2. керуючий справами виконавчого комітету;

3.3. структурні підрозділи:

а) Департаменти:

- Департамент інфраструктури;
- Департамент комунікації та інформаційної політики;
- Департамент фінансів, економіки та інвестицій;
- Департамент соціального захисту населення;
- Департамент забезпечення ресурсних платежів;
- Департамент інспекційної роботи.

б) Управління:

- Правове управління;
- Управління освіти і науки;
- Управління капітального будівництва та дорожнього

господарства;

- Управління з господарських та загальних питань;
- Управління архітектурно – будівельного контролю;
- Управління «Центр надання адміністративних послуг м. Суми»;
- Управління стратегічного розвитку міста;
- Управління «Служба у справах дітей»;
- Управління охорони здоров'я;
- Управління комунального майна;
- Управління муніципальної безпеки.

в) Відділи:

- Відділ організації кадрової роботи;
- Відділ з організації діяльності ради;
- Відділ протокольної роботи та контролю;
- Відділ культури ;
- Відділ фізичної культури та спорту;
- Відділ молодіжної політики;
- Відділ «Служба 15 - 80»;
- Відділ ведення Публічного реєстру виборців Зарічного району м. Суми;
- Відділ ведення Публічного реєстру виборців Ковпаківського району м. Суми;

району м. Суми;

- Відділ транспорту, зв'язку та телекомунікаційних послуг;
- Архівний відділ;
- Відділ інформаційних технологій та комп'ютерного

забезпечення;

- Відділ з конкурсних торгів;
- Відділ з охорони праці.

г) Сектор з питань управління сільськими територіями СМР.

3.4. Комунальні підприємства:

- КП «Електроавтотранспорт»;
- КП «Міськводоканал»;

- КП «Міськсвітло»;
- КП «Сумське міське бюро технічної інвентаризації»;
- КП «Зеленбуд»;
- КОРП «Дрібнооптовий»;
- КП «Сумикомунінвест»;
- КП «Інфосервіс»;
- КП «Шляхрембуд»;
- КП «Сумижилкомсервіс»;
- КП «Спеціалізований комбінат»;
- КП «Паркінг»;
- КП «Центр догляду за тваринами»;
- КП «Сумитеплоенергоцентр»;
- КП «Чисте місто»;
- КП Муніципальний спортивний клуб з хокею на траві «Сумчанка»;
- КП Муніципальний спортивний клуб «Тенісна Академія»;
- КП «Футбольний клуб «Суми»»;
- КП «Нове місто»;
- КНП «Нове місто».

3.5. Комісії при виконавчому комітеті:

- Адміністративна комісія;
- Спостережна комісія;
- Громадська комісія з житлових питань.

3.6. Заклади та установи:

- Сумській міський центр соціальних служб;
- Сумський міський територіальний центр соціального обслуговування (надання соціальних послуг) «Берегиня»;
- Молодіжний центр «Романтика»;
- Центр культури і дозвілля;
- Центр матері та дитини;

- Центр учасників бойових дій;
- Сумська міська рятувально – водолазна служба;
- Інклюзивно – ресурсний центр №1;
- Сумські міські музичні школи № 1, № 2, № 3, № 4.
- Сумська дитяча художня школа ім. М.Г. Лисенка
- Сумська міська централізована бібліотечна система.

3.7 Виконавчі органи публічної влади:

- Сумський відділ поліції (м. Суми) Головного управління Національної поліції в Сумській області;
- Управління Держземагентства у Сумському районі Сумської області;
- Сумське міське управління Публічної санітарно-епідеміологічної служби в Сумській області
 - Міський центр зайнятості;
 - Державна податкова інспекція у м. Сумах;
 - Державна фінансова інспекція в Сумській області;
 - Сумське районне управління Головного Управління Публічної служби України з надзвичайних ситуацій у Сумській області;
 - 1-й Державний пожежно – рятувальний загін Управління публічної служби України з надзвичайних ситуацій у Сумській області;
 - Сумське міське управління юстиції;
 - Управління Пенсійного фонду України в м. Сумах.

4. Сумська міська територіальна громада.

5. Старостинські округи:

- 5.1 Піщанський старостинський округ;
- 5.2 Битицький старостинський округ;
- 5.3 Стецьківський старостинський округ;
- 5.4 Великочернетченський старостинський округ;
- 5.5 Сектор з питань управління сільськими територіями Сумської

міської ТГ.

6. Дорадчі органи:

- 6.1 Громадська рада;
- 6.2 Містобудівна рада;
- 6.3 Рада учасників АТО/ООС;
- 6.4 Молодіжна рада.

7. Координаційний центр надання допомоги ЗСУ.

Сумська міська рада базує свою діяльність на законодавчій базі з дотриманням вимог чинного адміністративного, цивільного, господарського та трудового законодавства. Робота СМР чітко регламентована та документована.

Основні рішення, які приймаються СМР містяться в наступних документах:

- Статут територіальної громади;
- Програма розвитку Сумської міської ТГ;
- Бюджет Сумської міської ТГ;
- Партиципаторний бюджет Сумської міської ТГ;
- Аналітичні довідки щодо економічного і соціального стану Сумської міської ТГ;
- Рішення міської комісії з питань ТЕБ і НС;
- Рішення міської ради;
- Рішення виконавчого комітету;
- Розпорядження міського голови;
- Реєстр чинних нормативних актів;
- Стратегія розвитку міста до Суми до 2030 року;
- План місцевого економічного розвитку міста Суми;
- План сталої міської мобільності.



Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління Сумської міської ради

2.2. Основні причини виникнення конфліктів та особливості управління конфліктною ситуацією в органах публічного управління

Ідеального колективу не існує – поєднання бізнес-завдань, дружби, амбіцій та різних поколінь найчастіше призводить до конфліктних ситуацій. Якись компанії вирішують ці питання безболісно та швидко, а в деяких вирішення конфліктів проходить складно та неприємно.

Розглянемо основні причини конфліктів у колективах сфери публічного управління.

Ділові конфлікти:

Діловими називають ті конфлікти, які виникають на ґрунті виключно бізнес-завдань та робочих процесів. Виникають вони через різний досвід та бачення професіоналів, які працюють в одному колективі. Причин для ділових конфронтацій може бути кілька:

- Нерівномірний чи нерегламентований розподіл ресурсів.

Якщо в колективі бюджет на вирішення бізнес-завдань потрібно узгоджувати протягом місяця, а для того, щоб його прийняли, співробітникам доведеться «пройтися по головах» колег – це може швидко перетворитися на конфлікт.

Ще одна поширена проблема – відсутність регламенту отримання робочих ресурсів.

- Суворий та деспотичний підхід до роботи.

Дисципліна – це важливо. Безумовно, є галузі та професії, де існує чіткий регламент щодо вирішення бізнес-процесів та робочих завдань. Але варто пам'ятати, що робочі відносини – це комунікація дорослих на оплачуваній основі. Якщо в колективі до працівників ставляться зневажливо, а в спілкуванні є хамство і жорсткі нерегламентовані вимоги – це привід для конфліктної ситуації.

Взаємини за схемою «батько-дитина» чи «вихователь-дитина» недоречні у робочій обстановці, як і деспотичний підхід. Для кожного

зауваження необхідні об'єктивні аргументи – так працівник зможе зрозуміти, що від нього вимагається.

- Нав'язування корпоративної культури.

Зараз практично в будь-якій організації розроблено корпоративну культуру, яка підтримується завдяки HR-відділу. На жаль, не всі працівники згодні з постулатами бренду, способами комунікації та заходами, які проводять підприємства чи організації. У такому випадку HR має два варіанти: розлучитися зі співробітником, якому не близька корпоративна культура (це буде зручно і для підприємства, і для співробітника), або оптимізувати корпоративні правила під індивідуальні побажання.

Якщо незгодних із культурою багато – доцільно об'єктивно оцінити корпоративні правила.

- Різні підходи співробітників до вирішення бізнес-завдань.

Ця проблема пов'язана не лише з віковою групою співробітників, а й із попереднім досвідом роботи. Не всі колеги згодні слідувати за досвідченішим співробітником, якщо він не є їхнім керівником. Це можна пояснити як амбіціями та бажанням зробити проект самостійно, так і особливостями характеру. Найкращим рішенням буде формувати робочі групи з досвіду, віку та підходу до роботи.

- Порушення умов трудового контракту: затримки зарплати, штрафи та звільнення без причини.

Будь-який співробітник бажає, щоб його права були дотримані в повній мірі, так як це прописано у Трудовому Кодексі. Якщо керівництво запроваджує штрафи, звільняє працівників без причин і пояснювальних чи затримує зарплату без письмового попередження – це привід для працівників вийти на конфлікт [20].

Міжособистісні конфлікти:

Складно уявити групу людей, що відрізняються за смаками, інтересами, досвідом, вихованням та підходом до роботи в обстановці, позбавленої

конфліктів. Конфронтації, що виникають на ґрунті емоцій, мають місце у будь-

якому колективі. Відбуваються вони найчастіше з таких причин:

- Різні поняття «дистанції».

Хтось на роботі воліє мати друзів, а комусь зручніше зберігати виключно ділові відносини. Те, що для одного співробітника холодність і нечуйність, для іншого – робоча комунікація. Те ж саме трапляється і навпаки – для одних співробітників бари щоп'ятниці та обговорення особистих питань нормальна практика, а для інших – порушення особистих кордонів.

У жодному разі не можна змушувати чи примушувати колег скорочувати дистанцію, переходити на особистості чи намагатися з'ясувати подробиці позаробочого життя. Дружба – це взаємні стосунки, які вибудовуються за бажанням обох сторін.

- Токсичні співробітники.

На жаль, у колективі зустрічаються токсичні співробітники. Це ті колеги, які спеціально провокують конфлікт, хамлять, дозволяють собі зневагу щодо інших співробітників та розпускають плітки. Перевиховати чи вплинути на таку манеру спілкування ніяк не можна.

Токсичність рідко проявляє себе одразу – але як тільки вона дається взнаки, в колективі починаються конфліктні ситуації.

- Різний підхід до робочого часу.

Це особливо актуально для підприємств та організацій з гнучким початком та закінченням робочого дня. Оперативні питання, які необхідно вирішувати протягом робочого дня, розтягуються через ненормований та різний графік колег. Через це може виникнути конфлікт із зривами термінів та взаємними претензіями.

Найкращим рішенням буде регламентований (або як мінімум прописаний у корпоративній культурі) час на зворотний зв'язок.

- Боротьба за лідерство.

Амбіції та кар'єрне зростання – це, безумовно, похвально, але прагнення бути першим у всьому сподобається далеко не кожному співробітнику.

Вирішує такі конфліктні ситуації залучення керівників та прозорі умови кар'єрного зростання. Робити конкретні та зрозумілі кроки до свого розвитку набагато простіше, ніж намагатися бути першим, сподіваючись на підвищення.

- Показово різне ставлення до працівників.

Рівномірний розподіл завдань, об'єктивна оцінка їх виконання та однакова залученість керівника – показники якісного адміністрування.

Якщо ж керівництво виділяє улюбленців, нечесно розподіляє ресурси або висуває різні вимоги до співробітників, це призводить до конфліктних ситуацій та плинності кадрів [10].

Як було вже з'ясовано вище, конфлікти є необхідною умовою розвитку суспільства, і виникають вони будь-коли. Будь-яким конфліктом можна і слід управляти. Управління конфліктами в органах публічного управління є складним процесом, який включає такі види діяльності:

1. Прогнозування конфлікту – одне із найважливіших видів діяльності суб'єкта управління, яке виявляє причини цього конфлікту у потенційному розвитку. На даному етапі потрібно перевірити слабкі місця у групових чи міжособистісних відносинах, які можуть стати конфліктогенами у спілкуванні.

Основні джерела прогнозування конфліктів – вивчення об'єктивних та суб'єктивних умов та факторів взаємодії між людьми та їх індивідуально-психологічних особливостей. У прогнозуванні конфліктів необхідно постійно аналізувати як загальні, так і приватні причини конфліктів.

2. Попередження конфлікту – вид діяльності суб'єкта управління, спрямований на недопущення виникнення конфлікту.

З метою профілактики конфлікту, для початку, потрібно управляти власною поведінкою. У цьому сенс внутрішнього аспекту конфліктного управління. Попередити конфлікт означає ґрунтуватися на його

прогнозуванні. У разі, якщо надходить інформація про причини наступаючого конфлікту, то вживаються будь-які заходи у тому, щоб нейтралізувати дію всіх чинників, які впливають на розгорання конфлікту. Це свого роду вимушена

форма запобігання конфлікту.

Але конфлікти можна попереджати і при цьому здійснюється ефективне управління соціальною системою. І тут управління конфліктом (зокрема його попередження) – це складова частина загального процесу управління у цій системі.

3. Регулювання конфлікту – ще один вид діяльності суб'єкта управління, спрямований на обмеження та ослаблення конфлікту, забезпечення його розвитку у бік вирішення.

Регулювати конфлікт означає впорядкувати сукупність всіх дій сторін конфлікту, а також третіх осіб (посередників), щоб подолати конфлікт, використовуючи при цьому різні засоби та методики.

Крім того, використовуються технології пом'якшення конфлікту за допомогою форм співробітництва, демократизації, нормування відносин, зниження напруги.

Основні засоби регулювання [19]:

- посередництво;
- використання сили;
- прямі переговори.

Основні методи регулювання:

- компроміс;
- ухилення;
- насильство;
- групи методів: адміністративні, правові, моральні, політичні, релігійні, естетичні, психологічні;
- реалізація рішень;
- аналіз наслідків.

Основними структурними методами регулювання конфлікту в органах публічного управління є [14]:

- зміна складу учасників конфлікту,
- зміна структурних факторів;
- розподіл відповідальності та прав за рівнями управління;
- інтеграційні та координаційні механізми створення структурних підрозділів, які можуть швидко втрутитися і, якщо потрібно, вирішити спірні питання;
- розробка та реалізація спільних цілей організації (зокрема, спільний ворог);
- експертні методи;
- збільшення наявних ресурсів.

4. Вирішення конфлікту – вид діяльності суб'єкта управління, який пов'язаний із завершенням конфлікту. Він є останнім етапом управління конфліктом. Він може бути повним та неповним.

Щоб досягти повного вирішення конфлікту, потрібно усунути предмет та причини конфлікту та конфліктних ситуацій. При неповному усуненні причин чи конфліктних ситуацій відбувається неповне вирішення конфлікту. І тут неповне вирішення конфлікту може бути етапом по дорозі до його вирішення. У реальній практиці з управління конфліктами дуже важливо враховувати форми, передумови та способи їх вирішення.

2.3. Стратегія поведінки в конфліктній ситуації та розробка програми протистояння стресам для працівників в органах публічного управління

Найчастіше серед людей є дві полярні стратегії поведінки – активна боротьба чи пасивна позиція, до уникнення конфліктів. Однак між крайніми значеннями завжди є золота середина. Так само й у тактиках поведінки у конфлікті.

Найбільш відомою класифікацією стратегій є сітка Томаса-Кілменна. Насправді, це не одна людина з подвійним прізвищем, а два різних вчених – Кеннет Томас і Ральф Кілменн. Томас і Кілменн виходять з того, що кожна людина, визначаючи як поводитися в конфлікті, завжди співвідносить свої власні інтереси в конфлікті та інтереси свого опонента.

Сітка Томаса-Кілменна представляє графік, де по горизонталі – це власні інтереси та ступінь їхньої значущості, а по вертикалі – інтереси опонента [12].

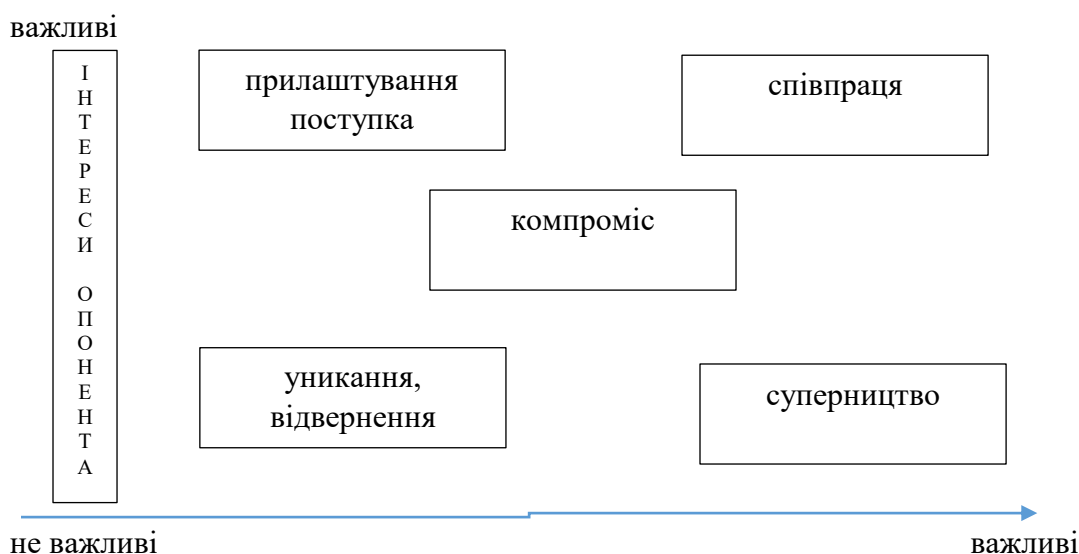


Рисунок 2.2 – Стратегія поведінки у конфлікті

Для кожної стратегії вигадали графічне відображення у вигляді певної тварини.

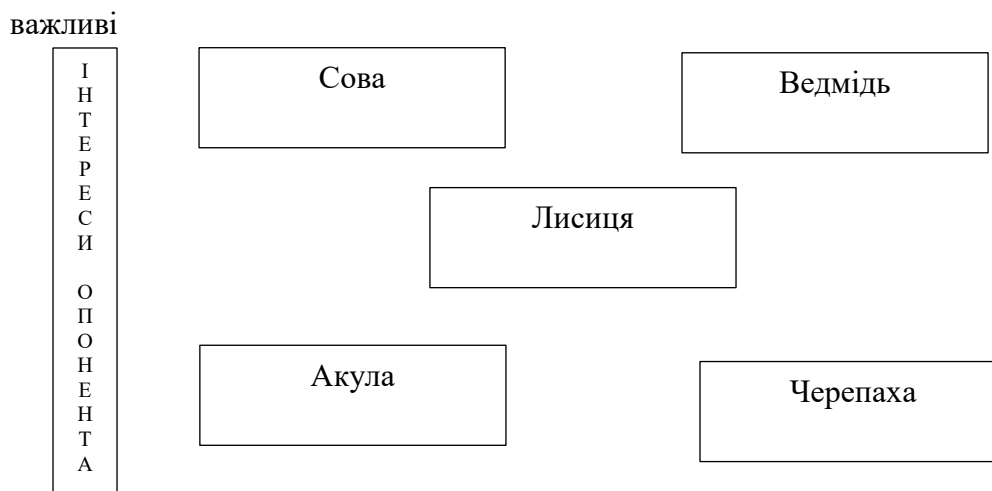




Рисунок 2.2 – Стратегія поведінки у конфлікті

Вибір кожним із працівників стратегії поведінки у конфлікті залежить від трьох обставин [8]:

1. Предмет конфлікту та його значимість.
2. Значимість відносин із опонентом.
3. Індивідуальні особливості – характеру, темпераменту, емоційності та ін.

Хтось запальний, у конфлікті розгоряється миттєво, діє швидко і різко, але так само швидко остигає. Хтось повільний і в нестандартній ситуації спочатку зависне, можливо відступить і відсторониться, а потім подумає і почне діяти.

Індивідуальні особливості ніяк не можна розділити на позитивні чи негативні. Вони – нормальні, адже вони – частина кожного з працівників. Їх просто потрібно знати, розуміти, відчувати та приймати.

Прийняття себе так само важливо, як і прийняття іншого.

Вибір і реалізація стратегії поведінки у конфлікті є третій стадією, оскільки цей вибір складає основи аналізу конфлікту (структури і динаміки), якому передуює врегулювання емоцій.

І якщо вкласти цей непростий вибір у просту схему, то кожен з конфліктуючих сторін повинен відповісти собі на 2 питання:

1. Чи важливий для мене результат конфлікту?
2. Чи важливий мені опонент (стосунки з ним)?

Навіть якщо працівник ще не провів аналіз конфлікту, ці два питання дозволять:

По-перше, визначити предмет конфлікту – його реалістичність, значущість для працівника та його опонента. Це, швидше за все, запустить подальший ланцюжок міркувань – а що ще передувало? Як я бачу ситуацію? Які мої інтереси та потреби? та ін.

По-друге, визначити другого учасника, тобто з ким працівник безпосередньо конфліктує, подумати про його образ в конфліктній ситуації, потреби та інтереси.

Виходячи з відповідей на ці два питання, працівник вибирає стратегію поведінки. Тепер уже свідомо.

Суперництво

Це прагнення задовольняти лише особисті інтереси, не враховуючи інтереси опонента. Як акула бореться за здобич, так і особистість, якщо використовує суперництво, вона бореться за результат. Зрозуміло, суперництво використовується, якщо важливий результат і не важливі стосунки з опонентом.

Відхід

Як черепаха ховається в панцир за будь-якої небезпеки, так і безпосередній учасник уникає конфлікту. У цьому випадку учаснику не надто важливі ні свої власні інтереси, ні інтереси опонента. Але за такої поведінки важливо усвідомити два варіанти розвитку подій [13]:

1. предмет спору немає істотного значення для учасників чи виявився нереалістичним. І тут продовжувати конфлікт немає сенсу, т. як. нема за що боротися. Тому використовувати стратегію відходу цілком логічно.
2. предмет реалістичний і важливий всім сторонам, та його чомусь тактовим ніхто не вважає. І тут використовувати відхід небезпечно, т. як. конфлікт у будь якому випадку проявиться. І проявлятиметься знову і знову, поки опоненти, нарешті, не змінять тактику.

Пристосування або Поступка

У цьому випадку, учасник теж уникає конфлікту, але переслідує інші мотиви. Особисті інтереси для учасника в даному випадку не важливі, а інтереси опонента дуже важливі.

Як ведмежа на картинці обіймає інших ведмежат. Ось і учасник у конфлікті ніби обіймає іншого учасника, пристосовується до його інтересів та потреб, округляючи тим самим гострі кути у відносинах між ними.

Пристосування можна використовувати в тому випадку, якщо опонентам не важливий результат конфлікту, але дуже важливі відносини один з одним. Однак якщо опоненти неадекватно оцінили предмет і вирішили, що він не значимий, то використовувати стратегію поступки так само небезпечно, як і під час відходу. Т. як. і потреби та інтереси в конфлікті виявляться не врахованими, а отже конфлікт виникне знову.

Співпраця

Найскладніша стратегія! Тому що вона характеризується високою спрямованістю і на власні інтереси, і на інтереси опонента. Складна ця стратегія оскільки інтереси в учасників різні (інакше, звідки конфлікт взявся?), і визначити точки зіткнення у тій відмінності інтересів – завдання непросте.

Саме тому співпраця вийде лише в тому конфлікті, де предмет великий, широкий і припускає можливість лавірувати довкола інтересів опонентів.

Що цікаво! Співробітництво включає решту стратегій – суперництво, поступка, відхід, компроміс. Саме в ситуації лавірування між інтересами і вискочать усі стратегії.

Співпраця вимагає від опонентів великої уваги, мудрості, знання, толерантності. Саме тому символом співпраці вважається сова. Використовуючи співпрацю, опоненти тим самим заявляють свою готовність не просто вирішити конфлікт, а й докласти до цього всіх необхідних зусиль.

Компроміс

Компроміс – хитра стратегія, т. як. має на увазі взаємні поступки. Саме тому, що стратегія співробітництва неймовірно складна, багато людей використовують компроміс, вважаючи його єдиним можливим варіантом.

Однак компроміс навряд чи можна розглядати як спосіб вирішення конфлікту, так як при взаємних поступках частина інтересів залишиться

неврахованою. Отже, ці невраховані інтереси незабаром заявлять про себе і конфлікт поновиться [20].

Для ефективного протистояння стресам для працівників у сфері публічного управління запропонуємо тренінг «Формування внутрішніх ресурсів протистояння стресовим ситуаціям»

Актуальність. Кількість стресогенних факторів у сучасному світі стрімко збільшується, що позначається абсолютно на всіх сферах життя сучасної людини незалежно від її статі та віку. Вплив несприятливих чинників веде до погіршення результатів діяльності, зниження працездатності, появи нехарактерних помилок, зниження показників психічних процесів (пам'яті, уваги, мислення). Таким чином, формування внутрішніх ресурсів протидії стресовим ситуаціям є важливим інструментом розвитку стресостійкості та профілактики психологічних порушень.

Мета тренінгу: підвищити стресостійкість та життєстійкість працівників сфери публічного управління.

Завдання:

- підвищення рівня стресостійкості;
- пошук внутрішніх ресурсів особистості протистояти стресовим ситуаціям.

Вид тренінгу: тренінг особистісного розвитку, тренінг.

Тренінг проводиться у офісному приміщенні з гарним освітленням, достатньою кількістю посадкових місць. Необхідна наявність дошки, крейди, кулькових ручок або олівців (за кількістю учасників), аркушів паперу формату А4 (з розрахунку 3 аркуші на 1 учасника).

Психолог представляється учасникам, знайомить із темою тренінгу, правилами роботи у групі, режимом роботи.

Вправа 1. Знайомство.

Мета. Знайомство працівників один з одним, розвиток партнерських взаємин.

Зміст. Учасники групи сідають у коло, по черзі називають своє ім'я та кілька особистісних якостей, які вважають своїми сильними сторонами.

Психолог. Сьогодні ми поговоримо з вами про таку важливу навичку, як навичка стресостійкості, тобто стійкість до стресу.

Давайте поміркуємо, що таке стрес (учасники тренінгу по черзі висловлюють свою точку зору). Психолог записує відповіді на дошці. Після того, як усі учасники висловили свою думку, гурт переходить до обговорення.

Психолог резюмує сказане. Стрес – це реакція організму людини на перенапругу, негативні емоції або просто на монотонну діяльність. Під час стресу організм людини виробляє гормон адреналін, який стимулює організм до активних дій. Стрес у невеликих кількостях потрібен усім, тому що він змушує думати, шукати вихід із проблеми, без стресу взагалі життя було б нудним. Але з іншого боку, якщо стресів стає занадто багато, організм слабшає, втрачає сили та здатність вирішувати проблеми.

Слід зазначити, що сильні стреси впливають як на якість життя, а й на здоров'я. Постійний стрес знижує імунітет та є причиною багатьох захворювань. Тому необхідно вміти справлятися зі стресом.

Наше повсякденне життя сповнене різних подій, одні викликають у нас радість, інші переживання, хвилювання, треті змушують задуматися, деякі з них вибивають нас із колії, заводять у глухий кут.

Психічними стресами може бути сильні як негативні, так і позитивні емоції.

Залежно від результату у психології розрізняють такі види стресу:

- еустреси («корисні» стреси). Для успішного існування кожному з нас потрібна невелика доза стресу. Саме вона є рушійною силою нашого розвитку. Цей стан можна назвати «реакцією пробудження». Воно схоже на пробудження від сну. Щоб уранці піти на роботу, на тренування необхідно встати з ліжка та прокинутися. Для досягнення робочої активності потрібен поштовх, невелика порція адреналіну. Цю роль і виконують еустреси.

- дистреси (шкідливі стреси), що виникають при критичній напрузі, хвилюванні, роздратуванні. Саме цей стан і відповідає всім уявленням про стрес.

Думаю, що кожен із нас відчував на собі згубний вплив дистресу, комусь із нас вдалося з гідністю вийти зі стресогенної ситуації, а у когось можливо і зараз є ситуації, вихід із яких утруднений.

Вправа 2.

Мета: Допомога учасникам в усвідомленні та вербалізації своїх уявлень про стрес, виявлення суб'єктивних труднощів, що переживаються членами групи зараз, та особистих ресурсів протистояння стресовим ситуаціям. Надання учасникам можливості отримати зворотний зв'язок із приводу своєї проблеми, обмінятися досвідом.

Обладнання: ручка, аркуш паперу.

Інструкції. Перед вами аркуш паперу та ручка, опишіть життєву ситуацію, яка була або є для вас стресогенною.

Складіть папір вчетверо або зіжмакайте його, покладіть у коробку.

Учасники тренінгу по колу витягують записки з коробки, зачитують написане і так само по черзі висловлюють свою думку щодо виходу з описаної ситуації.

На обговорення кожної проблеми приділяється 10 хвилин. Якщо хтось із учасників підгрупи здогадався, чия це проблема, він не повинен ділитися своєю інформацією чи припущеннями з учасниками. Обговорення проводиться методом мозкового штурму, тобто завдання учасників знайти якомога більше варіантів рішень заявленої в записці проблеми. Для підвищення ефективності процедури можна записувати можливі варіанти рішень.

Вправа 2. «Чарівний еліксир»

Мета: пошук внутрішніх ресурсів особистості.

Обладнання: ручка, аркуш паперу.

Інструкції. Всі ми пам'ятаємо мультфільми про пригоди відважних галів Астерікса та Обелікса, які користуються чарівним еліксиром, звареним друїдом Панораміксом, у боротьбі з римлянами.

Напевно, кожен з нас хоч раз у житті мріяв скористатися подібним еліксиром. Рецепт зілля був втрачений, але засіб відновлення сил, підняття життєвого тону, поліпшення якості життя існує.

Подумайте та запишіть щонайменше 10 способів, як ви можете відновити свої сили, або які способи відновлення сил використовуєте вже зараз. Способи мають бути реальні та здійсненні. По закінченні роботи проведіть вертикальну лінію.

Перечитайте знову способи відновлення сил і поруч зі своїми прикладами запишіть колір, з яким у вас асоціюється кожен пункт, потім проведіть ще одну вертикальну лінію і поведіть ранжування кольорів за рівнем привабливості для вас. Надайте найпривабливішому для вас кольору значення 1, менш привабливому – 2, ще менш привабливому – 3 і так далі.

Подивіться на останній стовпчик, де у вас знаходяться числа-оцінки привабливості кольорів. Давайте складемо ТОП-3 найефективніших силових відновників для вас.

Підкресліть горизонтальною лінією способи відновлення поряд із цифрою 1, 2 та 3 – ці ідеї організації дозвілля допоможуть вам не лише отримати задоволення та заряд позитивних емоцій, а й ефективно відновити сили.

Підбиття підсумків.

Мета. Узагальнення знань, умінь та емоцій, отриманих під час тренінгу.

Зміст. Кожному учаснику тренінгу надається слово, вони діляться враженнями, наголошують, що нового (корисного, важливого) дізналися під час роботи.

ВИСНОВКИ

Отже, на основі опрацьованого матеріалу, необхідно зазначити, що у суспільстві відводиться дуже велика роль конфліктам та їх регулюванню. Враховуючи різноманіття наук, які роблять внесок у вивчення проблем соціальних протиріч, у найбільш повному та загальному вигляді конфлікт можна визначити, як спосіб розвитку та завершення протиріч. Звідси видно, що у основі конфліктних ситуацій групи між окремо взятими людьми становить зіткнення протилежно спрямованих інтересів, думок, цілей, різних поглядів на спосіб їх досягнення.

1. Говорячи про конфлікти, у людини часто в голові виникає уявлення про погрози, суперечки, агресію, ворожість, війну тощо. Тому існує така думка, що конфлікт – це небажане явище, яке необхідно уникати, і його потрібно швидко вирішувати при його виникненні.

В наш час, коли в суспільстві постійно накопичується напруга – у соціальній, економічній та релігійній сфері, завжди ускладнюються ділові взаємини між людьми у професійній діяльності, різко зростає роль психологічного чинника, і в такому разі питанню управління конфліктами необхідно приділяти значно більшу увагу. В такому випадку, необхідно не повертати ситуацію до безконфліктного стану, а вчитися управляти конфліктом, використовувати його стимулюючий вплив та недопущення руйнівної фази, якщо раптом він виходить із управління.

Вчені, які представляли ранні школи управління, вважали конфлікт ознакою неефективної діяльності. У сучасних джерелах говориться, що навіть там, де є ефективне управління, певні конфлікти не тільки можливі, але ще й бажані. У конфлікті, звичайно, не завжди позитивний характер. Іноді він заважає тому, щоб задовольнити потреби конкретної особистості та досягти поставлених цілей організації. А тому конфліктом необхідно управляти. Таким чином, можна сказати, що конфлікт підвищує ефективність тієї чи іншої діяльності, будучи функціональним і знижує

задоволеність особистості, ефективності, будучи дисфункціональним. Роль конфлікту залежить від того, як і наскільки ефективно відбувається управління ним. Управляти конфліктом означає розуміти причини виникнення конфліктної ситуації.

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

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.

3. Процес управління конфліктами означає пошук шляхів та методів його вирішення. Існуючі способи вирішення конфліктних ситуацій розподіляються на дві категорії: структурні та міжособові.

Варто акцентувати увагу на особливому значенні так званих гібридних процедур, коли поєднуються важливі і цінні характеристики кількох методів втручання, зменшується вплив недоліків.

4. Процес управління конфліктами у публічній сфері був розглянутий на прикладі функціонування Сумської міської ради як органу публічного управління Сумська міська рада (далі – СМР) – це орган публічного управління на рівні місцевої влади, яка знаходиться за адресою : м. Суми, вул. Майдан незалежності, буд. 2. Очолює Сумську міську раду – міський голова Лисенко Олександр Миколайович. Сумська міська рада базує свою діяльність на законодавчій базі з дотриманням вимог чинного адміністративного, цивільного, господарського та трудового законодавства. Робота СМР чітко регламентована та документована.

5. З метою профілактики конфлікту, для початку, потрібно управляти власною поведінкою. У цьому сенс внутрішнього аспекту конфліктного управління. Попередити конфлікт означає ґрунтуватися на його прогнозуванні. У разі, якщо надходить інформація про причини

наступаючого конфлікту, то вживаються будь-які заходи у тому, щоб нейтралізувати дію всіх чинників, які впливають на розгорання конфлікту. Це свого роду вимушена форма запобігання конфлікту.

Але конфлікти можна попереджати і при цьому здійснюється ефективне управління соціальною системою. І тут управління конфліктом (зокрема його попередження) – це складова частина загального процесу управління у цій системі.

6. Існує велика кількість рекомендацій, що стосуються різних сторін поведінки людей у конфліктних ситуаціях, вибору відповідних засобів їх вирішення, стратегій та управління ними.

У даній роботі були розглянуті шляхи вирішення конфліктних ситуацій, наведені приклади ефективних психотренінгів, практичних рекомендацій та методик вирішення конфліктних ситуацій у сфері публічного управління. Визначено та проаналізовано прикладні техніки врегулювання конфліктів, попередження їх розвитку та поведінки конфліктуючих сторін.

7. Отже, вирішити конфлікт – означає усунути повністю чи частково причини, що його породили, або змінити цілі учасників конфлікту.

Управляти конфліктами означає цілеспрямовано впливати на усунення (мінімізацію) причин, які його викликали, або коригувати поведінку учасників конфлікту.

У кваліфікаційній роботі було розкрито визначення конфлікту, проаналізовано основні види конфліктів, методи їх вирішення та стратегії поведінки опонентів. Також визначено найбільш підходящі способи ліквідації протиріч більшості видів конфліктів. А тому, в реальній практиці управління конфліктами дуже важливо враховувати форми, передумови та способи їх вирішення.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ