

Міністерство освіти і науки України
Чорноморський національний університет імені Петра Могили
Навчально-науковий інститут публічного управління
та адміністрування

О. Н. Євтушенко

КОНФЛІКТОЛОГІЯ В ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ

Навчальний посібник



Миколаїв–2025

DOI: 10.34132/NNIPUA.2025.01

УДК 35.08:005.334.2](075.8)

Є 27

Рекомендовано до друку кафедрою публічного управління та адміністрування Навчально-наукового Інституту публічного управління та адміністрування ЧНУ ім. Петра Могили (протокол № 4 від 23.11.2024 р.) та Науково-методичною радою Навчально-наукового Інституту публічного управління та адміністрування ЧНУ ім. Петра Могили (протокол № 5 від 09.12.2024 р.)

Рецензенти:

Ємельянов В. М., д-р наук з держ. упр., професор, директор Навчально-наукового інституту публічного управління та адміністрування Чорноморського національного університету імені Петра Могили.

Лопушинський І. П., д-р наук з держ. упр., професор, завідувач кафедри публічного управління та адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу.

Євтушенко О. Н.

Є 27 Конфліктологія в державному управлінні : навч. посіб. / О. Н. Євтушенко. – Миколаїв: Вид-во ЧНУ ім. П. Могили, 2025. – 84 с.

ISBN 978-966-336-465-0

Навчальний посібник «Конфліктологія в державному управлінні» зорієнтований на освітньо-професійні програми підготовки магістрів публічного управління. В посібнику розглядаються теоретичні проблеми конфліктів в органах державного управління.

Навчальний посібник «Конфліктологія в державному управлінні» призначений для слухачів магістратури Навчально-наукового інституту публічного управління та адміністрування Чорноморського національного університету імені Петра Могили зі спеціальності публічне управління та адміністрування, студентів факультету політичних наук, науковців, викладачів, що спеціалізуються в області публічного управління, державних службовців.

УДК 35.08:005.334.2](075.8)

ISBN 978-966-336-465-0

© Євтушенко О. Н., 2025

© ЧНУ імені Петра Могили, 2025

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	4
РОЗДІЛ 1. ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКИЙ	
КОНФЛІКТ.....	6
1.1. Характеристика і причини конфлікту в управлінської діяльності	6
1.2. Специфіка організаційно-управлінського конфлікту.	17
1.3. Причини професійних конфліктів в органах державної влади	21
РОЗДІЛ 2. МОРАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ КЛІМАТ В	
КОЛЕКТИВІ ОРГАНУ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ.....	27
2.1. Соціально-психологічні чинники виникнення конфліктів у державному управлінні	27
2.2. Аналіз морально-психологічного клімату в органах державної влади.	30
2.3. Оцінка рівня конфліктності в органах державної влади.	43
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ	
КОНФЛІКТАМИ В ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ	50
3.1. Шляхи вирішення та попередження конфліктів у діяльності державних службовців	50
3.2. Підвищення стресостійкості державних службовців.....	63
3.3. Вдосконалення системи управління конфліктами в органах виконавчої влади.	69
References.....	74
ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ.....	78

ПЕРЕДМОВА

*Можливо, конфлікт є батьком всіх речей,
тобто рушійною силою змін,
але конфлікт не повинен бути війною.
Р. Дарендорф*

Конфлікти відіграють важливу роль у житті не тільки окремої людини, але й колективу, організації, держави, суспільства. Вони є постійним супутником людського життя, тому що пронизують всі сфери людського життя. Їх поява обумовлена протилежними інтересами, цілями, які люди хочуть реалізувати, тому чим різноманітнішим стає світ, тим більші протиріччя виникає.

Основою будь-якої державної установи (організації) є люди (колектив), адже без їхньої плідної роботи функціонування державної організації неможливо. Однак в колективах органів державної влади часто трапляються ситуації, в ході яких між державними службовцями виникають суперечки й протиріччя. Деякі з них заважають працювати, інші виявляють недоліки державного управління. Поява розбіжностей й протиріччя може мати як позитивний вплив на діяльність державних службовців, так і негативний, тобто породжувати конфлікти.

Конфлікт в органах державної влади або місцевого самоврядування – це усвідомлене протиріччя між працівниками колективу організації. Наявне протиріччя виводить працівників з душевної рівноваги, виходячи з того, що кожен працівник має власну точку зору на проблему. Зауважимо, що невирішені конфлікти постійно впливають на особистість людини, змінюють її ставлення до виконуваної роботи і тих, хто її оточує. Також наявність конфліктів призводить до розпаду колективу на конфліктні групи, що чинить негативний вплив на психологічний клімат у колективі, знижує ефективність його діяльності та позначається на іміджі як організації, так і держави взагалі. Конфлікт в організації ускладнює вирішення завдань, які стоять перед службовцями, тому керівникові для їх конструктивного вирішення потрібне не тільки знати природу, типи і причини їх виникнення, але й вміти їх вирішувати.

Для вирішення конфлікту важливо вміти гнучко користуватися різними підходами, виходити за межі звичних схем і швидко реагувати на

їх появу. Конфлікт можна використовувати як джерело життєвого досвіду, самовиховання і самонавчання.

Отже, проблема вивчення, управління й вирішення конфліктів в органах державної влади є актуальною, тому що дозволяє розглядати їх не тільки як негативне явища, але й вивчати його позитивні якості, що сприяють розвитку організації.

Підкреслимо, що більшість конфліктів відбувається через те, що більшість людей не мають елементарного уявлення про конфлікти, або не надають їм належного значення.

Керівник державної установи відповідно до своєї ролі перебуває в центрі будь-якого конфлікту, а тому покликаний вирішувати його всіма доступними йому способами. Отже, управління конфліктом є однією з найважливіших функцій керівника, зокрема за оцінками фахівців, у середньому керівнику доводиться витрачати 50-70% свого робочого часу на вирішення різного роду конфліктів. Саме тому кожному керівникові необхідно знати причини появи конфліктів, способи поведінки при їх виникненні, засоби і методи їх запобігання та вирішення, щоб вміти знаходити вихід з конфліктних ситуацій.

Таким чином, у сучасних умовах своєчасність і правильність ухвалення управлінського рішення багато в чому залежить від того, наскільки ефективно організована робота персоналу державної установи. Тому для забезпечення ефективної роботи органів державної влади необхідно звести до мінімуму кількість конфліктних ситуацій.

Допомогти в цьому може цей навчальний посібник, мета якого полягає в тому, щоб допомагати керівникам органів державної влади вміти вирішувати конфліктні ситуації, аналізувати причини їх появи та спрямовувати діяльність органів державної влади на підвищення ефективності роботи.

РОЗДІЛ 1

ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКИЙ

КОНФЛІКТ

План

- 1.1. Характеристика і причини конфлікту в управлінській діяльності
- 1.2. Специфіка організаційно-управлінського конфлікту
- 1.3. Конфліктні ситуації в міжособистісних відносинах

Ключові слова: *конфлікт, причинами конфлікту, модель конфліктної ситуації, комунікації, ділова й особистісна сфера конфлікту.*

1.1. Характеристика і причини конфлікту в управлінській діяльності

Конфлікти існували завжди, хоча наука конфліктологія, що «вивчає закономірності та механізми виникнення і розвитку конфліктів, а також мистецтво практичного управління ними» [15, с. 6], виникла лише у двадцятому столітті. А останнім часом стала однією з важливих дисциплін, зокрема в публічному управлінні. Конфлікт «створюють» люди, які є його учасниками, тому «конфліктні ситуації й конфлікти мають місце як на побутовому рівні, у сфері бізнесу між фірмами й компаніями, так і в органах державної влади: між державними службовцями, між керівниками й підлеглими, державними службовцями й установами, між службовцями й громадянами тощо» [8, с. 164].

Отже будь-який конфлікт – це протистояння, що передбачає визначення протиріччя, тобто предмету конфлікту. Предмет конфлікту – це об’єктивна існуюча чи уявна проблема, яка служить причиною суперечності між сторонами.

Конфлікт – (від лат. *conflictus* – сутичка) – це «зіткнення протилежних інтересів, поглядів, ідей, потреб, позицій, цінностей тощо, у свідомості окремого індивіда, в міжособистісних взаємодіях, які пов’язані з гострими негативними емоціями та переживаннями» [8, с. 164]. Отже, будь-який конфлікт – це боротьба, протидія, суперечність, зіткнення особистостей, інтересів, сил, позицій, поглядів за допомогою несумісності, протистояння, протилежності процесів розвитку взаємодії, процесів розвитку відносин; системою стосунків, що залежать від розбіж-

ностей інтересів, цінностей, видів діяльності між суб'єктами – учасниками конфлікту [8, с. 165].

Конфліктна ситуація – це виникнення розбіжностей, тобто «збіг обставин, умови, що можуть викликати виникнення і розвиток конфлікту, тобто період прихованої, взаємної або односторонньої незадоволеності, яка базується на індивідуальній або груповій оцінці ситуації, що склалася. Де кожен з учасників має свою мету, мотиви, засоби й способи вирішення проблеми». Треба підкреслити, що «конфліктна ситуація, як правило, зароджується у взаєминах і визріває в практичній діяльності» [8, с. 165]. Уявити розбіжності між конфліктом і конфліктною ситуацією можна за допомогою наступної схеми.

Конфлікт = учасники + об'єкт + конфліктна ситуація + інцидент

Конфлікт має наступні складові: об'єктивні (учасники, об'єкт та предмет конфлікту, проблема, інцидент, умовами його протікання) та суб'єктивні (мотиви, потреби, цілі, позиції, інтерес та цінності його учасників). Отже суб'єкт конфлікту – окремі фізичні та юридичні особи, ті, хто створюють конфліктну ситуацію, здійснюючи вплив на поведінку та стан інших; предмет конфлікту – об'єктивно існуюча проблема, яка створює протиріччя (привод); об'єкт конфлікту – це те, на що претендує кожна зі сторін, щоб досягти власних цілей (ресурси, право власності, право приймати рішення, обіймати нову посаду тощо). Також об'єктом конфлікту можуть бути цінності, події навколо яких і розгортається суперечка (конфліктна ситуація).

Потрібно звернути увагу на таку ознаку конфлікту, як характер та особливості сторін, що у ньому беруть участь. На наш погляд, від конфліктуючих сторін залежать і інші характеристики конфлікту, причини конфлікту (рис. 1.1), тобто протиріччя, що виникають між людьми, групами, організаціями, державами і т. п.

Аналізуючи причини конфліктів в найбільших організаціях, потрібно зазначити, що *наявність в них ресурсів* (людські, фінансові, матеріальні, інформаційні) завжди обмежена. Завдання керівника так розподілити їх між різними групами, щоб досягти загальних цілей організації й запобігти появі конфліктів між працівниками й структурними підрозділами.

Що стосується *розбіжності в цілях*, то тут треба пам'ятати, що кожна організація складається з кількох напівзалежних спеціалізованих структурних підрозділів. Саме це збільшує можливість конфлікту в організаціях, тому що спеціалізовані підрозділи приділяють більше уваги власним цілям, ніж досягненню цілей всієї організації.

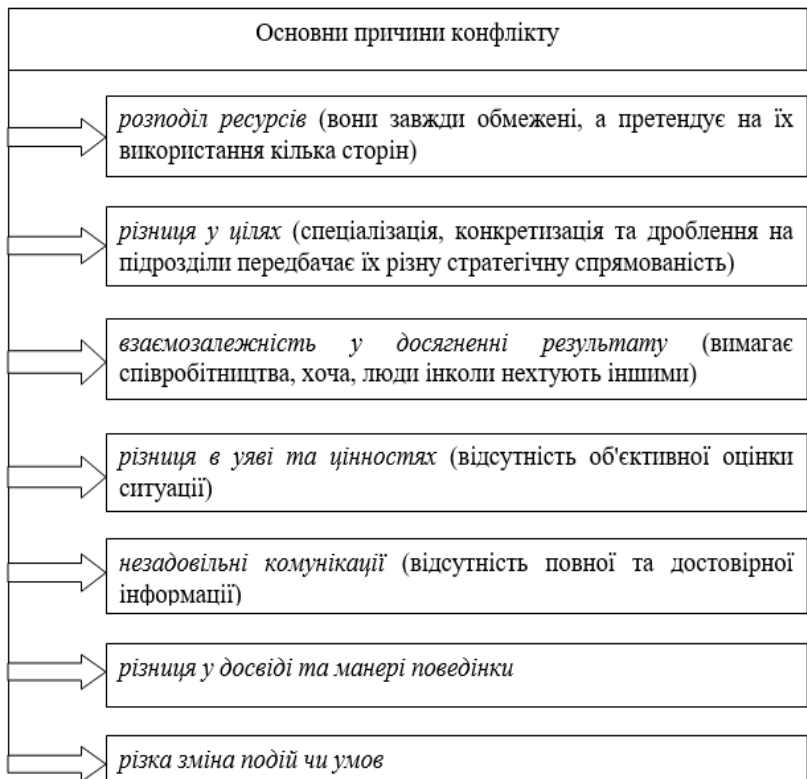


Рис. 1.1. Основні причини конфлікту

У зв'язку з тим, що завдання виконуються людиною, або групою, тобто їх виконання залежить від людини, або групи, які можуть їх виконати не вчасно, неякісно, що вплине на роботу всього колективу організації, провокуючи можливість конфлікту між її членами. Те ж саме стосується *відмінностей в уявленнях та цінностях, тому що ситуації можуть оцінюватися працівниками по-різному, й не завжди об'єктивно* що теж може стати причиною конфлікту. Породжувати конфлікти можуть також *відсутність або недостовірність інформації*. Це пов'язано з нездатністю, або небажанням керівництва надавати достовірну інформацію. Така ситуація викликає у співробітників відчуття роздратування й може бути причиною конфлікту між адміністрацією і підлеглими або між самими підлеглими. Появою конфліктів може бути нездатність керівників розробити і довести до відома підлеглих точний опис посадових функцій та обов'язків.

Причиною конфліктів в організаціях може бути різниця у досвіді та манері поведінки. Тому що досвідчений спеціаліст і новачок, що виконують аналогічні завдання, прикладають різні зусилля для їх виконання, зокрема новачок із великими труднощами справляється з роботою, ніж досвідчений спеціаліст. Також ситуація різкої зміни подій, умов, або зміни пріоритетів, призводить до того, що не кожен працівник може обрати правильний тип поведінки, що стає джерелом конфлікту.

Саме тому конфлікти, що виникають в органах державної влади, на думку Н. Довгань, можуть бути: «міжособистісними, міжгруповими, внутрішньоособистісними, вертикальними, горизонтальними, а також конфліктами, що можуть виникати між областю та райдержадміністрацією; конфліктами, що виникають усередині місцевих органів державного управління та їхніх структурних підрозділів; конфліктами, що виникають між громадянами та представниками місцевих органів виконавчої влади» [6, с. 6].

Найбільш поширений в органах державної влади міжособистісний конфлікт, що виникає і діє у сфері спілкування, комунікативної взаємодії. Наприклад, конфлікт між керівниками сусідніх підрозділів «за обмежені ресурси, капітал або робочу силу, час використання обладнання або схвалення проекту». Коли кожен із них намагається переконати вище керівництво виділити ці ресурси саме йому. Також може виникнути конфлікт між двома кандидатами на підвищення за наявності однієї вакансії [8, с. 170].

За статистикою, 15% робочого часу витрачається на конфлікти і постконфліктні стани (переживання, самоствердження у своїй правоті і т. п.). Якщо час, витрачений на конфлікт, прийняти за 100%, то з провини керівника конфлікти виникають у 52%; через психологічну несумісність – у 33%; унаслідок неправильної розстановки кадрів – у 15%.

Конфлікт – це, по суті, процес, що розвивається в часі та має декілька періодів, зокрема: передконфліктний період, конфліктна взаємодія і післяконфліктний період. Так, в передконфліктний період виникає напруженість, яка поступово наростає і досягає свого найбільшого значення в момент кульмінації, але потім спадає. Також конфлікти за триванням протікання можна поділити на міжособистісні короткочасні та міжособистісні довготривалі. Короткочасні міжособистісні конфлікти в організаціях є наслідком взаємного непорозуміння та помилок працівників, але вони швидко усвідомлюються учасниками й швидко

вирішуються. Довготривалі міжособистісні конфлікти пов'язані з суб'єктивними труднощами, тому їх тривалість залежить як від предмету протиріч, так і від рис характеру людей, що конфліктують. Такі конфлікти в організаціях дуже небезпечні, оскільки породжують негативний стан учасників та глибоку і тривалу напруженість стосунків. Найчастіші міжособистісні конфлікти проявляються через взаємні звинувачення, суперечки, нападки та захист [18, с. 35].

Кожна людина в процесі взаємодії з іншими й залежно від ситуації змушена грати різні ролі, але не завжди успішно. У моделі взаємовідносин, одна людина може грати роль К – керівника, Т – товариша, або П – підлеглого. Якщо рольова взаємодія збалансована, то спілкування може розвиватися безконфліктно, але при дисбалансі ролей можливий конфлікт.

Також суттєвою характеристикою людини як особистості є її поведінка у групі, вміння контактувати і взаємодіяти з іншими людьми, дотримуватися групових норм і правил. У зв'язку з тим, що процес взаємовідносин особистості в організації є надзвичайно складним, для їх розуміння варто враховувати як властивості особистості, її статус і позицію в установі, так і склад та характер діяльності організації.

З погляду психології *статус* (лат. status – стан, положення) визначає місце індивіда в соціальній структурі групи, в системі міжособистісних відносин в організації. Статус – це певна позиція людини в організації, що пов'язана з іншими позиціями за допомогою системи прав та обов'язків. Так, «соціальний статус керівника – це його загальне положення у системі управлінських зв'язків і відносин в соціальній групі, суспільстві, що пов'язане з певною сукупністю прав і обов'язків. Соціальний статус керівника, забезпечуючи йому певні права і можливості» [8, с. 98]. Залежно від цього одна і та ж людина може мати різний статус економічний, правовий, професійний, політичний, психологічний, соціальний). Деякі дослідники виокремлюють статуси «зadаний» і «досягнутий», «формальний», «неформальний», «суб'єктивний», «об'єктивний». Фактично статус є показником визнання значущості особистості з боку організації, тому що в статусі проявляються групові норми й цінності, а також її авторитет. (Поняття «авторитет» – «*autoritas*» перекладається з латинської мови, як «влада, вплив»). Отже, поняття «авторитет» поєднує в собі і особу, і владу, оскільки знеособленої влади чи впливу не буває – вони належать конкретним особистостям [8, с. 94].

Таким чином, авторитет є результатом відображення в свідомості людей соціальної значущості людини як члена соціальної спільноти. Авторитетна людина це та, чия думка або вчинки впливають на пове-

дінку інших людей. Ті, хто кажуть, що авторитетна людина – це та, яку боятися, не праві, авторитет, який має така людина, можна назвати лжеавторитет. По суті, авторитет керівника – це його неформальний вплив на підлеглих, що базується на знаннях і моральних якостях.

В управлінській діяльності вирішальним моментом у формуванні взаємозв'язків на рівні «керівник – підлеглий» є не сама по собі об'єктивна цінність властивостей людини, а їх суб'єктивна цінність у взаємовідносинах. Тобто, яку позицію займає особистість, її реальне ставлення до подій, що відбуваються. Що стосується ролі особистості, то вона характеризує певну соціальну, психологічну характеристику особистості, спосіб її поведінки залежно від статусу і позиції в організації. Отже, людина протягом свого життя виконує безліч ролей. У соціальному плані роль – це «певні способи дій, поведінки індивіда (або групи), які відповідають прийнятим у суспільстві нормам та здійснюються залежно від соціального статусу. Якщо сам статус визначає позицію людини в суспільстві (учень, студент, військовий, дружина), то соціальна роль – функція, яка виконується нею в даній позиції» [22, с. 167].

Отже, роль індивіду в організації визначається прийнятими в неї нормами, що закріплюються в правилах, інструкціях, статутах. У соціально-психологічному розумінні роль – це прийняття індивідом групових норм та цінностей. Розуміння ролі як поведінки характеризує її, перш за все, із соціально-психологічного боку. Виділяють наступні стадії розвитку ролі – зразок ролі, моделі ролі та рольова поведінка. Роль – це маска, яку надягає індивід, попадаючи в конкретне людське середовище, але її довготривале виконання стає обличчям людини. Оточуючі по відношенню до особистості мають рольові сподівання, тобто систему уявлень про те, як ця людина має поводитися в тій або іншій ситуації, яких вчинків варто від неї очікувати.

Ефективна управлінська діяльність передбачає знання керівником впливу групових норм на діяльність підлеглих. Норми можуть бути продуктом соціальної взаємодії й виникати у процесі життєдіяльності організації, або формуватися відносно ситуацій, тобто регламентувати поведінку членів групи, їх діяльність як організованої одиниці. Існування групових норм зумовлене об'єктивною необхідністю організації діяльності членів установи, їхнього виживання, розвитку, прогресу і відтворення. Отже норма конкретизує вплив групи на поведінку особистості (рис. 1.2).

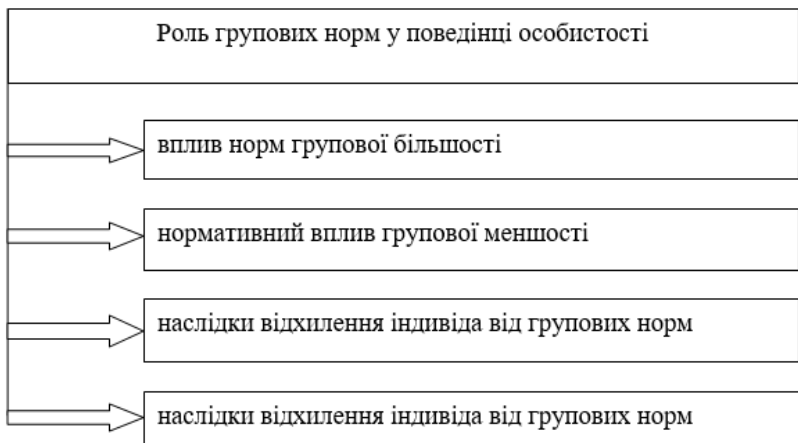


Рис. 1.2. Роль групових норм у поведінці особистості

Важливими для управлінської діяльності є знання особливостей групової згуртованості. Американський соціальний психолог Л. Фестингер, який першим звернувся до вивчення групової згуртованості, визначав її як «суму всіх сил, які діють на членів групи, щоб утримати їх у ній». Тобто це може бути «тиск на членів групи з метою їхньої взаємодії» або досягнення «одностайності думки» (рис. 1.3) [32, с. 274]. Отже, групова згуртованість створює та підтримує в групі (організації, установі тощо) такі зв'язки, які перетворюють існуючу структуру на психологічну спільність людей, психологічний організм, що відтворює безконфліктність спілкування і дій його членів. Отже, групова згуртованість націлює індивідів на співпрацю, тому чим більш згуртований колектив, тим ефективніше він працює.

В основі формування міжособистісної взаємодії (взаємні дії, взаєморозуміння, взаємовідносини та взаємовплив) є міжособистісна сумісність, як сукупність психологічних особливостей партнерів, які сприяють позитивному спілкуванню та взаємній діяльності. Міжособистісна сумісність базується на основі особистих особливостей, характерів, мотивів, соціальних установок, інтересів та інших індивідуально-психологічних характеристик особистості, зокрема структурну та функціонально-рольову сумісність. Так, структурна сумісність проявляється в поєднанні темпераментів, характерів та індивідуально-особистісних якостей партнерів. Функціонально-рольова – поєднанням уявлень та очікувань партнерів про міжособистісні ролі [24, с. 171]. Критерієм міжособистісної сумісності виступає суб'єктивна задоволеність партнерів результатами взаємодії і наявні гармонійні стосунки.

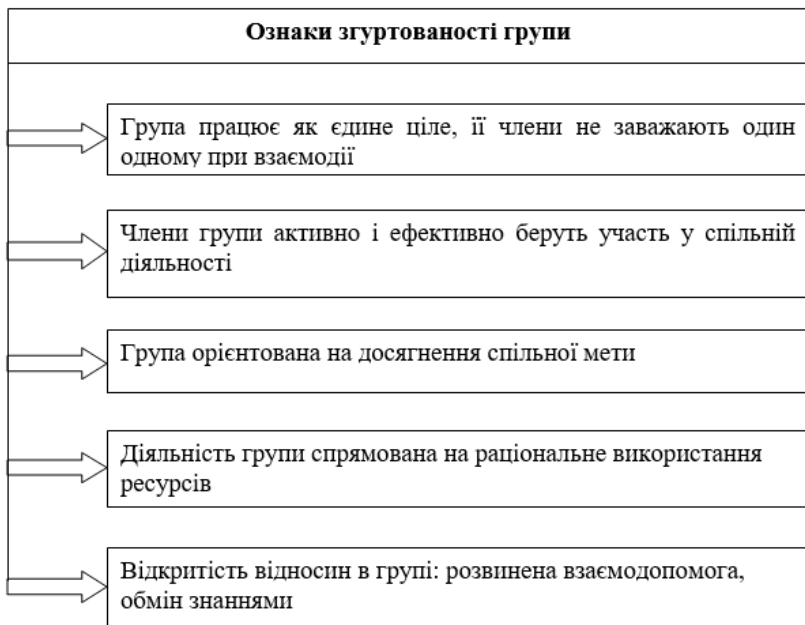


Рис. 1.3. Ознаки групової згуртованості

Для ефективного функціонування організації важливе значення має сумісність різних людей: на рівні «керівник – підлеглі», «керівник – інші керівники», «співробітники – працівники». Відомі пагубні наслідки при несумісності керівника і його заступника, формального і неформального лідерів. Головною особливістю психологічної сумісності на міжособистісному рівні є взаємне прийняття партнерів по спілкуванню і спільній діяльності; висока безпосередня задоволеність учасників взаємодії її результатом і процесом, коли кожний з них виявився на висоті вимог іншого. Психологічна несумісність, у свою чергу, породжує конфлікти, антипатію.

Головною особливістю психологічної сумісності на рівні «група – інші члени групи» є можливість безконфліктного спілкування і погодженості дій її членів в умовах спільної діяльності, передбаченої виробництвом чи соціальним управлінням. Психологічні дослідження показують, що навіть мовчазна присутність інших людей змінює психологічний стан його членів, зокрема у одних показники в присутності інших поліпшуються, у інших – погіршуються. Цей феномен пояснюється багатьма причинами, у тому числі й темпераментом (лат. *temperamentum* – співвідношення, пропорція), що охоплює якості, від

яких залежать реакції людини на інших людей і соціальні обставини. Використовують чотири типи темпераменту: сангвінік, флегматик, холерик, меланхолік (табл. 1.1) [8, с. 63].

Наприклад, якщо колектив організації, установи складається на половину з холериків, на чверть із флегматиків і на чверть з меланхоліків, а при прийнятті рішень повинен швидко діяти, то в процесі прийняття рішень постійно будуть виникати напружені ситуації.

Таблиця 1.1.

Типи темпераменту

Типи темпераменту	Психологічна характеристика	Загальний тип нервової системи
Сангвінік	Характеризується високою активністю, енергійністю, жвавістю та багатством виразних рухів, міміки. Йому притаманна комунікабельність і адаптованість (легко пристосовується до нових умов); захоплюється новими ідеями, але недовго; прагне до насолоди; інтереси та нахили його не є постійними, довірливий у стосунках; екстраверт.	Сильний, урівноважений, рухливий.
Холерик	Активний, енергійний, швидкий, різкий, рішучий, має сильну волю, нестриманий і наполегливий, навіть дещо впертий; схильний до швидких змін настрою, до емоційних зривів, запальний, іноді агресивний; багатий на почуття, мстивий, гордий і честолюбний; йому подобається бути лідером, керувати, все пристосовує до себе; екстраверт.	Сильний, неуврівноважений, інертний.
Флегматик	Пасивний тип, холоднокровний, почуттям і емоціям не піддається швидко; міміка і рухи флегматика невиразні; розважливий, не приймає поквапливих рішень, довго розмірковує перед роботою; терплячий, стриманий, послідовний; дуже наполегливий, розпочату справу завжди завершує; інтроверт.	Сильний, урівноважений, інертний.

Типи темпераменту	Психологічна характеристика	Загальний тип нервової системи
Меланхолік	Дуже емоційний тип, але зовні його риси виражені слабо; йому здається, що його недооцінюють і навіть нехтують ним; нерішучий, неенергійний; низький рівень психологічної активності, сповільненість рухів, стриманість мови і швидка стомлюваність; любить бути у вузькому колі друзів, ригідний; інтроверт.	Слабкий.

На думку психологів, найкраща сумісність між людьми в організаціях органів влади (у відділах, управліннях і т. п.) досягається при оптимальному поєднанні людей із протилежними типами темпераменту. Вчені вважають, що при комплектуванні управлінських та виробничих колективів, обов'язково потрібно враховувати особливості темпераменту їхніх працівників, однак, залежно від специфіки поставлених перед ними завдань. Так, в організації з інтенсивними процесами виробництва рекомендується включати сангвініків і флегматиків, а там, де переважають монотонні процеси, – меланхоліків. Найбільш ефективно здійснювати управлінську діяльність, пов'язану з процесами комунікації (спілкуванням), можуть сангвініки і слабо виражені холерики, люди, орієнтовані на співробітництво, тобто ті, хто виявляє ініціативу в складних ситуаціях. Але на роботи, що вимагають швидкого виконання і рухливості, краще призначати холериків.

Таким чином, формування груп в управлінських підрозділах державних органів необхідно здійснювати на основі добору представників різних темпераментів і різних здібностей, але з перевагою в них тих, типологічні характеристики яких більшою мірою відповідають поставленим перед ними завданням.

Важливою характеристикою особистості керівника (держслужбовця) є її активність (від лат. *activus* – діяльний), тобто прагнення розширювати сферу своєї діяльності, здатністю нести в собі необхідний потенціал енергії, сил, творчості. Отже, активність особистості керівника (держслужбовця) – це умова і результат її психічного розвитку як індивіда [8, с. 65].

Таким чином, активність виражає потреби особистості та характеризує її як суб'єкт життєдіяльності. Саме тому, що активність сприяє злиттю індивіда із соціумом (ідентифікація) і виділенню, збереженню свого «Я» (автономізація), тобто активність виступає способом формування, перетворення особистості у процесі її становлення. Це досяга-

ється або шляхом оптимального використання природних здібностей і можливостей індивіда, або шляхом формування оптимально-індивідуального темпу життя, або включенням особистості в соціальні процеси.

Підкреслимо: активність реалізується в системі цільових установок, ціннісних відносин, ціннісних орієнтацій, що визначають мотиваційну сферу особистості, спрямованість її інтересів, нахилів, вибір способів діяльності й спілкування. Отже, формування активності особистості полягає в прийнятті й засвоєнні нею цінностей. Структура цього процесу: сприймання, розуміння, прийняття.

Наголосимо про обов'язковість етапів. Однак, якщо деякі з етапів пропущені, це може призвести до механічного прийняття чужих зразків і стереотипів поведінки. Отже, процес формування активності особистості завершується прийняттям цінностей і перетворення їх на внутрішній регулятор поведінки, як власна соціально-моральна активність. Зазначимо, що результатом впливу є зміна діяльності і прийняття цінностей, але тоді, коли зовнішні цінності не суперечать вже існуючим в особистісній структурі.

Активно взаємодіючи з навколишньою дійсністю особистість розвивається. Саме тому «розвиток особистості» можна розглядати, як процес становлення особистості, як цілісності. Так, В. Рибалка розглядає особистість як складну систему, у якій диференційовано й інтегровано психічні властивості, що розвиваються під впливом соціальних факторів. Тому психологічна структура особистості має три виміри:

I – соціально-психолого-індивідуальний («вертикальний»);

II – діяльнісний («горизонтальний»);

III – генетичний («віковий»), що характеризує рівень розвитку властивостей особистості на певному етапі [23, с. 116-122].

На думку А. Мілса існує *п'ять рівнів розвитку особистості*.

Перший, що характеризується зникненням особистості, де людина лише об'єкт управління, «гвинтик». На цьому рівні у особистості мораль відсутня або виступає як маска, декорація.

Другий рівень характеризує людину догматичного складу, що за текстом не здатна бачити підтекст, але чітко поділяє людей на друзів або ворогів, на прогресивних і реакційних і т. п.

Третій рівень – це рівень здорового глузду, особистість здатна сприймати підтекст, все розмаїття життя, але в той же час відчуває ворожість до поглядів, що кардинально відрізняються від загальноприйнятих істин.

Четвертий рівень – рівень обдарованих, талановитих людей із високим творчим потенціалом, нестандартним мисленням, що завжди готові піти на ризик, узяти на себе відповідальність за вчинене.

П'ятий рівень – це рівень геніїв [8, с. 66].

Для українського суспільства, яке має велику кількість проблем, розв'язати які можна тільки, якщо людина має високий творчий потенціал. Однак наразі таких керівників ще мало, більшість тих, що звикли дивитися на людей активних, творчих, ділових як на небезпеку для свого спокійного існування. Саме тому українське суспільство сьогодні зацікавлене в людях мислячих, активних і знаючих.

Україні в органах державної влади потрібні керівники-лідери, що здатні приймати складні рішення й нести за них відповідальність, ефективно використовувати наявні ресурси, вести за собою людей та вирішувати конфліктні ситуації в колективі, створювати дружню команду для досягнення довгострокових цілей організації, визнавати помилки і брати на себе відповідальність за прорахунки.

Загалом, державні службовці повинні діяти активно, творчо, проявляючи в процесі управлінської діяльності індивідуальні здібності й властивості, бути професіоналами, бачити шляхи, що ведуть до кращого результату. Тому що непрофесіоналізм державних службовців, по-перше, призводить до втрат в економіці, зовнішній і внутрішній політиці тощо; по-друге, він сприяє росту напруги у взаємостосунках в організаціях; по-третє, веде до росту міжособистісних конфліктів, до психологічного дискомфорту. Отже, надзвичайно важливо, щоб людина, яка працює в органах державної влади, була професіоналом, мала не тільки яскравий розвиток здібностей, активності й творчості, але й глибокі та широкі знання як у галузі публічного управління, так і конфліктології.

1.2. Специфіка організаційно-управлінського конфлікту

В органах державної влади, як і в будь-яких організаціях у процесі комунікації, спілкування постійно виникають протиріччя, але не всі вони підпадають під визначення «конфлікт» і вимагають відповідної реакції з боку керівництва. Про наявність конфлікту можна говорити по властивим для конфліктної ситуації проявам і ознакам.

Характерною формою прояву конфліктів в умовах запровадження реформ і нововведень можна вважати дезорганізацію. *Дезорганізація* – це стан, при якому існуючі групові норми, процедури дій не відповідають новим потребам і цілям. А пошук нових процедур дій породжує протиріччя з приводу способів діяльності в нових умовах. Так, ініціатори змін засуджують тих, хто захищає старі норми, процедури й зраз-

ки поведінки. Зокрема це стосується проблеми взаємин поколінь у колективі. Під поколінням розуміють сукупність людей, що народжені в проміжок часу, який охоплює близько 20 років. Нейл Хоув та Вільям Штраус визначають покоління за наступними критеріями:

- 1) приналежність до однієї історичної епохи;
- 2) загальні переконання та моделі поведінки;
- 3) почуття приналежності до цього покоління [34].

Зауважимо, що у представників кожного покоління сформувались схожі цінності й моделі поведінки, які саме й характеризують покоління, їх поведінку, способи спілкування та вирішення конфліктів, побудову взаємовідносин, постановку цілей, прагнення до розвитку тощо [3, с. 46].

Отже, дезорганізація на суб'єктивному рівні виявляється у вигляді порушення погоджених спільних дій членів організації, формуються відособлені угруповання. Поведінка членів організації залежить не тільки від розуміння ними ситуації, але й від їх реакції на зміни, що відбуваються, залежно від власних інтересів. Відсутність згоди в колективі призводить до того, що інтереси організації не збігаються з інтересами окремого працівника, що породжує протиріччя і конфлікти в організації. Незгода всередині організації – це невиконання членами групи своїх обов'язків, тому що їх легітимність (обґрунтованість) піддається сумніву. А зміна загального умонастрою в організації, відсутність єдності породжує конфлікти між консерваторами і новаторами. Формою прояву такого конфлікту є незгода із застарілими елементами в структурі, або діяльності організації, спочатку у приватних висловленнях окремих осіб, а потім стає позицією окремих працівників, що об'єднуються в групу. Напруженість, що виникає у колективі організації, поступово переростає в конфлікт, що може мати позитивний і негативний аспекти. Позитивний виявляє себе у незадоволеності станом справ в організації, стилем керівництва і т. п. Негативний – виявляється в девальвації норм і цінностей, на яких будується організація, тому підриває підвалини адміністративної влади, її авторитет й породжує конфліктні ситуації.

У таких умовах для позитивного вирішення конфліктів може допомогти створення в колективі організації нормального соціально-психологічного клімату, тобто таких міжособистісних стосунків, що сприяють продуктивній діяльності колективу організації. Соціально-психологічний клімат в організації виконує такі функції: консолідуючу, стимулюючу, стабілізуючу, регулюючу (рис. 1.4).

Важливість соціально-психологічного клімату для організації підтвердив Хоторнський експеримент Елтона Мейо (на телефонному заводі Хоторна, що належав компанії «Вестерн Електрик» в місті Чічеро, штат Іллінойс (США) у 1924 р.), що виявив тісний зв'язок між продуктивністю

діяльності групи і особливостями її психологічного клімату. Суть т. зв. *Хоторнського ефекту* (тобто, коли учасники експерименту працюють набагато старанніше, ніж зазвичай, лише тому, що усвідомлюють власну причетність до експерименту) полягає в тому, що «група впливає на продуктивність індивіда значно більше, ніж його індивідуальні здатності й професійні навички. При цьому група нерідко впливає і на індивідуальну, і на організаційну ефективність» [8, с. 204].

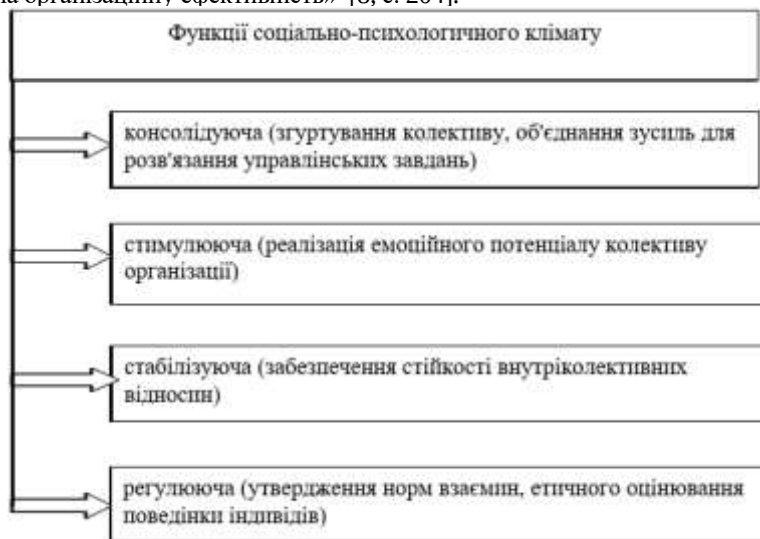


Рис. 1.4. Функції соціально-психологічного клімату

Однак, в колективі завжди можуть виникнути ситуації, які негативно впливають на людей, викликаючи у них стрес, що є руйнівним фактором, як для працівника так і для організації.

Стрес (психічна напруженість) – це захисна реакція організму на складну ситуацію. Людина постійно стикається з незначними стресовими ситуаціями, які нешкідливі для неї. Найбільш шкідливий для людини надмірний стрес, який пов'язаний із працею і діяльністю організації або подіями в її особистому житті, тому що характеризується надмірним психологічним чи фізіологічним напруженням.

Психологічні прояви стресу: нервозність, роздратованість, недовірливість, депресія, пригніченість.

Поведінкові показники стресу: погіршення або повна втрата апетиту, дратівливість, що чергується з плачем, безсоння, панічні атаки, зниження працездатності, депресія і понижений інтерес до міжособистісних відносин.

Фізіологічні прояви стресу: тахікардія, мігрень, гіпертонія, біль у серці, астма, артрит.

Організаційні фактори. Факторами, що є причинами стресу в організаціях, є перевантаження або надмірно мала завантаженість на роботі, або конфлікт ролей, який виникає, коли до працівника висуваються суперечливі вимоги, або при порушенні принципу єдиноначальності (одержання підлеглим розпоряджень, що суперечать один одному), або невизначеність ролей, тобто ситуація, коли працівник не розуміє, чого від нього хочуть, або нецікава робота. Також причинами стресу можуть бути погане освітлення, відхилення у температурі приміщення, або надмірний шум (більше 120 децибел і вище), що викликає головні болі, нездатність аналізувати ситуацію і приймати рішення.

Особисті фактори багатьох стресових ситуацій, фактори поза роботою – в родині, або в більш широкому соціальному середовищі. Зокрема, смерть близьких, розлучення з дружиною (чоловіком), хвороба чи серйозне тілесне ушкодження, укладення шлюбу, звільнення з роботи. Треба підкреслити, рівень стійкості до стресу залежить від людини. У кожної людини він різний і те, що для одних є викликом, що спонукає до дії, для інших може бути нерозв'язною проблемою. У ході розвитку стресу спостерігають три стадії (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Стадії розвитку стресу

Уникнути стресового стану можливо, але для цього, по-перше, необхідно розробити систему пріоритетів – у роботі, оцінивши всі види робіт таким чином: «повинен зробити сьогодні», «зробити пізніше цього тижня», «зробити тоді, коли буде час»; по-друге, зіткнувшись із проблемою, зважте спочатку, чи варта вона того, щоб вести за неї боротьбу; по-третє, вчиться казати «ні», коли досягаєте межі, за якою ви не можете взяти на себе більше роботи; по-четверте, якщо вас чекає неприємна справа, не відкладайте її; по-п'яте, щодня обов'язково знаходити час для відпочинку.

1.3. Причини професійних конфліктів в органах державної влади

Говорячи про причини професійних конфліктів в органах державної влади, варто вказати на два види конфліктної ситуації: *гостроконфліктна й провокуюча*. Для гостроконфліктної ситуації, що виникає особливо часто, характерні швидкоплинне виникнення або прояв конфлікту, високе розжарення емоцій і почуттів. Причини такої ситуації іноді можуть бути спонтанними, ситуативними, неусвідомлюваними.

Провокуюча ситуація в органах державної влади – відносно рідке явище, проявляє себе в явній або схованій формі, коли робляться спроби компрометації кого-небудь із колег або штучно створюються труднощі для здійснення конкретних професійних функцій. Причини такої ситуації, як правило, усвідомлені, підступні, глибоко пророблені, тому їх складно виявляти.

Конфлікти в професійному середовищі органів державної влади викликаються різними причинами й протікають за неоднакових обставин. Найчастіше вони викликаються порушенням або недотриманням норм професійної ділової етики, або виникають у результаті зіткнення протилежних думок, несумісних цінностей, різних оцінок і підходів, або прийняття керівником невірних управлінських рішень. Так, вченими в результаті наукових досліджень конфліктів встановлено, що з вини керівників, через їх помилки виникає 52 % конфліктних ситуацій, через психологічну несумісність співробітників – 33 %, а внаслідок неправильного підбору кадрів – 15 % [2, с. 125]. Одна з причин підвищеної конфліктності керівників – волонтаризм, властивий досить значному числу вітчизняних керівників. А також те, що «більшість керівників (81 % опитаних) сприймають конфлікт як загрозу, руйнівний чинник у професійно-управлінській взаємодії; 79 % з них мають «конфліктофобічний синдром» (острах конфлікту), що обумовлює їх прагнення уникнути конфлікту» [4].

На думку дослідників, щоб ліквідувати подібні конфлікти потрібно: по-перше, знайти такі загальні цінності й підходи, які б сприймали конфліктуючі сторони, по-друге, відмова від волонтаристського прийняття рішень, перехід до демократичних ефективних форм управління, розуміючи, що управлінські рішення – важлива умова профілактики конфліктів й один із компонентів ефективного керування персоналом установи. При цьому керівникові важливо вміти уникати насильницького нав'язування своєї думки, не можна категорично заперечувати те, що затверджує опонент, попутно відпускаючи на його адресу незаслужені докори.

Конфлікти ціннісних орієнтацій звичайно виникають непередбачувано, стихійно, ситуативно. Найчастіше їх причиною є негативні оцінки, що носять критичний характер. Тому такі оцінки краще не робити, а якщо й робити, то дуже обережно. Американський психолог Дейл Карнегі зауважував, що критика є «небезпечною іскрою, що може викликати вибух у пороховому льосі гордості», тому, казав він, «Замість того, щоб засуджувати людей, давайте спробуємо зрозуміти їх. Спробуємо уявити собі, чому вони чинять так, а не інакше» [14, с. 51].

Карнегі Дейл (Carnegie, Dale) (1888 – 1955) – американський педагог, психолог, письменник. Народився 24 листопада 1888 р. у штаті Міссурі.

Автор унікальної системи навчання навичкам спілкування. Перша книга («Ораторське мистецтво й надання впливу на ділових партнерів») вийшла в 1926 році.

Всесвітню популярність одержав створений ним «Інститут ефективного ораторського мистецтва й людських відносин» (Dale Carnegie Institute for Effective Speaking and Human Relations), який мав відділення в сотнях міст по всій Америці і Європі. Помер 1 листопада 1955 р. у Нью-Йорку.



➤ У світі існує тільки один спосіб узяти гору в суперечці - це ухилитися від неї.

➤ Критика подібна до поштового голуба: вона завжди повертається назад

Схилити людей до власної точки зору можна, якщо дотримуватися наступних рекомендацій:

1. Єдиний спосіб узяти гору в суперечці — це ухилитися від неї.
2. Проявляй повагу до думки співрозмовника. Ніколи не говори людині, що він не правий.
3. Якщо ти не правий, визнай це швидко й рішуче.
4. Із самого початку дотримуйся дружельного тону.
5. Змусь співрозмовника відразу ж відповісти тобі "так".
6. Нехай більшу частину часу говорить твій співрозмовник.
7. Нехай твій співрозмовник вважає, що дана думка належить йому.
8. Щиро намагайся дивитися на речі з погляду свого співрозмовника.
9. Стався співчутливо до думок і бажань інших.
10. Переконуючи, волай до шляхетних мотивів.
11. Драматизуй свої ідеї, подавай їх ефектно.

Карнегі Дейл

Отже, в умовах конфліктної ситуації, що пов'язана з критикою дій співрозмовника, головне – не втратити самовладання й постаратися проаналізувати причини, що її викликали. Для цього по-перше, вислухати співрозмовника, без тенденційності. Психологи відмічають, що лише 10% людей уміють вислухати іншого. По-друге, налагодити в процесі спілкування елементарне взаєморозуміння, тобто зрозуміти мотиви й інтереси протилежної сторони, які можуть бути не такими й поганими.

Однак через недолік інформації ми схильні представляти досить доброзичливі мотиви як амбіції, забуваючи, що немає нічого більше оманного, ніж уявна очевидність. Тому для досягнення взаєморозуміння варто поставити себе на місце свого схвильованого співрозмовника, а будь-яку його дію, що ми розцінюємо як конфлікт, всебічно осмислити й зрозуміти, а також з'ясувати, у чому все-таки справа. При цьому потрібно намагатися зберігати холонокровність і не виражати поспішно негативних емоцій.

Створенню конфліктних ситуацій сприяють неправильні манери поведінки й різного роду погані звички (сидіти в присутності співрозмовника, розгойдуватися на стільці, класти ногу на ногу, погойдувати ногою під час розмови). Їх треба тримати під контролем. Крім того, як

показує досвід, співрозмовника дуже дратує, коли його колега починає постукувати пальцями, або сторонніми предметами по столі (ручкою, запальничкою й т. п.).

Конфліктними стають ситуації, що виникають внаслідок порушення норм ділового етикету, безцеремонності в діловій розмові. Сюди ж варто віднести й категоричність суджень, невиправдане й завжди недоречне в ділових взаєминах моралізування в процесі бесіди. Такі «життєві дрібниці» завжди сприймаються в перебільшеному виді й тому дуже легко можуть перерости в конфлікт.

Буває, що в атестаційний період у колективі органу державної влади різко змінюється психологічна обстановка, зростає напруженість у поведінці співробітників, які проходять атестацію. Це трапляється в цих колективах, де існують приховані конфліктні ситуації, не впорядковані службові обов'язки, існують неоднакові вимоги до працівників, а прийняті рішення орієнтовані на думку якої-небудь певної групи колективу.

Причиною напруженої обстановки може бути й поведінка керівника державного органу. Наприклад, посилення вимогливості до якогось працівника порівняно з іншими, прояв нетактовності й т. п. Всі перераховані випадки можуть бути живильним середовищем різного роду слухів, помилкових думок, причиною нестриманих висловлень.

Крім того, серед безлічі причин, що породжують професійні контакти в колективі, можна виділити ті, які виникають внаслідок не об'єктивної оцінки керівником установи результатів праці співробітників. Для підвищення рівня об'єктивності оцінки праці співробітників, кожен керівник державної установи повинен знати можливі типові помилки, які допускають керівники в оцінці праці співробітників, і прагнути їх не допускати. Найбільш типові помилки керівника органу державної влади в оцінці діяльності співробітників – це завищення або заниження оцінок (табл. 1.2.).

Таблиця 1.2.

**Помилки керівника органу влади в оцінці діяльності
співробітників**

Завищення оцінок	Заниження оцінок
Завищена оцінка праці співробітника внаслідок дружних стосунків, що виникли на основі багаторазового неформального спілкування з ним. Тип помилки – <i>«помилка внаслідок дружних стосунків»</i> .	Оцінка роботи співробітника може занижуватися внаслідок не дружнього до нього ставлення. Тип помилки – <i>«помилка внаслідок особистої антипатії»</i> .

Завищення оцінок	Заниження оцінок
Керівник дає явно завищену оцінку праці співробітника, що виглядати в його очах «доброю» людиною. Тип помилки – <i>«помилка внаслідок добродушності»</i> .	Оцінка роботи співробітника часто занижується внаслідок того, що цей працівник раніше вважався таким, хто не мав високого рейтингу в колективі. Тип помилки – <i>«помилка внаслідок оцінної інерції»</i> .
Співробітнику дається завищена оцінка, що є наслідком його раніше загальновизнаної високої репутації та авторитету. Тип помилки – <i>«помилка внаслідок високої репутації»</i> .	Оцінка роботи співробітника іноді занижується, щоб показати її незначущість. Тип помилки – <i>«помилка заниженої значущості виконаної роботи»</i> .
Співробітнику дається явно завищена оцінка внаслідок того, що головні суттєві критерії оцінки праці опускаються, а оцінка дається за другорядними ознаками. Тип помилки – <i>«подати себе в кращому вигляді»</i> .	Помилка в оцінці праці співробітника може бути занижена внаслідок прискіпливого ставлення, або конфлікту що мав місце раніше. Тип помилки – <i>«помилка внаслідок прискіпливого ставлення»</i> .
Оцінка роботи співробітника може підвищуватись, якщо співробітник для керівника чимось симпатичний, цікавий. Тип помилки <i>«помилка внаслідок внутрішньої симпатії»</i> .	Оцінка праці співробітника внаслідок навмисного підвищення вимог, про які попередньо співробітнику не повідомлялося. Тип помилки – <i>«помилка внаслідок підвищених вимог»</i> .
Оцінка роботи співробітника може бути завищена внаслідок того, що раніше на цьому місці працювала людина, яка дуже погано виконувала свої обов'язки. Тип помилки – <i>«помилка розмаїття»</i> .	Керівник навмисне завищує вимоги до співробітника, оскільки, має намір його звільнити і цим провокує його на конфлікт. Тип помилки – <i>«помилка, яка провокує конфлікт»</i> .

Підсумовуючи, зазначимо: заниження оцінок праці працівників, як і завищення оцінок, є джерелом конфліктів у колективі. Рано чи пізно у колективі знайдуться люди, які вкажуть керівнику на необ'єктивність його ставлення до окремих членів колективу. Зрозуміло, що взаємовідносини працівника з вищим керівництвом і колегами по роботі можуть бути різними. Саме тому керівник повинен отримувати

інформацію про працівника за допомогою власних за ним спостережень. Крім того, обов'язково прислуховуватися до думки колективу, про особистість, про відносини з товаришами по роботі, ставлення до трудової діяльності, про моральні сторони поведінки, яка є найважливішим джерелом інформації про особистість. Нехтування думкою колективу таїть у собі небезпеку виникнення конфліктів між колективом та керівником.

РОЗДІЛ 2

МОРАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ КЛІМАТ В КОЛЕКТИВІ ОРГАНУ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ

План

- 2.1. Соціально-психологічні чинники виникнення конфліктів у державному управлінні.
- 2.2. Аналіз морально-психологічного клімату в органах державної влади.
- 2.3. Оцінка рівня конфліктності в органах державної влади.

***Ключові слова:** міжособистісні конфлікти, внутрішньогрупові конфлікти, соціально-психологічні чинники, морально-психологічний клімат, рівень конфліктності.*

2.1. Соціально-психологічні чинники виникнення конфліктів у державному управлінні

Існують різні думки стосовно ролі соціально-психологічних чинників у виникненні конфліктів в організації. На думку одних, конфлікт обумовлений, у першу чергу, об'єктивними соціально-економічними детермінантами. На думку інших, конфлікти породжуються соціально-психологічними факторами.

На практиці для покращення роботи державного управління, головним завданням набуває попередження міжособистісних конфліктів, що дає змогу розробляти та вдосконалювати різноманітні аспекти роботи колективу, створення сприятливого клімату для спілкування та виконання функцій державними органами.

Кожному конфлікту, що виникає у державному управлінні, притаманні свої характерні особливості, які визначають специфіку конфлікту через його зміст та причину. Першопричиною будь якого конфлікту у психологічному змісті є здійснення хоча б одною із взаємодіючих сторін дій, що порушують бажання іншої, і виникнення в результаті цього протиріччя мотивів, ціннісних орієнтацій, інтеріоризованих норм. Однак, більшість конфліктів в державному управлінні – міжособистісні, що «виникають на рівні двох індивідуумів незалежно від їх положення в ієрархії організації, при цьому, причини виникнення даного виду конфлікту можуть бути як об'єктивними (провали в органі-

зації кадрової політики в частині розподілу або накладання зон відповідальності, неефективності механізмів контролю та мотивації), так і суб'єктивними (знаходять своє вираження у особистісній ворожнечі або психологічній несумісності двох працівників) [12, с. 101]. Небезпека такого конфлікту полягає в тому, що середовища його протікання може поширюватися до меж структурного підрозділу.

Поділ колективу на групи за інтересами призводить до виникнення внутрішньогрупового конфлікту. Фахівці вважають, що наслідками такого конфлікту може бути «повний розпуск структурного утворення або зміни у його кадровому та особистісному складі». Вчені наголошують, що цей конфлікт є «найбільш загрозливим видом конфлікту в межах організації, адже є проявом проблеми стратегічного масштабу, основа якої лежить у самих принципах організації системи управління персоналу, а подальше ігнорування або її неефективне вирішення може призвести до хронічної збитковості або повної ліквідації підприємства [12, с. 102].

Зрозуміло, що в органах державної влади працюють звичайні люди, вони можуть помилятися з різних на то причин. Однією з таких причин є перекручування інформації в процесі міжособистісної і міжгрупової комунікації. Другою соціально-психологічною причиною міжособистісних конфліктів є незбалансована рольова взаємодія двох людей. Тому що у ситуації міжособистісного спілкування кожна людина може грати ту або іншу роль, іноді не ту, якої очікує від неї партнер по взаємодії. Наприклад, в державному управлінні керівник, спілкуючись з підлеглим, вважає себе старшим, а підлеглого молодшим. Якщо підлеглий так само оцінює розподіл ролей у цій ситуації, то така взаємодія з погляду збалансованості ролей буде безконфліктною. Але взаємодія керівника з підлеглими ускладнюється, якщо вона здійснюється на двох рольових рівнях: як старшого з молодшим при вирішенні службових питань і як рівного з рівним, оскільки підлеглий і начальник як громадяни рівні між собою.

Також треба звернути увагу на особливості взаємодії між різними групами працівників, кожна з яких відрізняється від інших функціями, якими вони були наділені державою у процесі державного управління. І так можна виділити два рівні взаємодії:

- «горизонтальний» (державний службовець – державний службовець, керівник – керівник);
- «вертикальний» (керівник – підлеглий, підлеглий – керівник).

Як бачимо, взаємозв'язок в державних органах зростає в міру функціональних розходжень між працівниками. Тому що управлінська діяльність в державних органах організована так, що більш тісні

зв'язки характерні для «вертикальної» взаємодії, а менш тісні для «горизонтальної».

Однією з типових соціально-психологічних причин, які зустрічаються у державному управлінні, є нерозуміння працівниками того, що під час обговорення проблеми, особливо складної, розбіжність позицій часто може бути викликана не справжньою розбіжністю в поглядах, а саме підходом до її розглядання. В основі соціально-психологічних причин конфліктів у державному управлінні частіше є способи оцінки результатів діяльності працівників (рис. 2.1).

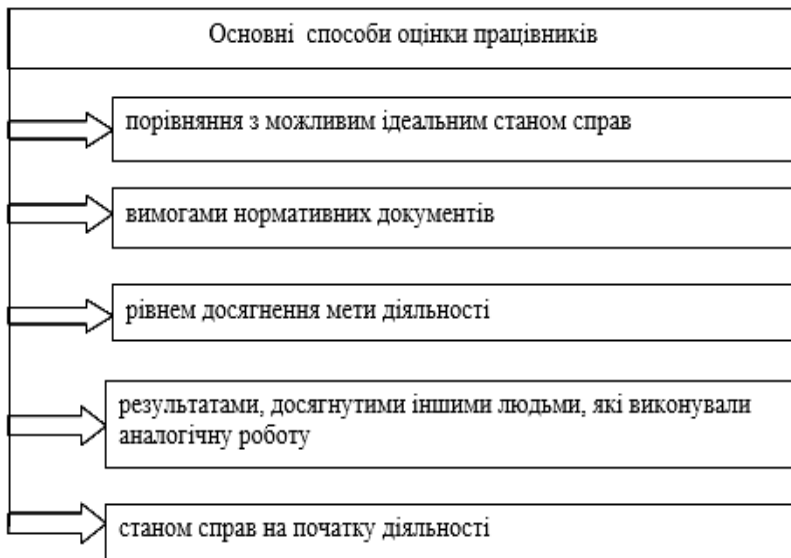


Рис. 2.1. П'ять основних способів оцінки працівників

Міжособистісні та внутрішньогрупові конфлікти мають як негативні, так і позитивні прояви, що виявляються в системі взаємовідносин.

Так негативні змінюють систему взаємовідносин між службовцями, акцентуючи увагу на досягнення «перемоги» в конфлікті, що породжує негативний емоційний стан, виникнення ворожості у держслужбовців учасників конфлікту, тому що ставлять під загрозу їх інтереси. Все це перешкоджає досягненню мети адміністрації, порушує групову єдність й підвищує плинність кадрів, знижує ефективність виконання завдань провокуючи нові конфлікти.

Позитивні прояви міжособистісних і внутрішньогрупових конфліктів дають змогу осмислити різні погляди на проблеми, зрозуміти пре-

тензії конфліктуючих, а по суті звільнитися від негативних емоцій й об'єднати держслужбовців, які мають спільні погляди та інтереси [7, с. 223-227].

Таким чином, аналіз психологічної сутності конфлікту та його ролі в життєдіяльності окремої людини та колективу в цілому полягає в тому, що один й той самий конфлікт може бути як деструктивним, так і конструктивним, тобто все залежить від обставин, або конкретної ситуації, в якій він відбувається.

2.2. Аналіз морально-психологічного клімату в органах державної влади

Вивчення морально-психологічного клімату проводилось в органах державної влади області. У дослідженні взяли участь 126 державних службовців районних державних адміністрацій (далі РДА) Миколаївської області. Аналізувалася службова діяльність державних службовців РДА, виконання ними своїх посадових обов'язків, які є невід'ємними від суспільних умов, взаємин і подій.

З метою вивчення ставлення державних службовців до соціальних проблем, до роботи, визначення їх ціннісних орієнтацій, були проведені опитування *«Соціальне самопочуття»* та *«Задоволеність умовами та організацією роботи»*.

Як свідчать відповіді працівників РДА, на питання анкети *«Що зараз найбільш важливе для Вас?»* основними життєвими цінностями на даний час для державних службовців є:

- добрий стан здоров'я – 93 чол. (74 %),
- високий заробіток, побутовий комфорт – 88 чол. (70 %),
- цікава робота – 77 чол. (61 %),
- вдалий шлюб, щаслива сім'я – 52 чол. (41 %),
- отримання нових знань, освіта – 34 чол. (27 %).

Відповіді на питання *«Які соціальні проблеми працівників РДА, на звіт основні?»* розподілились таким чином:

- соціальна незахищеність працівників – 102 чол. (81 %),
- невідповідна оплата праці – 99 чол. (79 %),
- важкі умови праці – 22 чол. (17 %),
- не вистачає досвіду та професіоналізму у безпосередніх керівників – 13 чол. (10 %).

Як бачимо, основною соціальною проблемою більшість опитаних державних службовців РДА вважають соціальну незахищеність працівників органів державної влади (102 чол. – 81 %) та невідповідну оплату їх праці (99 чол. – 79 %). Важкі умови праці назвали в числі основних проблем 22 чол. (17 %).

Співставляючи відповіді працівників на ці два питання, можна зробити такі висновки: заробітна плата й побутовий комфорт належать до числа основних життєвих цінностей, але рівень їх не відповідає очікуванням працівників РДА, що є підставою для виникнення у працівників почуття незадоволення.

Про це свідчать також відповіді на питання *«Чи задоволені Ви сьогоднішнім Вашим життям в цілому?»*. Тою чи іншою мірою незадоволені своїм життям майже 40 % опитаних (27 % – скоріше ні, чим так, 6 % – незадоволені, 7 % – важко відповісти).

Повністю задоволені своїм життям – 6 % працівників.

Скоріше так, чим ні – 54 %.

Що стосується суспільного іміджу органів державної влади, на теперішній час вважають його достатньо високим лише 3 % державних службовців. 33 % опитаних вважають суспільний імідж державних службовців невисоким, 60 % – відповіли, що суспільний імідж державних службовців ще не достатньо високий, потрібна певна робота для його підвищення.

На думку державних службовців РДА, для підвищення суспільного іміджу органів державної влади необхідно:

- підвищити соціальний статус рядових працівників – 54 % опитаних,
- ширше інформувати населення через засоби масової інформації про досягнення органів державної влади – 27 % ,
- розширити функції працівників – 21 %,
- вести відкриту послідовну боротьбу зі зловживаннями владою серед державних службовців – 13 %,
- вести роз'яснювальну роботу – 13 %.

Суспільний імідж державних службовців РДА у значній мірі залежить від якості виконання ними службових обов'язків під час здійснення виконання власних обов'язків, організації службових і ділових контактів з громадянами.

Як бачимо з відповідей на питання *«Як Ви оцінюєте себе на своєму робочому місці?»*, 65 % працівників вважають, що вони відповідають своїй посаді, у тому числі:

- 44 % – вважають, що повністю відповідають своїй посаді,
- 21 % – вважають, що за своїми особистісними якостями відповідають своїй посаді, проте їм бракує спеціальних знань та навичок.

Проте 31 % працівників у тій чи іншій мірі вважають свій потенціал більш високим:

- 14 % – вважають, що їх потенціал значно вищий, ніж вимагає посада, яку вони обіймають,

– 17 % – вважають, що за своїми особистісними якостями відповідають посаді, проте через незалежні від них обставини не можуть повністю реалізувати себе як працівники.

До ротації кадрів лише 5 % державних службовців ставляться позитивно, 44 % – в цілому позитивно, але вважають, що адаптація до нових умов впливає на якість роботи. 47 % державних службовців до ротації кадрів ставляться негативно, адже зміна місця та умов роботи, на їхню думку, створює додаткові труднощі.

Як свідчать результати анкетування, лише 7 % державних службовців ніколи не відчували негативного ставлення до себе з боку громадян. 6 % відчують таке ставлення практично завжди, 45 % – лише в деяких випадках, 40 % – дуже рідко. Причинами цього явища 26 % опитуваних вважають попередній негативний досвід спілкування з державними службовцями, 23 % – недостатньо високий суспільний імідж державних службовців, 20 % – певні соціальні стереотипи.

Однією зі складових створення суспільного іміджу державних службовців є послідовна боротьба із будь-якими проявами корупції.

Як свідчать результати анкетування, з тим, що в органах державної влади на теперішній час існує таке явище, як хабарництво, згодні 87 % опитаних, у тому числі:

– 60 % – не заперечують сам факт існування цього явища, але вважають дані про те, що державні службовці за рівнем хабарництва займають одне з перших місць, дещо перебільшеними,

– 13 % – вважають, що це явище розповсюджене скрізь,

– 6 % – вважають, що це явище існує тільки в органах, які здійснюють правосуддя.

Серед *причин існування хабарництва в органах державної влади* 60 % державних службовців вказують на рівень заробітної плати, який не відповідає важливості функцій, що виконуються державними службовцями, 21 % вважають, що на оцінці державних службовців відбиваються зловживання окремих працівників. 20 % співробітників вважають, що такі відносини типові для всього суспільства.

На питання *«Як повинно реагувати на випадки хабарництва керівництво?»* 6 % працівників відповіли «Передати справу до суду», 10 % – «Одразу ж звільнити такого працівника». Більшість же (70 %) не висловлюються так жорстко, вони вважають за необхідне розглянути всі обставини справи, а потім приймати рішення, тобто деякою мірою виправдовують існування хабарництва соціальними факторами.

На питання *«Чи часто виникають конфлікти у Вашій роботі?»* 70 % державних службовців відповіли «Інколи», 8 % – «1-2 рази на тиждень».

день», 6 % – «1-2 рази на місяць». Відповідь «Часто, майже кожен день» надали 5 % респондентів.

47 % державних службовців відмічають різноплановість цих конфліктів, 22 % – переважно із відвідувачами, 7 % вважають, що ці конфлікти відбуваються переважно в середині колективу, 4% – переважно між підлеглими і керівником.

На питання анкети «Задоволеність умовами та організацією роботи» відповідали 118 державних службовців (крім керівного складу).

Більшість працівників органів державної влади задоволені станом обладнання, рівномірністю забезпечення роботою та санітарно-гігієнічними умовами праці на своєму робочому місці. 76 % опитаних задоволені різноманітністю роботи та 75 % – можливістю підвищення кваліфікації. Організацією роботи незадоволені 8 % опитаних (6 % – уникнули відповіді). 88 % державних службовців в цілому задоволені взаємовідносинами зі своїми безпосередніми керівниками та 82 % – тим, як організована їх робота, хоча 62 % опитаних підкреслили можливість її покращення. Найбільше незадоволення у державних службовців викликає оплата праці (лише 21 % опитаних задоволені розміром заробітної плати).

Як свідчать результати анкетування, в більшості підрозділів митниці склався в цілому позитивний морально-психологічний клімат. Так, лише 2 % опитаних відповіли, що вони не відчують себе членами колективу свого підрозділу, 2 % – хотіли би перейти в іншій відділ, 5 % – скоріше перейшли би. В ході дослідження була проведена також методика «Експертна оцінка психологічних характеристик особистості керівника». За цією методикою працівники оцінювали ступінь розвитку деяких якостей свого керівника за 5-бальною шкалою: 5 – розвинуто дуже сильно, 1 – зовсім не розвинуто (Табл. 2.1).

Таблиця 2.1.

Результати оцінки психологічних характеристик особистості керівників структурних підрозділів РДА

№ з/п	Прізвище, ініціали	Підрозділ	Середній бал
1			5,0
2			4,9
3			4,9
4			4,9

№ з/п	Прізвище, ініціали	Підрозділ	Середній бал
5			4,8
6			4,8
7			4,8
8			4,7
9			4,6
10			4,1
11			4,0
12			3,9
13			3,9
14			3,8
15			3,8
16			3,7
17			3,7
18			3,3

Як свідчать результати анкетування, в деяких підрозділах РДА має місце ідеалізація керівника. Працівники не бачать або не хочуть бачити деякі вади своїх керівників, оскільки ставляться до них цілком позитивно. Хоча, на думку підлеглих, більшості керівників бракує самокритичності: вміння визнавати помилковість своїх рішень, бачити в невдачах колективу, насамперед, свої особисті помилки.

Аналіз показує, що керівникам окремих підрозділів слід звернути увагу на регулювання взаємовідносин у колективі та стимулювання діяльності підлеглих. Необхідно розвивати вміння впливати на колектив особистим прикладом та бути послідовним у своїх вимогах, а також необхідно розвивати вміння поставити себе на місце іншої людини, бути справедливим та об'єктивним.

Програмою дослідження було передбачене також *вивчення стилю управління керівників структурних підрозділів РДА.*

Результати дослідження свідчать про те, що більшість керівників структурних підрозділів РДА використовують у своїй діяльності коле-

гіальний (демократичний) стиль управління. Такий стиль управління сприяє зростанню ініціативності підлеглих, відповідального ставлення їх до виконання обов'язків, формуванню сприятливого морально-психологічного клімату в колективі.

Директивний (авторитарний) стиль керівництва, як показує дослідження, використовують керівники, які мають, як правило, завищену самооцінку та недооцінюють своє оточення. Наслідком цього є недовіра до підлеглих, нехтування ними й невикористання реального людського потенціалу.

Слід пам'ятати, що стилі керівництва характеризують індивідуальність керівника, його як особистість. У той же час від стилю керівництва залежить ефективність управлінської діяльності, мікроклімат у колективі, орієнтованість колективу на результати тощо. Отже, робота керівника в органах влади (незалежно від рівня ієрархії, який він займає) має бути орієнтована на досягнення результатів, що стоять перед установою.

Висновки та рекомендації:

1. Морально-психологічний клімат, що склався в органах державної влади, в цілому, позитивний: працівники задоволені санітарно-гігієнічними умовами праці, організацією роботи, взаємовідносинами у колективах.

2. Морально-психологічний клімат, що склався в підрозділах РДА області, значною мірою залежить від суспільних умов, взаємин і подій, які відбуваються в країні. Факторами, що негативно впливають на морально-психологічний клімат в підрозділах РДА області, на думку більшості державних службовців, є низький соціальний статус працівників органів державної влади та рівень заробітної плати.

Вивчення морально-психологічного клімату в підрозділах РДА області, проводилося, щоб з'ясувати, як держслужбовці ставляться до порушення державними службовцями дисципліни: вживання спиртних напоїв у робочий час, конфліктних взаємин між співробітниками.

У психологічному дослідженні з 12.08.2022 по 17.08.2022 приймало участь 14 співробітників РДА: 9 чоловіків і 5 жінок. Віковий склад підрозділу: 6 (43 %) співробітників – старше 45 років, 6 (43 %) – у віці від 30 до 45, і 2 (14 %) – молодше 30-ти.

Колектив – досить складний для керівництва з ряду причин:

- 8 співробітників (57 %) працюють в органах державної влади більше 10 років;
- 3 співробітників, у тому числі керівник, раніше займали більш високі (керівні) посади;

– 9 співробітників були переведені в РДА з інших державних органів, причому для 7 з них цей перевід був або пониженням, або сприймався ними як пониження.

І етапом вивчення морально-психологічного клімату в даному колективі було проведення методики, що потребує вибору членами колективу ознак, за допомогою яких можна описати психологічну атмосферу в їхньому колективі. Аналізуючи отримані результати, необхідно відзначити досить обережний підхід до висловлювання своєї думки з боку більшої частини державних службовців (9 чоловік). Для характеристики свого колективу вони вибирали, в основному, середні оцінки (4-5), що не дає можливості кваліфікувати морально-психологічний клімат у РДА ні як позитивний, ні як негативний. Так, порівнюючи оцінки, надані колективу РДА його керівником, з оцінками колективу, можна відзначити, що і керівник, і підлеглі вважають, що їхній колектив характеризує скоріше дружелюбність, чим ворожість (4-3,4), скоріше згода, чим незгода (3-3,6), скоріше співробітництво, чим непогожденість (3-3,7), скоріше взаємопідтримка, чим недобррозичливість (3-4,1).

Важливими для розуміння причин неблагополуччя в колективі є показники, за якими думки керівника і підлеглих істотно відрізняються: так, керівник вважає, що підлеглий йому колектив характеризує незадоволеність, холодність, байдужість і нудьга, тоді як державні службовці вважають, що їх колективу притаманні скоріше такі ознаки як теплота, задоволеність, захопленість і цікавість. Так само істотно розійшлися думки і за питанням про продуктивність діяльності РДА. Керівник вважає підлеглий йому колектив непродуктивним, але досить успішним; на думку ж співробітників, їхній колектив характеризує продуктивність, але безуспішність.

З урахуванням того, що продуктивність діяльності – характеристика, пов'язана власне з роботою колективу, а його успішність багато в чому залежить від якості керівництва в підрозділах РДА, що проблеми в його колективі виникають, насамперед, унаслідок недостатньо якісної роботи підлеглих, тоді як підлеглі схильні звинувачувати в цьому свого керівника.

Це припущення підтверджується також результатами зіставлення експертної оцінки психологічних характеристик особистості керівника, наданої йому колективом, із його самооцінкою.

Дана методика була включена в програму дослідження в зв'язку з тим, що об'єктивна й адекватна самооцінка кожного співробітника (а керівника особливо) – важлива умова не тільки успішних і конструк-

тивних людських взаємин, але й працездатності, душевного спокою особистості і сприятливої психологічної атмосфери в колективі.

Ступінь розвитку деяких якостей керівника необхідно було оцінити по 5-бальній шкалі: 5 – розвинуто дуже сильно, 1 – зовсім не розвинуто. Самооцінка керівника й оцінка його колективом збіглися (чи виявилися близькими) за такими характеристиками (табл. 2.2).

Таблиця 2.2.

Аналіз ступеня розвитку деяких якостей керівника структурного підрозділу РДА

Характеристика	Самооцінка	Оцінка колективу
Виявляє інтерес до діяльності керівника	5	4
Вважає, що головне – результат і якість праці	5	3,9
Здатний швидко оцінювати особливості та стан інших людей	4	3,7
Здатний спілкуватися з людьми без «награності» і нарочитості	4	3,8
Здатний впливати переконливістю доводів	4	4,3
Здатний до вольового впливу	4	3,7
Здатний до емоційного впливу	4	3,7
Здатний сміливо висувати вимоги	5	4,1
Здатний виявляти самостійність у висуванні вимог	4	4
Здатний виявляти наполегливість у вимогах	4	4
Здатний логічно й аргументовано робити критичні зауваження	4	3,8

Оцінка колективу і самооцінка керівника структурного підрозділу РДА істотно розійшлися за наступними критеріями (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Оцінка колективу і самооцінка керівника структурного підрозділу
РДА**

Характеристика	Самооцінка	Оцінка колективу
1. Виявляє інтерес до організаторської діяльності	4	2,8
2. Виявляє інтерес до стимулювання діяльності членів колективу	4	2,9
3. Вважає, що відносини не повинні носити формальний характер	5	2,8
4. Прагне принести максимальну користь спільній справі	5	2,9
5. Прагне отримати соціальне визнання	4	2,6
6. Прагне уникнути претензій з боку колективу	5	3,0
7. Прагне отримати задоволення від своєї організаторської роботи	5	2,7
8. Прагне до позитивних взаємин з колективом	5	3
9. Здатний до співпереживання і співчуття	4	2,8
10. Здатний виявляти інтерес та уважність до своїх товаришів	4	2,9
11. Здатний знаходити індивідуальний підхід до людей	4	2,9
12. Здатний виявляти співчутливість, приходити на допомогу	4	2,9
13. Здатний до впливу особистим прикладом	4	2,7
14. Здатний до самокритичності в оцінках своєї поведінки	5	2,7
15. Здатний бачити в помилках колективу насамперед свої особисті помилки.	4	2,3
16. Здатний визнавати помилковість своїх рішень	4	2,5

Дані результати дозволяють стверджувати, що керівник колективу не має авторитету серед своїх підлеглих, а це негативно впливає на організованість колективу та на його морально-психологічний клімат.

Необхідно відзначити також, що в цілому самооцінка керівника є підвищеною (середній бал – 4,4: жодну з 63 якостей він не оцінив нижче, ніж у 4 бали). У результаті чого можна зробити висновок, що керівник підрозділу як керівник зупинився у своєму розвитку: в нього немає потреби в самовдосконаленні, відсутня самокритичність.

Подальше дослідження включало вивчення особистісних якостей співробітників із використанням методик на виявлення особливостей темпераменту, акцентуацій характеру, стилю поведінки в конфліктних ситуаціях, рівню агресивності і форми прояву агресії, а також аналіз впливу особистісних якостей керівника і членів колективу на обстановку, що склалась в колективі.

Результати вивчення особливостей темпераменту співробітників районної державної адміністрації представлені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4.

Особливості темпераменту співробітників РДА

Прізвище, ім'я, по батькові	Показники за шкалою неправди	Екстраверсія-інтроверсія	Нейротизм	Тип темпераменту
1.	4	11	12	Флегматично-меланхолічний
2.	9	11	4	Флегматичний
3.	7	8	4	Флегматичний
4.	6	7	11	Флегматичний
5.	3	7	19	Меланхолічний
6.	6	10	4	Флегматичний
7.	2	10	8	Флегматичний
9	6	10	4	Флегматичний
10.	2	12	10	Сангвінічно-флегматичний
11.	3	7	9	Флегматичний
12.	3	16	7	Сангвінічний
13.	4	11	5	Флегматичний

Як бачимо з таблиці, показники за шкалою неправди значно перевищують припустимі (більше 5-ти) у 5 чоловік (38 % з числа тих, що брали участь у дослідженні). Це говорить про те, що ці співробітники

прагнуть представити себе краще, ніж вони є насправді, виправдати очікування з боку оточуючих і, можливо, побоюються, що результати дослідження можуть мати для них небажані наслідки. Їхні результати ми не можемо вважати достовірними. Результати, які можна вважати достовірними, показують, що велика частина співробітників даного колективу мають риси флегматичного темпераменту, для якого характерно, насамперед, відсутність гнучкості у взаєминах з оточуючими, а також небажання змінювати свої думки під впливом обставин. Флегматик має високу працездатність, добре опирається сильним і тривалим подразником, але не здатний швидко реагувати в несподіваних важких ситуаціях. Він воліє закінчити одну справу і тільки потім братися за інше.

Результати даної методики збігаються також із результатами діагностики особистісної гнучкості співробітників (табл. 2.5). Ригідність (від лат. *rigidus* – твердий, заціпенілий) – одна з найважливіших рис особистості. Вона тісно пов'язана з конфліктогенністю поведінки, труднощами в спілкуванні, нездатністю змінити свою точку зору (у тому числі визнати помилку), непорушністю настанов, стереотипів і способів мислення. Ригідність показує складність, неготовність або повну нездатність співробітників змінювати намічену програму діяльності в нових ситуаційних умовах. Це здатність психіки і характеру людини до міцного збереження заданої установки свідомості. Ригідна людина не схильна міняти свої звички. Він упертий, прагне відстоювати свою тактику у вирішенні побутових питань. Він вразливий, на тривалий час зберігає свій емоційний стан. Оточуючим його людям доводиться прикладати багато зусиль, щоб його відволікти або переконати.

Таблиця 2.5.

Діагностика особистісної гнучкості (ригідності)

Прізвище, ім'я, по батькові	Гнучкість	19	20	21	22	23	24	25	26	27	Ригідність
1.						23					
2.				21							
3.		19									
4.											28
5.								25			
6.											28

Прізвище, ім'я, по батькові	Гнучкість	19	20	21	22	23	24	25	26	27	Ригідність
7.										27	
8.											28
9.							24				
10.										27	
11.											31
12.										27	
13.											28

Як бачимо з таблиці 2.5. 5 співробітникам (38 %) властива ригідність (показник 28 і більше), 3 (23 %), які мають показник 27, по суті, мають ту ж якість особистості, інші співробітники виявляють риси як гнучкості, так і ригідності. У даному колективі немає жодної гнучкої, мобільної, схильної до змін людини. Одним із найбільш розповсюджених способів вирішення проблем, що виникають у складних і важких (конфліктних) ситуаціях є агресія (поведінка, яка ображає інших людей, наносить їм шкоду). *Агресія* проявляється у вербальних образах, погрозах, насмішках, жартах, побитті інших людей, а також у таких непрямих формах фізичної та вербальної агресії, як бойкот, ворожа міміка та жестикуляція. Прояв агресії залежить від особливостей особистості та може проявлятися в різних формах, зокрема форми вираження агресії держслужбовцями (табл. 2.6.).

Таблиця 2.6.

**Діагностика форм агресивних реакцій особистості
у психологічно напружених ситуаціях**

Прізвище, ім'я, по батькові	Фізич. агрес	Косв. агрес	Роздратування.	Негаті-візм	Образ	Підозрілість	Верб. агрес	Почут. вин	Інд. агрес	Інд. Агр мотив	Інд ворожості
1.	3	4	3	3	6	5	7	8	14	13	11
2.	2	3	0	0	1	3	6	5	11	8	4
3.	2	5	1	0	3	1	4	8	11	7	4

Прізвище, ім'я, по батькові	Фізич. агрес	Косв. агрес	Роздратування.	Негаті-візм	Образ	Підрозрість	Верб. агрес	Почут. вин	Інд. агрес	Інд. Агр мотив	Інд ворожості
4.	5	5	1	1	5	1	4	7	14	10	6
5.	4	5	7	5	7	4	8	9	17	19	11
6.	2	5	3	4	4	3	7	6	14	12	7
7.	5	6	5	1	5	3	5	6	16	15	8
8.	5	3	1	1	2	5	5	5	13	11	7
9.	6	7	5	4	4	4	8	3	21	19	8
10.	6	7	2	2	3	2	5	6	18	13	5
11.	3	8	3	4	1	4	9	4	20	15	5
12.	5	4	2	3	2	3	7	5	16	14	5

Як показують результати дослідження, найбільш агресивними в даному колективі є: номер 7; 10; 11; 9, які найбільше вороже ставляться до оточуючих та схильні до непрямого прояву агресії (плітки, злісні жарти, вибухи ненаправленої злості).

Схильні до фізичної агресії: номер 5; 4; 7; 8; 12; 10. До прояву агресії у формі роздратування схильні: 5; 7; 9. Почуття вини як форма агресії переважає в 1; 3; 5; 6; 7, так, як і агресія у формі образи (заздрості і ненависті до оточуючих, обумовленими почуттям гіркоти, гніву на увесь світ за дійсні або уявні страждання).

З метою виявлення стилю поведінки співробітників РДА в конфліктній ситуації, був проведений тест, результати якого представлені в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7.

Вибір стилю поведінки в конфліктних ситуаціях

Прізвище, ім'я, по батькові	Супер- ництво	Співпраця	Компроміс	Уникання	Прийому- вання
1.	7	6	5	6	6
2.	1	6	10	10	3
3.	0	7	12	6	5
4.	0	7	9	10	4
5.	3	7	11	4	5
6.	0	5	9	11	5

7.	4	7	8	5	6
8.	5	7	9	6	3
9.	6	6	7	7	4
10.	3	4	10	8	5
11.	5	7	9	6	3
12.	2	6	9	9	4

Як бачимо, керівник колективу органу державної влади більше за інших схильний до використання в конфлікті стилю суперництва, тоді як його заступник віддає перевагу стилю уникання чи компромісу. Стиль уникання, у цілому, є головним для більшості співробітників органу державної влади, але, як відомо, такий стиль поведінки в конфлікті може привести до зростання проблеми, а не до її усунення. Тому що уникаючи конфлікту, або ідучи з нього (фізично чи емоційно), людина позбавляє себе можливості взяти участь у подальшому розвитку ситуації.

Рекомендації:

Для конструктивного вирішення конфліктної ситуації і гармонізації взаємин у колективі органу державної влади необхідні:

- зміна стилю керівництва (а якщо це неможливо – зміна керівника);
- зміцнення авторитету керівника;
- формування групової культури (домінуючих думок і настроїв, групових настанов і традицій);
- омолодження колективу за рахунок приходу молодих енергійних співробітників;
- усвідомлення членами колективу необхідності оволодіння психологічними прийомами безконфліктного спілкування.

2.3. Оцінка рівня конфліктності в органах державної влади

Проблема конфліктів у державному управлінні та пошуку шляхів їх вирішення є об'єктом уваги багатьох вітчизняних науковців. Однак проблема дієвих практичних розробок щодо оцінки рівня конфліктності і розробки ефективних методів розв'язання конфліктів у діяльності державних службовців залишається актуальною.

По-перше, тому що конфлікти в державному управлінні мають власну специфіку, що пов'язана з індивідуально-психологічними особливостями держслужбовців, особливостями їх діяльності, умовами роботи і статусом офіційного представника держави тощо. По-друге, в державному управлінні відбуваються міжособистісні, внутрішньоосо-

бистісні та міжгрупові конфлікти, що безпосередньо впливають не лише на держслужбовців та якість виконання ними професійних обов'язків, а й опосередковано на суспільство, громадян. По-третє, конфлікт у сфері державного управління сигналізує владі та суспільству про наявні суперечності і розбіжності, стимулює до пошуку нових можливостей, які зможуть оновити систему державного управління, адаптувати її до нових умов. По-четверте, конфлікт в державному управлінні розуміється науковцями по-різному, одні вважають його негативним явищем, ознакою неефективної діяльності організації, поганого управління, якого бажано уникати, інші, вважають навпаки, тому що в організаціях з ефективним управлінням деякі конфлікти не тільки можливі, але навіть можуть бути й корисними [20]. По-п'яте, управління конфліктами в державному управлінні достатньо складний процес, що включає: профілактику й запобігання їх виникненню; діагностику й регулювання конфлікту на основі коригування поведінки його учасників; прогнозування розвитку конфліктів і оцінку їх функціональної спрямованості; розв'язання конфлікту.

Під конфліктом у сфері державного управління ми розуміємо конкуренцію двох або більше сторін, які намагаються захистити власні інтереси шляхом оскаржування інтересів своїх контрагентів. Конфлікти в управлінській діяльності держслужбовців, з одного боку, обумовлюється індивідуально-психологічними особливостями держслужбовців, а з іншого – особливостями їх діяльності, умовами праці й статусом офіційних представників держави.

Реформи в Україні призвели до змін в публічному управлінні, як на центральному, так і на місцевому рівнях, що, в свою чергу, призвело до виникнення й розвитку конфліктів, суперечностей та непорозумінь в органах публічної влади. Зростання конфліктогенності в органах публічної влади знижує ефективність професійної діяльності. Тому нами було вирішено проаналізувати рівень конфліктності в колективі РДА області.

У зв'язку з цим, конфлікти в сфері державного управління досить часто супроводжуються стресом, сильними емоційними переживаннями, витратою нервів, сил. Однак стійкість до стресу є лише частково вродженою, частково набутою, або вивченою. Саме набуту частину можна змінювати і тренувати, пробуючи різні моделі поведінки і звертаючи увагу на хід своїх думок в стресовому стані [9].

Саме тому перша методика, що була нами використана, – методика визначення того, як державні службовці реагують на стрес та на скільки вони можуть йому протистояти. За її допомогою можна було оцінити рівень дратівливості, нервозності, запальності та здатності контро-

лювати ці якості. Для її проведення використовувався тест: «Яка Ваша реакція на стрес?»

Другою методикою було обрано визначення конфліктності (визначення конфліктних людей). За допомогою даної методики було визначено рівень конфліктності працюючих в даній організації. Для її проведення було використано тест «Рівень конфліктності особистості».

Третя методика – «Опитування Томаса Кілмена». За її допомогою можна оцінити реакцію, коли власні бажання відрізняються від бажань іншої людини та з'ясувати стилі поведінки в конфліктних ситуаціях.

Завдання дослідження: визначити шляхи підвищення стресостійкості державних службовців та оцінити рівень конфліктності в органах державної виконавчої влади. Дослідження проводилось в трудовому колективі РДА області. Віковий склад випробуваних від 24 до 60 років. Загальна кількість осіб, приймаючих участь у опитуванні, 20, з них 11 чоловіків і 9 жінок. Усі члени колективу мають вищу освіту. Щодо сімейного стану – 15 чоловік одружені, 5 не одружені.

Форма проведення даного експерименту – індивідуальна, дослідження проводилася у два етапи.

Перший етап дослідження – проведення діагностичних методик «Яка Ваша реакція на стрес?», «Рівень конфліктності особистості», «Опитування Томаса Кілмена», щоб з'ясувати стилі поведінки в конфліктних ситуаціях.

Другий етап – аналіз результатів.

Перша методика «Яка Ваша реакція на стрес?» – методика визначення того, як державні службовці реагують на стрес та на скільки вони можуть йому протистояти. За її допомогою можна було оцінити рівень дратівливості, нервозності, запальності та здатності контролювати ці якості. Тест складається з 16 питань, по три варіанта відповіді на кожний («так, безумовно», «так, але не дуже» або «ні, ні в якому разі»). За кожну відповідь випробуваному нараховується: «так, безумовно» – 3 бали; «так, але не дуже» – 1; «немає, ні в якому разі» – 0, максимально можлива кількість – 48.

Після проведення методики підрахування набраних балів, результати обробляються і робляться висновки. Оцінка результатів проводиться за наступними критеріями:

- більше 36 (недостатньо терплячі і спокійні. Їх дратує навіть найбільш незначне, вони запальні, легко виходять із рівноваги, що тільки посилює конфлікти з оточуючими);
- від 13 до 36 (належать до найпоширенішої групи людей. Їх дратують тільки дуже неприємні речі, або повсякденні негаразди, але вони здатні легко забувати про них);

– менш 13 (досить спокійні, реально оцінюють життя, тому їх не просто вивести з рівноваги, що є гарантією проти стресів).

Друга методика «Рівень конфліктності особистості» – методика визначення наскільки людина конфліктна. Тест складається з 14 питань, по три варіанта відповіді на кожний («а», «б» або «в»). За кожну відповідь «а» у питаннях нараховується: №1 – 1 бал; №2 – 3 бали; №3 – 1 бал; №4 – 3 бали; №5 – 3 бали; №6 – 2 бали; №7 – 3 бали; №8 – 3 бали; №9 – 2 бали; №10 – 3 бали; №11 – 2 бали; №12 – 3 бали; №13 – 2 бали; №14 – 1 бал. За кожну відповідь «б» у питаннях нараховується: №1 – 2 бали; №2 – 2 бали; №3 – 3 бали; №4 – 2 бали; №5 – 2 бали; №6 – 3 бали; №7 – 2 бали; №8 – 2 бали; №9 – 1 бал; №10 – 1 бал; №11 – 1 бал; №12 – 2 бали; №13 – 1 бал; №14 – 2 бали. За кожну відповідь «в» у питаннях нараховується: №1 – 3 бали; №2 – 1 бали; №3 – 2 бали; №4 – 1 бал; №5 – 1 бал; №6 – 1 бал; №7 – 1 бал; №8 – 1 бал; №9 – 3 бали; №10 – 2 бали; №11 – 3 бали; №12 – 1 бал; №13 – 3 бали; №14 – 3 бали.

Після проведення методики підрахування суми набраних балів, результати обробляються і робляться висновки. Оцінка результатів відбувається за наступними критеріями (наявність відповідної суми балів).

Сума балів характеризує рівень конфліктності особистості:

- 14 – 17 дуже низький;
- 18 – 20 низький;
- 21 – 23 нижче середнього;
- 24 – 26 ближче до середнього;
- 17 – 29 середній;
- 30 – 32 вище середнього;
- 33 – 35 ближче до високого;
- 36 – 38 високий;
- 39 – 42 дуже високий.

Третя і остання методика – «Опитування Томаса Кілмена» – оцінка реакції та з'ясувати стилі поведінки в конфліктних ситуаціях. Тест нараховує 30 пар висловлювань, що описують варіанти можливої поведінки в конфліктних ситуаціях, із кожної з пар обирається варіант А або В, більш характерний для Вашої поведінки. При цьому використовувати наступний «ключ», нараховуючи по 1 балу за збіг:

Конкурентний (тиск): №3 – а; №6 – б; № 8 – а; №9 – б; №10 – а; №13 – б; №14 – б; №16 – б; №17 – а; №22 – б; №25 – а; №28 – А.

Партнерський (вирішення проблеми): №2 – б; №5 – а; №8 – б; №11 – а; №14 – а; №19 – а; №20 – а; №21 – б; №26 – б; №28 – б; №30 – б.

Компромісний (ділимо навпіл): №2 – а; №4 – а; №7 – б; №10 – б; №12 – б; №13 – а; №18 – б; №20 – б; №22 – а; №24 – б; №26 – а; №29 – а.

Уникнення (вихід): №1 – а; №5 – б; №6 – а; №7 – а; №9 – а; №12 – а; №15 – б; №17 – б; №19 – б; №23 – б; №27 – а; №29 – б.

Примирливий (згладжування): №1 – б; №3 – б; №4 – б; №11 – б; №15 – а; №16 – а; №18 – а; №21 – а; №24 – а; №25 – б; №27 – б; №30 – а.

Виходячи з вище описаного значення кожного з 5 стилів може коливатися від 0 до 12 балів.

Найоптимальнішою стратегією поведінки в конфлікті вважається така, коли застосовуються всі 5 стилів поведінки, і кожний із них має значення в інтервалі від 5 до 7 балів. Ваш результат відмінний від оптимального, якщо деякі стилі мають значення нижче 5 балів, а інші вище 7 балів (загальна сума всіх балів 30). Щоб оптимізувати своє поведіння рекомендується привести значення всіх 5 стилів до інтервалу від 5 до 7 балів, використовувати таку тактику, яка б мала завищені та занижені значення у результаті тестування.

Після проведення дослідження першого етапу на визначення як державні службовці реагують на стрес та на скільки вони можуть йому протистояти, для чого був використаний тест «Яка Ваша реакція на стрес?», ми отримали наступні результати (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Результати методики «Яка Ваша реакція на стрес?»

Рівень стресостійкості	Високий	Середній	Низький
Критерії оцінювання	13 і менше балів	Від 13 до 36 балів	Більше 36 балів
Кількість осіб які приймали участь	2	18	0
Співвідношення у відсотках	10%	90%	0%

Рівень стресу середній: результати таблиці показують, що в організації працюють найбільш розповсюджений тип людей, 90% з яких драгують тільки дуже неприємні речі. Не драматизуючи повсякденні негаразди, вони здатні легко забувати про них.

Рівень стресу мінімальний: 2 (10%) – являють собою досить спокійних людей, які реально дивяться на життя. Їх не просто вивести з рівноваги. А це гарантія проти стресів.

Рівень стресу високий: 0 (0%) – тип людей, яких не віднесеш до числа терплячих і спокійних, яких дратує майже все, навіть найбільш незначне, які дуже запальні і легко виходять із себе, з легко розхитуваною нервовою системою, посилюючи тертя з оточуючими, в організації немає.

Тест «Рівень конфліктності особистості» (табл. 2.9) допоміг визначити рівень конфліктності працюючих в даній організації державних службовців.

Таблиця 2.9

Результати методики «Рівень конфліктності особистості»

Рівні конфліктності	Дуже низький	низький	нижче середнього	ближче до середнього	середній	вище середнього	ближче до високого	високий	дуже високий
Критерії оцінювання	14 – 17 балів	18 – 20 балів	21 – 23 балів	24 – 26 балів	17 – 29 балів	30 – 32 балів	33 – 35 балів	33 – 35 балів	39 – 42 балів
Кількість осіб, які приймали участь	0	2	0	4	4	8	0	0	2
Співвідношення у відсотках	0 %	10 %	0 %	20 %	20 %	40 %	0 %	0 %	10 %

Результати проведеного тесту, показують, що у організації працюють 40% людей із рівнем конфліктності вище середнього, 20% людей середнього рівня та 20% ближче до середнього. Це люди, які будуть

відстоювати свою думку, вони займають керівні положення та мають авторитет серед колег.

10% держслужбовців із даного колективу являють собою людей з низьким рівнем конфліктності, тобто вони не люблять конфліктів, уникають їх. Перед тим, як вступати в суперечку, вони декілька разів подумують, як це вплине на їхню особистість.

10% держслужбовців серед опитаних являють собою людей з дуже високим рівнем конфліктності. Такі люди завжди можуть знайти якийсь привід для проведення суперечки, велика частина з яких несуттєві або дріб'язкові питання.

Остання методика «Опитування Томаса Кілмена» (табл. 2.10) допомагає з'ясувати стилі поведінки в конфліктних ситуаціях характерні для осіб даного колективу.

Таблиця 2.10

Результати дослідження «Опитування Томаса Кілмена»

Стилi поведження	примирливий	уникнення	компромісний	партнерський	конкурентний
Кількість осіб	2	8	2	4	4
Співвідношення у відсотках	10%	40%	10%	20%	20%

Вдалося встановити, що до стилю «примирливий» найбільш схильні – 2 особи, до стилю «уникнення» – 8 осіб, до стилю «компромісний» – 2 особи, до стилю «партнерський» – 4 особи, до стилю «конкурентний» – 4 особи. Наше дослідження дозволило визначити, який стиль поведінки в конфліктній ситуації більшою мірою відповідає вчинкам і діям кожного члена колективу. Цей тест заслуговує на особливу увагу тому, що ствердження в ньому повторюються, але щоразу у новому сполученні, саме це вказує на об'єктивність даного випробування.

Підсумовуючи результати нашого дослідження робимо висновки:

- по-перше, стрес є психологічною реакцією організму, спрямованою на подолання виникаючих труднощів і пристосування до збільшених вимог;
- по-друге, дослідження стресостійкості до конфлікту показує, що стресостійкість колективу РДА середня, рівень конфліктності працюючих теж середній, більшість державних службовців прагнуть до уникнення конфліктів.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ

План

- 3.1. Шляхи вирішення та попередження конфліктів у діяльності державних службовців.
- 3.2. Підвищення стресостійкості державних службовців.
- 3.3. Вдосконалення системи управління конфліктами в органах виконавчої влади.

***Ключові слова:** розв'язання конфлікту, стрес, стресостійкість, відкрити конфлікти, латентні конфлікти, картографія конфлікту.*

3.1. Шляхи вирішення та попередження конфліктів у діяльності державних службовців

У практиці публічного управління використовуються різні форми роботи з конфліктами. З одного боку, перед керівниками органів державної влади існує широкий вибір у підході до управління конфліктом, а з іншого – достатньо складно обрати найоптимальніший спосіб вирішення або врегулювання конфлікту. Для того, щоб подолати існуючі ускладнення, ми пропонуємо розглядати процес управління конфліктом з погляду системного підходу. Дослідники по-різному ставляться до визначення системного підходу, головне, з чим вони погоджуються, що це напрямок методології наукового пізнання, «завдання якого полягають у дослідженнях об'єктів або явищ як складних систем» [16].

Отже, ознаками системи є: по перше, наявність у неї елементів (підсистем); по-друге, між елементами системи існує взаємозв'язок; по-третє, система має є мету, що пов'язує і визначає взаємодію елементів. Б. Холод виходячи з такого трактування системи пропонує під «системою розумітимемо сукупність взаємно пов'язаних і в той же час різних елементів, створених для досягнення певної мети» [28, с. 48-54].

О. Остапчук у своїй праці відзначає, що системний підхід зумовлює «дослідження конкретного об'єкту управління як системи, що включає

в себе всі складові елементи або характеристики організації як системи, тобто характеристики входу, процесу, виходу» [21].

Ми пропонуємо розглядати конфлікт як систему, що має такі структурні компоненти: систему відносин між державними службовцями певного структурного підрозділу РАД (у разі міжособистісного конфлікту); систему ставлення державного службовця до самого себе, до ролей (і між ролями), які він виконує у професійному житті (у разі внутрішнього особистісного конфлікту); як систему відносин між колективами державних службовців (у разі міжгрупового конфлікту) тощо.

У рамках державного управління конфлікт – це ситуація, що об’єктивно зумовлена наявністю проблем в організації з прийняттям й реалізацією рішень, роботою з персоналом, розподілом відповідальності, контролем за діяльністю працівників на міжособистісному або міжгруповому рівні. Основними факторами державного управління є:

- цілі управління;
- інформація про стан об’єкта та його середовище (сукупність обставин і факторів);
- вплив на об’єкт, тобто власне управління;
- алгоритм управління [26].

Подібна схема може бути використана в процесі управління конфліктом: по-перше, визначення мети, якої необхідно досягнути у результаті конфлікту; по-друге, аналіз структурних компонентів конфлікту (стан учасників, предмет і об’єкт, причини конфлікту тощо); по-третє, характер управлінського впливу, який потрібно застосувати, використовуючи певну технологію за певним алгоритмом.

Варто наголосити, що мета управління конфліктом реалізується через дії суб’єктів управління – держслужбовців, що мають конкретні варіанти розв’язання конфлікту. Варіантами розв’язання конфлікту є:

- *розв’язання конфлікту на об’єктивному рівні* (роз’єднання конфліктуючих сторін, надання їм ресурсів, відсутність яких спричинило конфлікт);
- *розв’язання конфлікту на суб’єктивному рівні* (кардинальні зміни образів конфліктної ситуації);
- *часткове розв’язання конфлікту на об’єктивному рівні* (створення у конфліктуючих сторін незацікавленості у конфліктних діях);
- *часткове розв’язання конфлікту на суб’єктивному рівні* (тимчасове вирішення протиріч, зміна образів конфліктної ситуації).

Інформація про стан об’єкта та середовища конфлікту у діяльності держслужбовців повинна складатись із певних елементів, які допоможуть якісно проаналізувати конфліктну ситуацію і переформулювати її

в завдання (що потрібно робити в даній конфліктній ситуації). Додамо, що до таких елементів можна відносити:

- уявлення про матеріал конфлікту, тобто те, що потребує перетворень: статус держслужбовця, умови його діяльності, способи його дій, стиль спілкування тощо;
- уявлення про підстави конфліктної взаємодії державного службовця, тобто те, що стало причиною (причинами) зіткнення;
- зовнішні умови, контекст зіткнення: безпосередньо на робочому місці державного службовця, в іншому відділі чи установі тощо;
- способи і спрямованість конфліктних дій: спрямовані на себе, чи на інших, на конкурентну боротьбу, чи на компроміс і т. п.;
- характер і динаміка конфліктних дій: агресивні чи захисні; активні чи пасивні; наступальні чи вичікувальні тощо;
- характеристики учасників сторін у конфлікті, їх інтереси, цілі та цінності тощо.

Важливим при з'ясуванні актуальної інформації про конфлікт і його подальшому аналізі є часові характеристики конфліктної ситуації. Подібна ситуація може інтерпретуватись як така, що вже існує у даний момент, і події описуються під час їх перебігу; як подія, що вже минула, та як подія, що ще має виникнути. Звісно, часові характеристики безпосередньо впливатимуть на подальші дії по управлінню конфліктом, адже, наприклад, при наявності ситуації на поточний момент буде дуже складно здійснити її об'єктивний аналіз, охарактеризувати усі її параметри внаслідок невизначеності ситуації, внаслідок існування актуальних негативних емоцій учасників конфлікту. У такому випадку і дії по управлінню конфліктом будуть спрямовані на вибір методики, яка дозволить мінімізувати вплив негативних емоцій, дати більш-менш об'єктивну характеристику ситуації, що виникла, визначити конструктивні дії учасників конфлікту.

Як вже зазначалось на початку, вибір технології управління конфліктами державним службовцем утруднюється існуванням розмаїття підходів до цього питання. Тому доцільно дати докладний опис існуючих технік і технологій з урахуванням можливостей їх застосування в професійній діяльності держслужбовців.

Подолання конфліктів у державному управлінні здійснюється в двох основних напрямках, перший – управління латентними (прихованими) конфліктами, другий – відкритими (реальними) конфліктами. Управління латентними конфліктами передбачає їх діагностування та усвідомлення. Подібна діяльність допоможе узгодити інтереси держ-

лужбовців в установі, скоординувати їх цілі з метою налагодження дієвих комунікацій та ефективного розв'язання спільних завдань.

В управлінні відкритими, реальними конфліктами, що проявляються в діяльності державних службовців виділимо два напрями реалізації управлінських технологій: обхід відкритих конфліктів та фактичне розв'язання відкритих (реальних) конфліктів. Так, обхід відкритих конфліктів доцільно використовувати у ситуаціях, коли успішне подолання конфлікту неможливе. Наприклад, у разі необхідності змінити об'єктивну конфліктну ситуацію – вдосконалити структуру певної державної установи чи організації, перерозподілити посадові обов'язки, матеріальні чи трудові ресурси, коли для цього не існує жодної можливості.

Реалізація технології обходу конфлікту передбачає використання певних заходів:

- *ізоляція, «розведення» сторін* – один із учасників конфлікту ізолюється, в результаті чого у нього зникає необхідність у контактуванні (наприклад, переведення його в інший структурний підрозділ);

- *обмеження можливостей* – одному з учасників конфлікту обмежують владні повноваження, які необхідні для реалізації своїх інтересів (наприклад, керівника структурного підрозділу переводять на нижчу посаду при зловживанні службовим становищем);

- *уведення штрафних санкцій* – при застосування адміністративних санкцій, сторони змушені припинити конфлікт (наприклад, при конфлікті двох посадових осіб на них може позитивно вплинути попередження керівника державної установи про винесення догани обом за некоректну поведінку);

- *зміна напрямку енергії* – енергія учасників конфлікту спрямовується в інший бік, або для виконання спільних завдань (наприклад, підготувати вмотивоване спростування критичних зауважень колег з інших структурних підрозділів щодо реалізації державної політики);

- *витискування* – конфлікти ігноруються, або замовчуються особами, які формують громадську думку в колективі, в надії, що напружена ситуація з часом зникне сама собою (наприклад, при конфлікті між двома заступниками керівника підрозділу, обумовленому особливостями їх характеру, керівник не звертає на це уваги, сподіваючись, що конфлікт зникне самостійно, без його втручання);

- *співіснування* – мовчазна відмова учасників конфлікту від постійного розпалювання ворожнечі, коли сторони усвідомлюють пріоритет загальних цілей та інтересів або толерантно ставляться один до одного.

Фактичне вирішення відкритих (реальних) конфліктів може реалізовуватись у *поведінковому* напрямку, що передбачає послідовність раціональних та конструктивних дій – поведінкових актів (у тому числі і комунікативних), здійснюваних учасниками конфлікту. Прихильники подібної технології схильні виокремлювати раціональні кроки, що допомагатимуть контролювати конфліктну ситуацію. Розглянемо чотириохкроковий метод покращення взаємин в конфліктній ситуації.

Крок 1, під умовною назвою «*знайдіть час для бесіди*». Його основною метою є налагодження комунікації на початковому етапі конфлікту, коли, внаслідок загострення стосунків, перериваються будь-які контакти між конфліктуючими, спілкування взагалі відсутнє. Під час цього кроку важливо знайти підхід до свого опонента, врахувати усі індивідуально-психологічні особливості та фактори ситуації, що сприятимуть налагодженню контакту і обговоренню ситуації, що склалася.

Автором наголошується на тому, що вибираючи час для розмови, кожен конфліктант пропонує іншому разом з ним спробувати дійти згоди, керуючись у цьому діалозі двома правилами:

- не переривати спілкування;
- не користуватися силовими діями.

Крок 2 («підготуйте умови») – підготовка умов для подальшої зустрічі. Автором пропонується створити «ідеальну» обстановку, що допоможе ефективному спілкуванню та розв'язанню суперечностей. Стосовно місця зустрічі: підготувати такі умови, коли бесіду не будуть переривати сторонні, телефонні дзвінки тощо; це повинна бути «нічийна» територія, краще – окрема кімната чи кабінет. Приміщення повинно бути обладнано зручностями (м'які стільці або крісла; прийнятна температура повітря, освітлення тощо) – незручності відволікають від конструктивної взаємодії. Є певні вимоги і до тривалості зустрічі. Важливо, щоб було досить часу для досягнення попередніх домовленостей. Під час зустрічі повинна зберігатись конфіденційність. Зміст розмови, на думку автора чотириохкрокового методу, має бути таємницею. Угода, до якої прийшли конфліктанти, може одержати розголос серед колег. Сам факт зустрічі для обговорення конфлікту також не може бути схований від співробітників. Однак деталі дискусії, що веде до встановлення угоди, не слід розкривати.

Крок 3 («обговоріть проблему») передбачає саму зустріч. Перший і другий кроки роблять цю зустріч реальною. Цей крок має чітку структуру, що складається з частин: вступна частина, запрошення до розмови, діалог та так званий прорив. У вступній частині іде процес налагодження позитивної атмосфери зустрічі: висловлюється вдячність за готовність зустрітись, нагадуються Кардинальні правила взаємодії то-

що. Запрошення до розмови також має формулюватись у позитивному ракурсі: з'ясовуються бачення ситуації опонентом, інтереси опонента та складність ситуації у термінах іншого конфліктанта. Діалог будуватиметься на засадах активної участі кожної сторони у бесіді. Це досить складний процес, який має багато особливостей і кінцева мета якого так званий прорив. Форма спілкування у діалозі є такою: розмова вічна-віч про питання, що викликали розбіжності, дана розмова не переривається так довго, як це необхідно для досягнення «Прориву», що відбувається тоді, коли опоненти змінюють позиції від протистояння до пошуку рішення, що задовольнить обидві сторони. У більшості випадків певна, хоча й обмежена, угода може бути досягнута в одному Діалозі. Якщо зустріч не увінчалася Проривом, необхідно вибрати для розмови інший час через кілька днів або краще через кілька годин. Логічним результатом здійснення Кроку 3 є перехід до останнього кроку методу.

Крок 4 («укладайте договір») стосується заключного процесу управління конфліктом. Прорив відкриває «віконце», через яке обидва учасники мають можливість про щось домовитися. Можна скористатися цією взаємною відкритістю один одному, щоб дійти згоди по важливим для кожного з конфліктуючих питанням. Договір – це не просто добра воля, він описує відносини конфліктуючих один із одним у майбутньому. Найбільш успішні договори збалансовані, специфічні (з погляду майбутньої поведінки) й оформляються в письмовому вигляді.

Прихильники поведінкового підходу звертають нашу увагу на використання раціональної, комунікативної, поведінки задля досягнення взаємного порозуміння та розв'язання конфліктів. Однак технології раціональної поведінки у конфлікті мають як переваги, які сприятимуть їх застосуванню, так і обмеження, що не дозволять державним службовцям з успіхом застосовувати їх у практиці управління конфліктом.

До переваг слід віднести:

- *чіткість і визначеність лінії поведінки* (особливо важливо для держслужбовців, коли вони стикаються з ситуацією конфлікту і потрібно негайно діяти. Подібна методика не дозволяє розгубитись і допомагає держслужбовцю (керівнику) при управлінні конфліктом вжити конкретних заходів по його розв'язанню);

- *відносна простота використання* (держслужбовець повинен запам'ятати послідовність дій і основні принципи, яких треба дотримуватись під час процесу розв'язання конфлікту). Крім того, для реалізації поведінкової технології не потрібно мати спеціальних умов, приміщень тощо;

– *короткостроковість* (стосується терміну використання технології і терміну, після якого можна досягти результату). Особливо важливо для держслужбовців, як представників влади, яким потрібне швидко реагувати на конфліктні події.

Необхідно нагадати, що поведінкові технології управління конфліктами мають і недоліки (рис. 3.1).

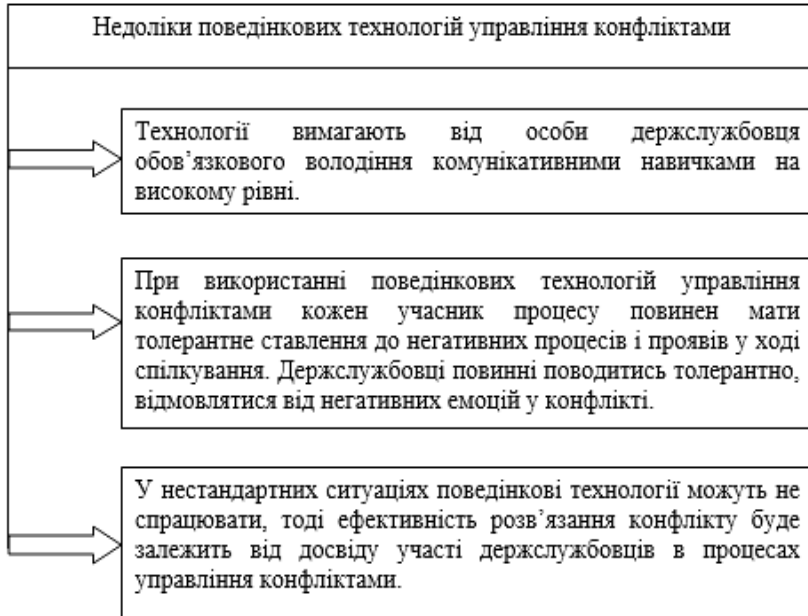


Рис. 3.1. Недоліки поведінкових технологій управління конфліктами

Специфічним підходом до вирішення конфліктами є *аналітичний підхід*, що заснований на детальному аналізі структурних складових конфлікту, етапів плину конфлікту, навколишнього середовища тощо. На основі подібного аналізу розробляються шляхи виходу із конфлікту.

Різновидом аналітичного підходу є розробка картографії конфлікту (Х. Корнеліуса та Ш. Фейр). Дії по управлінню конфліктом розпочинаються зі складання так званої карти конфлікту, яка допоможе побачити і оцінити розташування сил, потреб та інтересів учасників конфлікту.

На 1 етапі картографії ведеться аналіз загальних рис проблеми, яка спричинила конфлікт. Цей етап не передбачає значного заглиблення в проблему та винайдення способу її розв'язання, він покликаний зоріє-

нтувати конфліктуючі сторони стосовно природи конфлікту, нових умов взаємодії. Тобто на даному етапі з'ясовується питання, у чому саме полягає проблема.

Етап 2 передбачає виокремлення і диференціацію головних учасників конфлікту, чії потреби та інтереси зачіпаються у даній ситуації. До списку учасників вносяться як окремі особи, так і групи осіб, відділи, організації (тобто співробітники, директори, помічники, сторонні громадяни тощо). Причому особи, які мають спільні інтереси та потреби можуть групуватись разом, якщо ж кожна особа має різні інтереси можна складати список поіменно. До списку бажано включати навіть людей, інтереси яких зачіпляються у досить незначній мірі – це дасть змогу об'єктивніше оцінити взаємини під час конфлікту.

На 3 етапі розглядаються основні потреби та побоювання кожного із головних учасників конфлікту. З'ясовується мотивація, що стоїть за вчинками кожної із сторін, установки та бажання учасників конфлікту. Графічне зображення як власних потреб та побоювань, так і потреб та побоювань інших розширює кругозір та створює умови для винайдення більше широкого кола потенційних рішень, доступних після закінчення даного процесу. Під потребами авторами розуміється широкий сенс цього поняття – він може означати бажання, цінності, інтереси та й загалом все, що може здаватися важливим для людини. Розгляд побоювань повинен включати аналіз заклопотаності чим-небудь, стурбованості. Не потрібно обговорювати наскільки вони реальні до занесення їх на карту конфлікту. На самій карті під час аналізу можна буде побачити, наскільки побоювання відповідають чи не відповідають дійсності [26].

Важливим моментом при застосуванні техніки картографії конфлікту є зосередження уваги саме на реальних потребах та побоюваннях, а також на питанні, чи збігаються інтереси учасників конфлікту й у чому саме. Аналіз даної інформації допоможе намітити реальні альтернативи виходу із напруженої ситуації, дасть змогу адекватно розв'язати конфлікт.

Розгляд альтернатив проводиться по тій самій схемі, що і аналіз інших складових конфлікту: висуваються усі можливі альтернативи виходу із конфлікту, потім обираються такі, що задовольняють найбільшу кількість потреб конфліктуючих сторін.

Перевагою аналітичного підходу можна вважати комплексність та детальність розгляду конфлікту, що допоможе державному службовцеві адекватно оцінити ситуацію конфлікту та підібрати шляхи виходу з неї.

Можливість оцінити посадовою особою специфіку як власних позицій та прагнень, так і позицій іншої конфліктуючої сторони також слід відносити до переваг аналітичного підходу. Адже подібна оцінка ініціює зміну неконструктивних, стереотипних позицій у конфлікті на більш конструктивні та гнучкіші, внаслідок чого може здійснюватись переоцінка усієї конфліктної ситуації загалом.

Недоліком аналітичного підходу являється необхідність досить значного терміну для його реалізації. Аналіз конфлікту вимагає від державного службовця цілковитої зосередженості на процесі аналізу – це необхідно для об'єктивного та неупередженого його здійснення.

Крім того, для реалізації аналітичної технології державний службовець повинен мати аналітичний склад думок, у нього повинні бути сформовані навички логічного аналізу та синтезу, а на це не у кожного може знайтися витримка та час.

У практиці управління конфліктами досить поширеним є *організаційний підхід*, що заснований на розгляді процесу управління конфліктом з точки зору організації та підтримування конфліктної взаємодії у певному напрямку. Схему організації умов плину конфлікту, що має на увазі його розв'язання, можна представити наступним чином:

- завоювання обопільного авторитету;
- встановлення структури взаємин конфліктуючих;
- підтримка певної рівноваги сторін;
- підтримування певного «оптимального» рівня інтенсивності конфлікту;
- деталізація конфлікту, конфронтація, синтез;
- чітке визначення процедур і умов, які повинні виконувати конфліктуючі для досягнення порозуміння.

Під час *завоювання обопільного авторитету* сторони повинні прагнути до позитивного розв'язання конфлікту й діяти відповідним чином. Це передбачає з'ясування та розуміння інтересів, які представляють конфліктуючі сторони, встановлення відносин у вигляді паритетного діалогу рівних опонентів незалежно від посад тощо.

Встановлення структури взаємин конфліктуючих включає в себе ознайомлення з явними і неявними позиціями конфліктуючих, з формальними й неформальними лідерами (у разі міжгрупового конфлікту), з'ясування не лише їх думки, але й ступеню готовності до активної співучасті в процесі врегулювання конфлікту.

Підтримка рівноваги сторін відіграє дуже важливе значення під час процесу управління конфліктом у організаційному підході. Без

певної симетрії у відносинах між сторонами неможливо досягти конструктивних результатів.

Отже, в управлінні конфліктом за допомогою організаційного підходу важливо *досягти та зберегти певний «оптимальний» рівень інтенсивності конфлікту*. Тому що висока інтенсивність конфлікту сильно ускладнює управління конфліктом, а в деяких випадках робить його неможливим. Таке становище обумовлюється тим, що жодна зі сторін не виявляє готовності спілкування з іншою стороною. Існують випадки, коли учасники конфлікту не бачать сенсу в організації управління конфліктом, особливо якщо існують певні умови та обмеження однієї зі сторін.

Інша небезпека полягає в тому, що конфлікт може перебувати в стані ескалації, або в фазі, при якій сторони не проявляють бажання здійснювати зміни, оскільки він є для них звичним. Отже, оптимальний рівень інтенсивності конфлікту повинен балансувати на межі загошення конфліктних відносин, та не переходити дану межу.

Логічним продовженням попереднього етапу є *деталізація конфлікту, конфронтація та синтез відносин*. Організація даного напрямку роботи по управлінню конфліктом досягається за допомогою поетапного розгляду предметів суперечки й певної конфронтації сторін. Такий підхід приводить до синтезу думок, тобто до вироблення певного рішення, розуміння, і досягненню порозуміння.

Чітке визначення процедур і умов, які повинні виконувати конфлікуючі для досягнення порозуміння є фінальною стадією управління конфліктом за допомогою організаційного підходу. Чіткість у визначенні ролей і алгоритмів роботи сторін створює спокійну обстановку, необхідну для продовження роботи, у той час як невизначеність, нерішучість і двозначність викликають сум'яття недовіри.

Використання *організаційного підходу* у практиці управління конфліктами в державному управлінні дозволить не лише розв'язати складні за структурою конфлікти, але й ініціювати розвиток колективу державних службовців як професіоналів. З погляду цього підходу конфлікт сприймається не як проблема, а скоріше як професійне завдання, яке необхідно виконати на належному рівні.

До переваг організаційної технології управління конфліктом слід віднести і можливість подолання державними службовцями стереотипних шаблонів поведінки у конфлікті, стереотипів у сприйнятті колег по роботі, та, як наслідок, покращення психологічного клімату у колективі певної державної установи чи організації.

Але варто констатувати, що управління конфліктом в рамках даного підходу означає більший ступінь конфронтації порівняно з іншими

підходами. Відбувається певне підштовхування конфліктуючих державних службовців до рішення суперечливих питань, які вони схильні уникати – тим самим і створюється конфронтація. У результаті цього зростає активність обох сторін, але існує можливість переростання конфронтації у некерований процес. Отже, використання підходу потребує досвіду його застосування конфліктуючими державними службовцями.

До недоліків також слід віднести те, що управління конфліктом може іноді прийняти вид циклічно повторюваних обговорень тих самих питань.

У практиці управління конфліктами окремо виділяється *ситуативний підхід*, що передбачає розв'язання та подолання конфліктів залежно від конкретної ситуації, яка складається під час міжособистісної взаємодії. Системну характеристику ситуативному підходові в управлінні конфліктом надає у своїх дослідженнях А. Ішмуратов. На думку вченого, успішне розв'язання конфліктів можливе у тому випадку, якщо розробляються різні тактики, що враховують усі моменти конфлікту як соціально-психологічного явища і з них обирається така, яка найбільше підходить для конкретної ситуації, тому він об'єднує тактики розв'язання конфліктів у певні групи (рис. 3.2.) [13, с. 123-132].

Шляхи вирішення конфліктів у діяльності державних службовців у рамках даного підходу можуть бути не лише психологічні, а й адміністративні, моральні, педагогічні. Знання засобів вирішення конфліктів з урахуванням конкретної ситуації може допомогти у своєчасному виявленні симптомів напруження стосунків.

Крім того, індивідуальність підходу до конфліктної ситуації, умов та учасників конфлікту дозволить обрати саме ті шляхи управління та подолання конфліктів у діяльності державних службовців, які будуть і ефективними, і адекватними, і дієвими.

Недоліком ситуативного підходу в управління конфліктами в державному управлінні можна назвати відносну складність процедури по його управлінню, а також наявність у керівників знань та навичок, які необхідні для його використання.

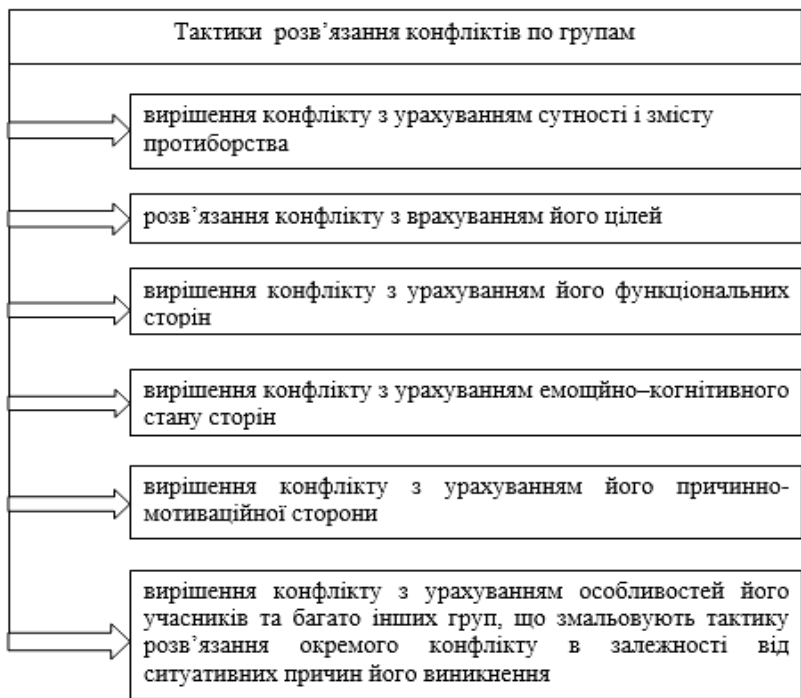


Рис. 3.2. Тактики розв'язання конфліктів по групах

У вітчизняній традиції розв'язання конфліктів досить поширений *діяльнісний підхід* до управління конфліктом, що передбачає реалізацію державним службовцем послідовної діяльності з прогнозування конфлікту; попередження або стимулювання конфлікту; регулювання конфлікту та його розв'язання. Серед прихильників даного підходу можна назвати досить багато дослідників [24, с. 18-20].

Перевагами підходу можна вважати структурованість та комплексність дій державного службовця при управлінні конфліктом – ці дії органічно вкладаються в управлінську діяльність державного службовця та посилюють ефективність цієї діяльності, адже стосуються повсякденних ділових комунікацій та процесу прийняття управлінських рішень.

Недоліком діяльнісного підходу є достатньо складна процедура реалізації, яка потребує оволодіння нею через набуття не лише досвіду розв'язання конфліктів, але і професійного, управлінського досвіду.

Окрім того, реалізація діяльності по управлінню конфліктом вимагає від особистості державного службовця сформованості компетент-

ності у соціально-психологічній галузі управлінської діяльності, розуміння необхідності здійснення дій по конструктивному розв'язанню конфліктів в професійній діяльності тощо.

Отже, виокремлені підходи характеризують практичні дії по управлінню конфліктом. Також на практиці зазначені підходи можуть застосовуватись комплексно, у рамках однієї процедури. Поодинокі вони потрібні для здійснення теоретичного аналізу дій по управлінню конфліктом.

Зауважимо, що зазначені підходи включають в себе не лише дії учасників конфлікту, але й діяльність третіх осіб по конструктивному та ефективному їх розв'язанню конфліктів, зокрема за допомогою медіації. Як бачимо процес управління конфліктами досить складний, тому потребує уваги та залучення дієвих механізмів для реалізації ефективної технології стосовно подолання окремого конфлікту.

Робота з профілактики й запобігання конфліктам повинна проводитись керівниками, провідними спеціалістами, психологами й конфліктологами за наступними основними напрямками (Рис. 3.3).

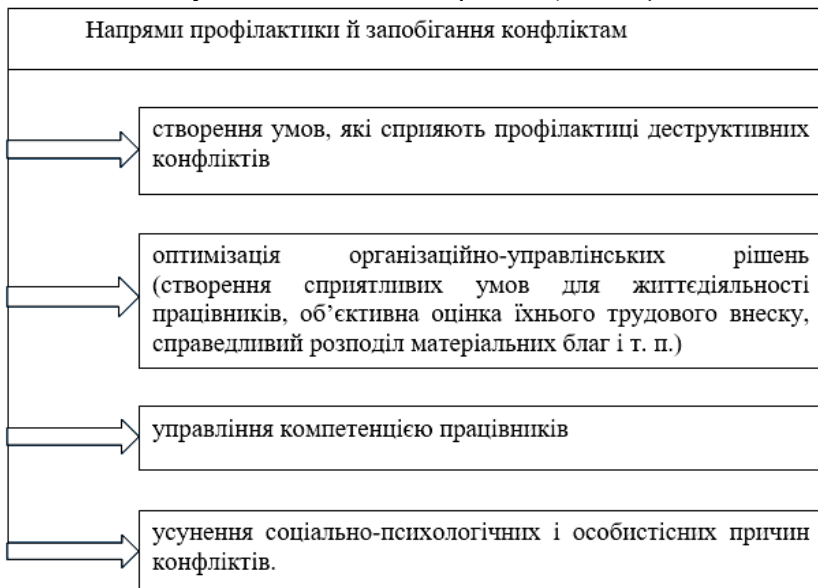


Рис. 3.3. Напрями профілактики й запобігання конфліктам

У зв'язку з тим, що управлінська діяльність, пов'язана з кваліфікацією працівників у вигляді компетенції, яка формується на основі знань, вмінь, навичок і способів спілкування (комунікації) в колективі.

Практичний зміст компетенції реалізується в конкретній ситуації, а її зміст компетенції залежить від виду діяльності, що передбачена посадою.

Однак етапи компетенції – це постійне навчання, активне використання знань і їхнє старіння. Для того, щоб компетенція працівників знаходилася на належному рівні, цими процесами необхідно управляти як на рівні організації, так і на рівні окремої особи через підвищення кваліфікації.

У колективі організації для соціальної взаємодії необхідне збалансування:

- соціальних ролей;
- взаємозалежності в рішеннях і діях;
- взаємних послуг;
- самооцінки та зовнішньої оцінки.

Отже, люди в процесі життя грають різні ролі, зокрема керівника і підлеглого. Якщо очікувана роль (керівника, колеги, чи підлеглого) відповідає вимогам протилежної сторони, то вона приймає роль, що відводиться їй і не пред'являє до іншої претензій, тобто спостерігається баланс соціальних ролей, а підстави для конфлікту відсутні. Саме тому порушення балансу ролей є чинником, який сприяє розвитку конфлікту.

Саме тому профілактика конфліктів сприяє підтриманню балансу між самооцінкою й зовнішньою оцінкою особи. За значної розбіжності між ними людина відчуває певну міру психологічної напруженості, що може спровокувати розвиток конфліктних відносин. Також попередження та профілактика конфліктів у колективі організації залежать від урахування особистих рис персоналу (характеру, темпераменту і т. п.), рівня психологічної сумісності працівників, дотримання ними загальноприйнятих норм і правил поведінки тощо.

3.2. Підвищення стресостійкості державних службовців

У сучасних умовах кардинальних і глобальних змін ми постійно живемо в стані стресу. В той же час до стресу призводять і такі фактори, як несприятливі обставини вдома, на роботі, в суспільстві. Отже, стрес (від англ. stress – «тиск, напруга») характеризує стан індивіда, що виникає як відповідь на різноманітні екстремальні види як зовнішнього, так і внутрішнього середовища, що виводять із рівноваги фізичні чи психологічні функції людини. Стрес – це захисна реакція організму на зовнішні подразники, що проявляється психічно, фізично, емоційно та дає змогу адаптуватися до змін [30], тобто відповідь організму на будь-яку вимогу до нього, що дозволяє пристосувати організм до труднощів.

Підкреслимо: запобігати стресу немає сенсу, уникнути неможливо, однак до стресу можна адаптуватися і зберігати душевний стан рівноваги. Стрес потрібно розглядати не лише як зовнішній фактор, зумовлений екстремальністю ситуації, а й як цілеспрямовану діяльність, що формує особистість.

З одного боку, стрес мобілізує внутрішні резерви організму людини, її адаптаційні можливості (активуються інтелектуальні здібності; підвищується витривалість нервової системи; покращується робота органів чуття), а з іншого – суттєво погіршуючи її працездатність, здоров'я, взаємини з оточуючими по роботі (як мінімум 1/3 доби доросла людина проводить на роботі, тому значна кількість стресових ситуацій, у які ми потрапляємо, пов'язана саме з нею) [27].

Конфлікти, як складні стосунки між опонентами, часто супроводжуються емоційними переживаннями (витратою емоцій, нервів, сил) та посиленням стресового стану учасників. Канадський дослідник Г. Сельє визначив стрес, як «нервово-психічну» напругу, що характеризує три стадії реакції людини на стрес: *тривоги* (організм мобілізується для зустрічі із загрозою, активізуються індивідуальні захисні механізми); *опору* (організм адаптується, повертається до рівноваги); *виснаження* (супроводжується почуттям спустошеності) [19, с. 19].

Зауважимо, що в державному управлінні стреси мають власну специфіку й можуть бути як фізичними (підвищене фізичне навантаження, погана розробка ергономічних складових і т. д.), так і психологічними (підвищена відповідальність, надлишок інформації, невизначеність ситуації, незадоволеність кар'єрним зростанням, підвищена конфліктність в колективі і т. д.) чинниками, причому як реально існуючими, так і передбачуваними.

Діяльність державних службовців може бути ускладнена впливом різних стресорів. Термін «стресори» Г. Сельє використав для позначення впливів, що викликає стрес. На думку дослідників, стресори поділяються на:

- 1) зовнішні (викликають фрустрації);
- 2) організаційні (пов'язані з низьким грошовим утриманням, надмірною «паперовою роботою», недоліками адміністративної підтримки);
- 3) фактори, що стосуються службових обов'язків (зіткненням із людьми, які потрапили в біду, а також з нудьгою, властивими роботі);
- 4) особистісні (пов'язані з безпекою працівника, тиском керівництва на його службову поведінку і станом здоров'я, сімейними проблемами тощо).

Також особистісні стресори охоплюють занепокоєння з приводу індивідуального успіху і безпеки співробітника, тиску керівництва на його службову поведінку і стресорів, що виникають у зв'язку із поліцейською діяльністю: здоров'я, сімейні проблеми, алкогольна залежність. Часто співробітники поліції розвивають здатність справлятися з психологічним стресом своєї роботи, стаючи емоційно відключеними. З роками служби ця емоційна відчуженість поширюється на сімейне життя.

Вважаємо, що в державному управлінні найважливішими є внутрішньоорганізаційні стресори (рис. 3.4), що впливають на виконання професійних обов'язків та мотивацію держслужбовців виконувати професійні завдання.

Т. Зайчикова вважає, що для того, щоб найбільш ефективно проводити профілактику стресів в органах державного управління, потрібно не тільки знати, що таке стрес, його складові та основні детермінанти виникнення [11]. Саме тому науковці С. Харченко та Х. Лапій виділяють три основні підходи до аналізу професійного стресу. Представники першого підходу стверджують, що професійний стрес як багато-параметричний об'єкт виникає в результаті невідповідності вимог робочого середовища й індивідуальних ресурсів працівника. Це створює потенційну загрозу для успішності роботи і самопочуття, тобто маючи вплив на працю; на фізичне та психічне здоров'я. Представники другого наголошують на індивідуально-психологічних чинниках ситуації, в якій діє людина, та засобах, за допомогою яких людина намагається перебороти труднощі. Представники третього підходу бачать розвиток негативних наслідків стресу – від виникнення стресового стану до формування стійких патологічних зрушень. На думку, С. Харченко та Х. Лапій, «якщо два перші підходи дозволяють досить грамотно вирішувати питання, пов'язані з оптимізацією праці й усуненням об'єктивних джерел стресу, то третій підхід вказує на можливість індивідуалізації засобів надання психологічної допомоги, спираючись на знання про вид станів, що підлягають корекції і профілактиці» [27].

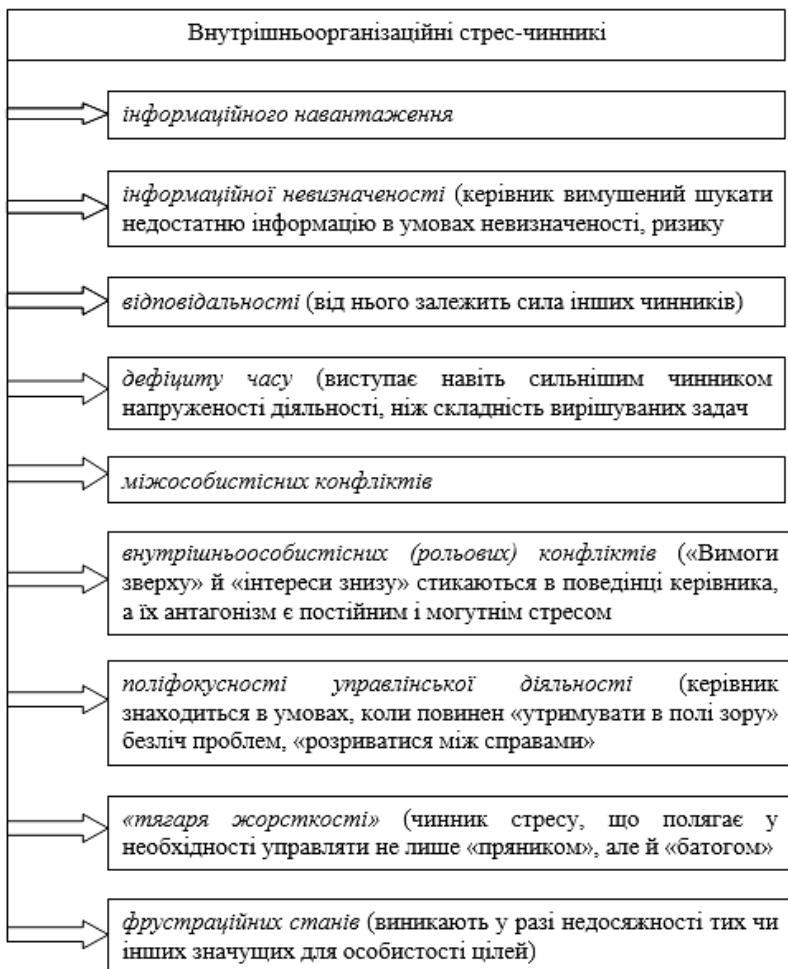


Рис. 3.4. Внутрішньоорганізаційні стрес-чинники.

Науковці наголошують: «якщо у 1983 р. 55 % людей кожного тижня переживали стрес, то у 1992 р. вже кожен третій відчував стрес щодня або декілька разів на тиждень, що на 20 % більше ніж десять років тому. У 2006 р. вже 75 % людей щодня відчували стрес, 78 % скарг було пов'язано з професійним стресом і лише 35% осіб отримували задоволення від своєї роботи. Всесвітня Організація Охорони Здоров'я називає професійний стрес хворобою XXI ст., оскільки цей вид стресу властивий будь-якій професії світу і набув розмірів глобальної епіде-

мії. Як стресори частіше згадують такі чинники: надмірне навантаження, тривалість робочого часу, конкуренція, занадто швидке службове зростання, мобінг (тиск керівника), конфлікт між роботою й особистим життям, невпевненість у надійності свого становища на роботі [1, с. 20].

Також стресорами є: сімейні проблеми (конфлікти, суттєві домашні навантаження й ін.); життєві кризи (вікові, екзистенціальні та ін.); фінансові проблеми; загальна соціальна незабезпеченість (відсутність власного житла, комунальні проблеми, проблеми медичного обслуговування, транспортні проблеми, негаразди із юридичним статусом тощо); конфлікти особистісних цінностей із загальноприйнятними; проблеми зі здоров'ям [1, с. 31].

Існує безліч способів управління стресом. Немає готових дієвих рецептів, кожний має вибрати свою стратегію. Методи управління стресом умовно можна розділити на:

- загальні (психогігієнічні);
- оперативні (невідкладні); попереджувальні [1, с. 56].

В умовах соціальної нестабільності в Україні зростає потреба підвищення стресостійкості державних службовців із метою збереження їх психічного здоров'я. Стресостійкість розглядається вченими, як «структурно-функціональна, динамічна, інтегративна властивість особистості та результат транзактного процесу зіткнення індивіда зі стресогенним фактором, що включає когнітивну репрезентацію, об'єктивну характеристику ситуації та вимоги до особистості» [25, с. 7].

На нашу думку, стресостійкість – це якість особистості, що дозволяє зберегти самопочуття і працездатність та протистояти різного роду несприятливим обставинам.

Ми погоджуємось із дослідником Г. Сельє, що писав: «Ми не повинні уникати стресу. Але ми можемо використовувати його та насолоджуватись ним. Якщо краще пізнаємо його механізм, то виробимо відповідну філософію життя» [19, с. 7].

Після проведення нами тесту на стресостійкість державних службовців, нами було встановлено, що в колективі, який проходив тестування, рівень стресостійкості середній, проте не у всіх органах виконавчої влади буде такий саме рівень. В одних органах може бути дуже низьким, в інших, навпаки, великим.

Щоб підвищити стресостійкість державного службовця як властивість особистості, йому потрібно віднайти способи контролю за стресовою ситуацією, тобто вміти управляти своїми стресами. А керівнику здійснювати цілеспрямований вплив на персонал організації з метою

адаптації держслужбовців до стресової ситуації, усунення джерел стресу й оволодіння методами їх нейтралізації всіма держслужбовцями.

Перший – на рівні організації, полягає у виробленні чітких вимог до співробітників, оцінці їх діяльності. Наприклад, за допомогою тренінгів із релаксації, комунікації і т. д. Отримані вміння допомагають держслужбовцям почувати себе краще, розслабитися, відновити свої сили, вміти змінювати робочу обстановку, пристосовувати її для себе. Також покращити ситуацію можливо через розробку програм зменшення стресу завдяки кращій організації праці, реальних планових завдань, поліпшення особистих взаємин в державних установах.

Другий рівень управління стресом відбувається на рівні окремої особи, щоб державний службовець вмів справлятися зі стресами самостійно, використовуючи рекомендації та спеціальні програми, що включають медитацію, тренінг, фізичні вправи з нейтралізації стресів, що теж допомагає держслужбовцю почувати себе краще, розслабитися, відновити сили. Треба підкреслити, що до стресів і внутрішнього конфлікту призводить неузгодженість самооцінки держслужбовців й оцінки їх з боку інших людей. Для цього варто постійно займатися самовдосконаленням, щоб зменшити свою залежність від зовнішніх оцінок, орієнтуючись, перш за все, на внутрішню оцінку своїх учинків.

Звичайно, невід’ємною частиною стресостійкості державного службовця є його стан здоров’я, який визначає реакцію людини на стресові ситуації. У нездоровому стані важче протистояти неприємностям і адекватно сприймати події. Тому підтримання фізичного та психічного здоров’я (повноцінний сон, своєчасна відпустка, фізична культура, раціональне харчування, перебування на природі) є важливою умовою профілактики конфліктів і запобігання стресам в державному управлінні. Напрямами збереження і зміцнення професійного здоров’я є просвітницька, діагностична і психокорекційна робота, окремими аспектами якої є: підвищення професійної ефективності та збереження здоров’я; забезпечення організаційних та індивідуальних умов з метою попередження професійних деформацій; адаптації молодих держслужбовців до професійної діяльності, наступної саморегуляції й самоорганізації професійних дій і самореалізації у трудовій діяльності та ін. [17, с. 390-391].

Також керівники органів державної влади можуть використовувати інші прийоми нейтралізації стресів на рівні всієї організації, до яких можна віднести наступні методи підвищення стресостійкості:

- *планування* (визначення часу для планування діяльності наступного дня з урахуванням особистісних цілей і цілей організації);

- *фізичні вправи* (гарний спосіб виходу негативної енергії);
- *дієта* (точніше, організація режиму харчування, вживання в їжу більше овочів і фруктів);
- *психотерапія* (проведення психологічного тестування, широке використання різноманітних технік, що рекомендується зазвичай у випадку інтенсивної трудової діяльності;
- *психоаналіз* (дослідження підсвідомих підстав ненормальної поведінки);
- *медитація та розслаблення* (заняття з фахівцем аутотренінгом, а також медитацією та ін.).

Таким чином, рівень стресу в державному управлінні залежить від роду діяльності, що виконує державний службовець, умов праці, в яких він працює, а також індивідуальних особливостей праці.

3.3. Вдосконалення системи управління конфліктами в органах виконавчої влади

Проведення аналізу рівня конфліктності в органах виконавчої влади показало, що з вирішення конфліктних ситуацій не створена відповідна конфліктна комісія, до обов'язків якої мають входити питання управління, вирішення, попередження конфліктів.

З аналізу стресовитривалості та рівня конфліктності та поведінки у конфліктних ситуаціях, пропонується розробити систему управління конфліктними ситуаціями, що включає такі заходи:

- 1) створити конфліктну комісію з управління та вирішення конфліктних ситуацій для органів виконавчої влади і наділити її відповідними повноваженнями;
- 2) навчити членів комісії новим методикам вирішення та управління конфліктними ситуаціям;
- 3) зобов'язати державних службовців, незважаючи на ранг та посаду, вивчити методи дозволу конфліктних ситуацій і використовувати в практичній діяльності;
- 4) з метою вдосконалення психологічної культури державних службовців доцільне проведення тренінгів розвитку поведінкових навичок у кризовій ситуації конфлікту, підвищення психологічних навичок впевненої поведінки, особистого зростання;
- 5) необхідне посилення морального і матеріального стимулювання праці, створити атмосферу підтримки і взаєморозуміння співробітників та навіть сприятливого клімату у колективі. Треба лише частіше хвалити працівників за хорошу роботу, оголошувати подяки, признавати премії.

Отже, в конфліктній ситуації чи при спілкуванні з «важкою» людиною варто використовувати такий підхід, який з більшою вірогідністю відповідав би конкретним обставинам, і при якому можна тепер почуватися найкомfortніше. Найкращими порадами у виборі оптимального підходу вирішення конфлікту є життєвий досвід минулого і бажання не ускладнювати ситуацію і доводити людини до стресу.

Потрібно домогтися компромісу, пристосувавшись до потреб іншої людини, наполегливо домагатися своїх істинних інтересів, або перейти у інший аспект, ухилитися від обговорення конфліктного питання, якщо ця людина дуже важлива вам, використовувати стиль співробітництва задоволення найважливіших інтересів обох сторін. Тому найкращий спосіб дозволу конфліктної ситуації є свідомий вибір оптимальної стратегії поведінки.

Щоб запобігти конфліктам рекомендується використовувати кілька ефективних стратегій управління конфліктними ситуаціями.

1. Стратегія запобігання конфлікту:

- а) усунути реальний предмет конфлікту;
- б) залучити у ролі арбітра незацікавлену особу, охоче підкоритися його рішення;
- в) зробити так, щоб один із конфліктуючих відмовився від предмета конфлікту на користь іншого.

2. Стратегія придушення конфлікту. Застосовується стосовно конфліктів в необоротно деструктивній фазі і до безпредметного конфлікту:

- а) цілеспрямовано й послідовно зменшити кількість конфліктуючих;
- б) розробити систему правил, норм, розпоряджень, що упорядковують стосунки між потенційно конфліктними людьми;
- в) створювати й безупинно підтримувати умови, які ускладнюють чи перешкоджають безпосередній взаємодії між потенційно конфліктними стосовно один одного людей.

3. Стратегія відстрочки. Це тимчасові заходи, які допомагають лише послабити конфлікт за тим, щоб пізніше, коли дозріють умови, домогтися його розв'язання:

- а) змінити ставлення одного конфліктуючого до іншого;
- б) змінити уявлення конфліктуючих про конфліктну ситуацію (умови конфлікту, взаємовідносини людей, пов'язаних із нею, тощо.);
- в) змінити значимість (характер, форму) об'єкта конфлікту в уяві конфліктуючого і тим самим зробити його менш конфліктним (знижити чи підвищити цінність об'єкта конфлікту, й цим самим зробити його відповідно непотрібним чи недосяжним).

Рекомендацій щодо різноманітних аспектів поведінки людей в конфліктних ситуаціях, вибору відповідних стратегій поведінки й способів вирішення конфлікту, і навіть управління ним.

Вважається, що конструктивне вирішення конфлікту залежить від наступних чинників:

- адекватності сприйняття конфлікту, це є багато точної, не перекрученої особистими пристрастями оцінки вчинків, намірів, як противника, так і власних;
- відкритості й ефективності спілкування, готовності до всебічного обговорення проблем, коли учасники чесно висловлюють своє розуміння того, що відбувається, та шляхи виходу з конфліктної ситуації;
- створення клімату взаємної довіри і співробітництва.

Залежно від того, наскільки ефективним буде управління конфліктом, його наслідки стануть функціональними або дисфункціональними, що, своєю чергою, стимулюватиме можливість майбутніх конфліктів: усуне причини конфліктів чи створить їх.

Всі ці заходи вплинуть на роботу державних службовців, підвищать рівень продуктивності їхньої праці, та покращать імідж державної виконавчої влади України.

З метою вдосконалення психологічної культури співробітників доцільно проведення тренінгів.

Тренінги бувають від одного до трьох днів, індивідуальні і групові. Фахівці з проведення тренінгів запрошуються на підприємство, або співробітники, записавшись до груп, можуть відвідувати їх в навчальних закладах. Оплата занять здійснюється, зазвичай, з допомогою підприємства.

Це дає поліпшення якості роботи, підвищення особистісного зростання, зменшення конфліктогенності, поліпшення психологічного клімату у колективі, підвищення продуктивності праці.

Після проведення нами дослідження по встановленню рівня конфліктності працюючих у органі виконавчої влади, було виявлено, що серед колективу є працюючі з досить високим рівнем конфліктності. Хоча відсоткове співвідношення цих людей невелике, враховуючи, що вони працюють у органах виконавчої влади, спираючись на дослідження нами розроблено деякі правила поведінки для державних службовців із високим рівнем конфліктності:

- Не прагніть домінувати будь-що-будь;
- Будьте принципіві, але не боріться заради принципу;
- Пам'ятайте, прямотинійність гарна, але не завжди;
- Критикуйте, але не критиканство;

- Частіше посміхайтесь! Посмішка дешево коштує, але дорого цінується;
- Традиції бувають хороші і не дуже;
- Сказати правду теж треба вміти;
- Будьте незалежними, але не самовпевненими;
- Не перетворюйте наполегливість на настирливість;
- Не чекайте справедливості стосовно себе, якщо ви несправедливі до інших;
- Не переоцінюйте свої здібності і можливості;
- Не проявляйте ініціативу там, де її не потребують;
- Проявляйте доброзичливість;
- Проявляйте витримку в будь-якій ситуації;
- Реалізуйте себе у творчості, а не в конфліктах.

Підсумовуючи, можна відзначити, що вдосконалення системи управління конфліктами в органах державної виконавчої влади потребує від керівника органу державної влади уміло використовувати такий інструментарій для вирішення конфліктної ситуації:

- знати сутність, природу виникнення і механізм розвитку організаційно-управлінських конфліктів;
- уміти правильно та вчасно діагностувати конфлікт (цілі і дії кожної зі сторін) і ситуацію, яка йому передуює;
- проводити структурний аналіз конфлікту, виділяти його об'єктивні (об'єкт, предмет конфлікту, умови протікання, інцидент) і суб'єктивні (мотиви, потреби, мета, позиції, інтереси й цінності учасників) складові;
- обирати адекватний метод управління конфліктом, що припускає не тільки регулювання суперечностей, що вже виникли, але й створення умов для їх профілактики й запобігання;
- проводити регулярну роботу з профілактики конфліктів в організації, щоб зменшити ймовірність їх виникнення через усунення, якщо можливо, об'єктивних причин і навчання підлеглих нормам поведінки, які прийнято в організації.

У багатьох випадках до конфліктів призводить критика. Однак, щоб вона була конструктивною й не провокувала конфлікти, необхідно знати передумови, структуру і зміст такої критики, вміти самому без образи сприймати зауваження на свою адресу. Для цього використовувати методи психокорекції конфліктної поведінки, такі як: соціально-психологічні тренінги; індивідуально-психологічні консультації; аутогенні тренування з підлеглими.

У зв'язку з цим, важливого значення набувають умови конструктивного розв'язання конфлікту, якими є: відмова від конфліктних взаємовідносин і зміна свого ставлення до опонента, пошук спільних цілей та інтересів, зниження негативних емоцій, як своїх, так і опонента, обговорення проблеми і вироблення оптимальної стратегії розв'язання конфлікту. Проте, варто зауважити, що результативність розв'язання конфлікту буде залежати від таких факторів: третьої сторони, рівноваги сил, єдності цінностей. Завдання керівника знати процедуру та послідовність процесу розв'язання конфлікту.

Безпосереднє розв'язання конфлікту керівником – це процес, що включає аналіз і оцінку ситуації, вибір способу розв'язання конфлікту, формування раціонального складу дій, реалізацію плану або його коригування при наявності, оцінка ефективності дій, а також основні стратегії розв'язання конфлікту. Слід зазначити, що керівнику при виборі способу розв'язання конфлікту, пам'ятати що пріоритет завжди надається переговорам, як універсальному «найефективнішому і найпоширенішому способу вирішення конфліктів» [33, с. 87].

Однак перед початком переговорів до них потрібно підготуватися, тобто зібрати інформацію: про зміст конфлікту, його учасників, проаналізувати причини, наслідки, варіанти його вирішення. До функцій переговорів можна віднести: інформаційну, комунікативну, функцію регуляції та координації дій, контролю, відволікання уваги, пропаганди. До психологічних механізмів переговорного процесу відносяться: узгодження цілей та інтересів, прагнення до взаємної довіри, забезпечення балансу влади та взаємного контролю сторін.

Отже, із вищесказаного можна зробити висновок, що найважливішою умовою запобігання конфліктам є уміння керівника приймати оптимальні, ефективні, змістовні управлінські рішення.

Таким чином, конфлікти є складною системою, що містить у собі ряд суперечностей, допомагає організації пристосовуватися до мінливих умов і розвиватися. Також конфлікти є основою механізму адаптації державного управління, тому що виявляють існуючі протиріччя щоб підвищити його ефективність

REFERENCES

1. Bardyn, N., Zhydetskyi, Yu., Kohut, Ya., Priakhina, N., & Yasynskyi, V. (2020). *Stres ta stresostiikist v diialnosti pratsivnykiv pravookhoronnykh orhaniv* [Stress and stress resistance in the activities of law enforcement officers]. Lviv [in Ukrainian].
2. Vasylenko, V.A., & Shostka, V.I. (2003). *Sytuatsiinyi menedzhment* [Situational management]. Kyiv: TsUL [in Ukrainian].
3. Denysenko, M.P., & Davydenko, N.V. (2020). Teoriia pokolin ta yakyi yii vplyv na suchasnyi biznes [Generational theory and what is its impact on modern business]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and state*, 1, (pp. 46-49) [in Ukrainian].
4. Dziuba, T.M. (2005). *Kompleks metodyk dlia diahnostyky psykholohichnoi hotovnosti kerivnyka shkoly do vzaiemodii v umovakh konfliktu* [Complex of methods for diagnosing the psychological readiness of a school principal to interact in conflict situations]. L.M. Karamushky (Ed.). Poltava: POIPPO [in Ukrainian].
5. Dovhan, N. (2002). Metody upravlinnia konfliktamy, rol kerivnyka u profilaktytsi konfliktiv [Methods of conflict management, the role of the manager in conflict prevention]. *Visnyk UADU – Bulletin of the Ukrainian Academy of Sciences*, 4, (pp. 223-227) [in Ukrainian].
6. Dovhan, N. (2006). Konflikty v derzhavnomu upravlinni ta shliakhy yikh vyryshennia [Conflicts in public administration and ways of their resolution]. *Candidate's thesis*. Kyiv [in Ukrainian].
7. Dovhan, N. (2001). Sluzhbovi konflikty ta intryhy [Service conflicts and intrigues]. *Visnyk UADU – Bulletin of the Ukrainian Academy of Sciences*, 1(1), (pp. 403-413) [in Ukrainian].
8. Yevtushenko, O.N., Yemelianov, V.M., Andriyash, V.I. & Lushahina, T.V. (2019). *Psykhologhiia upravlinnia* [Psychology of management]. Mykolaiv: Yemelianova T.V. [in Ukrainian].
9. Yemets, V.V. Stres, vplyv na orhanizm liudyny. Stresostiikist [Stress, its impact on the human body. Stress resistance]. (n.d.). *ccdp.com.ua*. Retrieved from: <https://ccdp.com.ua/post/42> [in Ukrainian].
10. Zahirniak, M.V., & Pochtoviuk, A.B. (2011). *Psykhologhiia upravlinnia* [Psychology of management]. Kharkiv: Vydavnytstvo «Tochka», 2011. – 194 s. – S. 106-107. [in Ukrainian].
11. Zaichykova, T.V. Profilaktyka ta podolannia stresiv yak umova pidtrymky psykholohichnoho zdorovia pratsivnykiv orhanizatsii [Prevention and overcoming of stress as a condition for supporting the psychological health of employees of organizations]. (n.d.). *ela.kpi.ua*.

Retrieved from: <https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/8851/1/25.pdf> [in Ukrainian].

12. Zlyvkov, V.L., Lukomska, S.O., & Fedan, O.V. (2016). *Psyhodiagnostyka osobystosti u kryzovykh zhyttievykh sytuatsiiakh* [Psychodiagnostics of the personality in crisis life situations]. Kyiv: Pedahohichna dumka [in Ukrainian].

13. Ishmuratov, A.T. (1996). *Konflikt i zghoda* [Conflict and agreement]. Kyiv: Naukova dumka [in Ukrainian].

14. Karnehy, D. (2001). *Yak zavoiovuvaty друзiv ta vplyvaty na liudei* [How to win friends and influence people]. Kharkiv: KZ Promin [in Ukrainian].

15. Halahan, V.Ya., Orlov, V.F., & Otych, O.M. (2008). *Konfliktolohiia* [Conflictology]. Kyiv: DETUT [in Ukrainian].

16. Kustovska, O.V. (2005). *Metodolohiia systemnoho pidkhodu ta naukovykh doslidzhen* [Methodology of the system approach and scientific research]. Ternopil: Ekonomichna dumka [in Ukrainian].

17. Myronchuk, N.M. (2006). Pedahohichni ta psykholohichni chynnyky profesiinoho zdorovia vykladacha vyshchoi shkoly [Pedagogical and psychological factors of professional health of a higher school teacher]. *Problemy osvity: naukovo-metodychnyi zbirnyk/ Instytut modernizatsii zmistu osvity MON Ukrainy – Problems of education: scientific and methodological collection / Institute for modernization of educational content of the Ministry of Education of Ukraine*, 86, (pp. 386-393). Kyiv [in Ukrainian].

18. Nahayev, V.M. (2004). *Konfliktolohiia* [Conflictology]. Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury [in Ukrainian].

19. Nauholnyk, L.B. (2015). *Psykholohiia stresu* [Psychology of stress]. – Lviv: Lvivskyi derzhavnyi universytet vnutrishnikh sprav, 2015. – 324 s. [in Ukrainian].

20. Novikova, N. (2013). Upravlinnia konfliktamy v orhanizatsii: pidkhody do vyrishennia ta profilaktyky [Conflict management in organizations: approaches to resolution and prevention]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk – Galician Economic Bulletin*, 2, (pp. 79-83). Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/gev_2013_2_14 [in Ukrainian].

21. Ostapchuk, O.Ye. (2011). Systemnyi pidkhid do upravlinnia ta pryiniattia upravlinskykh rishen [System approach to management and making management decisions]. *conftiapv.at.ua*. Retrieved from: http://conftiapv.at.ua/publ/konferenciji_2011/section_5/sistemnij_pidkhid_d_o_upravlinnja_ta_prijnjattja_upravlinskikh_rishen/11-1-0-787 [in Ukrainian].

22. Prymush, M.V. (2004). *Zahalna sotsiologhiia [General sociology]*. Kyiv: Profesional [in Ukrainian].
23. Trofimov, Yu.L., Rybalka, V.V., & Honcharuk, P.A. (2000). *Psykholohichna struktura osobystosti [Psychological structure of personality]*. Yu. L. Trofimova (Ed.). Kyiv: Lybid [in Ukrainian].
24. Volianiuk, N.Yu., Lozhkin, H.V., & Vynoslavsk O.V. (2019). *Sotsialna psykholohiia [Social psychology]*. Kyiv: KPI im. Ihoria Sikorskoho [in Ukrainian].
25. Mykhailov, O.I. (2022). *Stres. Formuvannia stresostiikosti osobystosti [Stress. Formation of personality stress resistance]*. Nizhyn: NDU im. M. Hoholia [in Ukrainian].
26. Tymofiyev, V.H. Tekhnolohiia upravlinnia konfliktamy v diialnosti derzhavnykh sluzhbovtziv [Technology of conflict management in the activities of civil servants]. (n.d.). *center.kr-admin.gov.ua*. Retrieved from: <https://center.kr-admin.gov.ua/index.php?q=Elibr/28.html> [in Ukrainian].
27. Kharchenko, S.V., & Lapii, Kh.O. (2010). Naukovi pidkhody do vyvchennia osoblyvostei profesiinoho stresu kerivnykiv orhaniv vnutrishnikh sprav yak aktualna problema [Scientific approaches to the study of the features of professional stress of heads of internal affairs bodies as a current problem]. *scienceandeducation.pdpu.edu.ua*. Retrieved from: https://scienceandeducation.pdpu.edu.ua/doc/2010/3_2010/34.pdf [in Ukrainian].
28. Kholod, B.I., & Zborovska O.M. (2010). Systemnyi pidkhid – osnova suchasnoho upravlinnia diialnistiu promyslovykh pidpriemstv [System approach – the basis of modern management of industrial enterprises]. *Akademichnyi ohliad – Academic Review*, 1(32), (pp. 48-54) [in Ukrainian].
29. Khokhlina, O.P. (2016). Problema struktury osobystosti u psykholohii [The problem of personality structure in psychology]. *Yurydychna psykholohiia – Legal Psychology*, 2, (pp. 20-31) [in Ukrainian].
30. Shcho take stres ta yak z nym borotysia [What is stress and how to deal with it]. (2021). *phc.org.ua*. Retrieved from: <https://phc.org.ua/news/scho-take-stres-ta-yak-z-nim-borotysia> [in Ukrainian].
31. Fisher, R., & Burton, J. (1990). Needs Theory, Social Identity and an Eclectic Model of Conflict. *Conflict: Human Needs Theory*, (pp. 89-112). Basingstoke: Macmillan [in English].
32. Festinger, L. (1950). Informal social communication. *Psychological Rew*, (Vol. 57) [in English].

33. Merrills, J. (2005). *International Dispute Settlement*. Cambridge: University Press [in English].

34. Strauss, W., & Howe, N. (1997). *The Fourth Turning: An American Prophecy – What the Cycles of History Tell Us About America's Next Rendezvous with Destiny*. New York: Broadway Books [in English].

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

1. Складіть логічну схему бази знань по темі курсу.

2. Пройдіть тест «Рівень конфліктності особистості»

Для державного службовця важливо вміти вирішувати конфлікт, але ще більш важливо знати й урахувати рівень своєї конфліктності, постійно вдосконалювати свої особистісні якості й виробляти прийоми безконфліктного керування персоналом, керівництва конкретним колективом підлеглих співробітників. Тому для самооцінки рівня конфліктності вам пропонується вирішити даний тест.

Приступаючи до роботи з тестом, ви повинні проаналізувати свою діяльність, поведінку, спілкування й взаємодію з іншими людьми. Далі від вас потрібно здійснити самооцінку ваших особистісних якостей, які проявляються в різних життєвих ситуаціях.

При відповіді на кожне питання із трьох пропонованих варіантів виберіть один і потрібну букву обведіть кружечком.

Питання тесту:

1. Чи характерне вам прагнення домінувати, тобто до того, щоб підкорити своїй волі інших?

А ні.

Б. Коли як.

В. Так.

2. Чи є у вашому колективі люди, які вас побоюються?

А. Так.

Б. Важко відповісти.

В. Ні.

3. Хто ви більшою мірою?

А. Пацифіст.

Б. Важливий.

В. Підприємливий.

4. Як часто вам доводиться виступати із критичними судженнями?

А. Часто.

Б. Періодично.

В. Рідко.

5. Що для вас було б найбільш характерним, якби ви очолили новий колектив?

А. Розробив би програму роботи колективу на рік уперед і переконав би колектив у її доцільності.

Б. Вивчив би, хто є хто, та встановив би контакт із лідерами.

В. Найчастіше радився б з людьми.

6. У разі невдач, який стан для вас найбільш характерний?

А. Песимізм.

Б. Поганий настрій.

В. Образа на самого себе.

7. Чи характерне для вас прагнення відстоювати та дотримуватися традиції вашого колективу?

- А. Так.
- Б. Швидше за все так.
- В. Ні.

8. Чи відносите себе до людей, яким краще сказати гірку правду в очі, ніж промовчати?

- А. Так.
- Б. Швидше за все так.
- В. Ні.

9. З трьох особистісних якостей, з якими ви боретесь, найчастіше намагаєтеся вжити в собі:

- А. дратівливість.
- Б. уразливість.
- В. нетерпимість критики інших.

10. Хто ви більшою мірою?

- О. Незалежний.
- Б. Лідер.

В. Генератор ідей.

11. Якою людиною вас вважають ваші друзі?

- А. Екстравагантним.
- Б. Оптимістичним.
- В. Наполегливим.

12. З чим вам найчастіше доводиться боротися?

- А. З несправедливістю.
- Б. З бюрократизмом.
- В. З егоїзмом.

13. Що найбільш характерно для вас?

- А. Недооцінюю свої здібності.
- Б. Оцінюю свої можливості досить об'єктивно.
- В. Переоцінюю свої здібності.

14. Що вас призводить до зіткнення та конфлікту з людьми найчастіше?

- А. Надмірна ініціатива.
- Б. Зайва критичність.
- В. Зайва прямолінійність.

Обробка та аналіз результатів

Використовуючи таблицю перекладу відповідей в оціночні бали, можна підрахувати, який рівень вашої конфліктності.

Чим менше сумарне число балів ви набрали, тим нижчий рівень вашої конфліктності, і навпаки. Якщо у вас 1-3 рівень конфліктності, вам потрібно турбуватися з приводу свого конформізму, який знижує успішність керівництва персоналом. Якщо у вас 7-9 рівень конфліктності, то вам необхідно кардинально змінювати свій спосіб життя. Якщо у вас 4-6-й рівень конфліктності – це нормальний стан.

Визначивши рівень своєї конфліктності, ви маєте зробити для себе висновок: від кого більшою мірою залежить безконфліктне спілкування – від керівника чи підлеглих?

Питання	Оціночні бали відповідей	Сумарна кількість балів	Рівень конфліктності
1	A 1 B 2 B 3	14-17	1 – дуже низький
2	A 3 B 2 B 1	18-20	2 – низький
3	A 1 B 3 B 2	21-23	3 – нижче середнього
4	A 3 B 2 B 1	24-26	4 – трохи нижче середнього
5	A 3 B 2 B 1	27-29	5 – середній
6	A 2 B 3 B 1	30-32	6 - трохи вище середнього
7	A 3 B 2 B 1	33-35	7 - вище середнього
8	A 3 B 2 B 1	36-38	8 - високий
9	A 2 B 1 B 3	39-42	9 - дуже високий
10	A 3 B 1 B 2		
11	A 2 B 1 B 3		
12	A 3 B 2 B 1		
13	A 2 B 1 B 3		
14	A 1 B 2 B 3		

3. Пройдіть тест «Стресостійкість особистості»

Конфлікти, як і низка інших негативних факторів нашого життя, створюють нервово-психічні навантаження, напруженість і часто призводять до стресу.

Вам пропонується тест, який дозволить дати самооцінку вашій стресостійкості. Ви отримаєте тим об'єктивніший результат, чим щирішими будуть ваші відповіді.

При відповіді на запитання тесту з трьох варіантів відповіді виберіть один і потрібну цифру обведіть кружком.

Питання тесту

	Рідко	Іноді	Часто
1. Я думаю, що мене недооцінюють у колективі.	1	2	3
2. Я намагаюся працювати, навіть якщо буваю не зовсім здоровим.	1	2	3
3. Я постійно переймаюся якістю своєї роботи.	1	2	3
4. Я буваю налаштований агресивно.	1	2	3
5. Я не хочу терпіти критики на свою адресу.	1	2	3

6. Я дратівливий.	1	2	3
7. Я намагаюсь бути лідером там, де це можливо.	1	2	3
8. Мене вважають людиною наполегливою та напористою.	1	2	3
9. Я страждаю на безсоння.	1	2	3
10. Своїм ворогам я можу дати відсіч.	1	2	3
11. Я емоційно та болісно переживаю неприємності.	1	2	3
12. У мене не вистачає часу на відпочинок.	1	2	3
13. У мене виникають конфліктні ситуації.	1	2	3
14. Мені не вистачає влади, щоб реалізувати себе.	1	2	3
15. У мене не вистачає часу, щоб зайнятися улюбленою справою.	1	2	3
16. Я все роблю швидко.	1	2	3
17. Я відчуваю страх, що не вступлю до інституту (або втрачу роботу).	1	2	3
18. Я дію гаряче, а потім переживаю за свої справи та вчинки.	1	2	3

Обробка та аналіз результатів

Використовуючи таблицю переведення відповідей в оціночні бали, ви можете підрахувати, який рівень вашої стресостійкості.

Чим менше сумарне число балів ви набрали, тим вища ваша стресостійкість, і навпаки.

Якщо у вас 1-й і навіть 2-й рівень стійкості до стресів, то вам необхідно кардинально змінювати свій спосіб життя.

Сумарна кількість балів Рівень вашої стресостійкості	Сумарна кількість балів Рівень вашої стресостійкості
50-54	1 – дуже низький
46-49	2 – низький
42-45	3 – нижче середнього
38-41	4 – трохи нижче середнього
34-37	5 – середній
30-33	6 – трохи вище середнього

Сумарна кількість балів Рівень вашої стресостійкості	Сумарна кількість балів Рівень вашої стресостійкості
26-29	7 – вище середнього
22-25	8 – високий
18-21	9 – дуже високий

4. Пройдіть тест «Визначення рівня комунікативності»

№ з/п	Запитання	«Так»	«Ні»	«Іноді»
1.	На Вас чекає ділова зустріч. Чи дуже це Вас бентежить?			
2.	Чи відкладаєте Ви відвідування лікаря, доки Вам не стане зовсім зле?			
3.	Чи викликає у Вас незадоволення доручення виступити з докладом, повідомленням на зборах?			
4.	Вам пропонують відрядження до міста, в якому Ви ніколи не були. Чи докладете Ви максимум зусиль, щоб уникнути цього відрядження?			
5.	Чи любите Ви ділитися своїми переживаннями з ким-небудь?			
6.	Чи дратуєтесь Ви, якщо незнайома людина звертається до Вас на вулиці з проханням?			
7.	Чи вірите Ви, що існує проблема «батьків» і «дітей» та що людям різних поколінь важко порозумітися?			
8.	Чи соромитеся Ви нагадати знайомому, що він забув повернути вам 100 гривень, які позичив минулого місяця?			
9.	Якщо Вам у ресторані чи кафе подали неякісну страву, Ви промовчите, лише розсерджено відставивши тарілку?			
10.	Опинившись на одинці з незнайомою людиною, Ви не почнете з нею говорити та будете невдоволені, якщо першою заговорить вона. Чи так це?			
11.	Вас жахає довга черга – у магазині, кіно-театрі... Чи відмовитесь Ви від свого			

	наміру замість того, щоб вставити в кінці довгої черги та очікувати?			
12.	Чи боїтеся Ви брати участь у комісії з яких-небудь конфліктних ситуацій?			
13.	Ви маєте власні, суто індивідуальні критерії оцінювання творів літератури, мистецтва, і жодних інших думок Ви не сприймаєте. Чи так це?			
14.	Почувши в «кулуарах» помилкове судження стосовно добре відомого Вам питання, чи вважаєте за краще промовчати й не розпочинати суперечки?			
15.	Чи викликає у Вас приємні почуття прохання допомогти комусь розібратися у службовому питанні, навчальній темі?			
16.	Чи охочіше Ви подаєте свої погляди в письмовій формі, ніж в усній?			

Дайте відповіді на запитання: «Так» (2 бали), «Ні» (0 балів), «Іноді» (1 бал) та підрахуйте суму набраних балів.

Опрацювання й інтерпретація результатів

30-32 бали. Ви дуже некоммунікбельні, і від цього страждаєте на-самперед Ви самі.

25-29 балів. Ви відлюдькуваті, мовчазні, віддаєте перевагу самотності, тому у Вас мало друзів.

19-24 бали. Ви достатньо товариська людина, у незнайомій ситуації почуваетесь досить впевнено. У Ваших висловлюваннях інколи забагато сарказму без вагомих причин. Але ці недоліки можна виправити.

15-18 балів. Ви маєте нормальну коммунікбельність. Ви розпочинаєте нові справи, йдете на зустріч із новими людьми без неприємних почуттів. Хоча, ймовірно, не любляєте галасливих компаній, багатослів'я Вас дратує.

6-14 балів. Ви завжди почуваетесь впевнено, з радістю висловлюєтеся із будь-якого приводу, навіть якщо маєте лише поверхове уявлення. Беретеся за будь-яку справу, хоча не завжди можете успішно довести її до кінця. Поміркуйте над цим.

5 та менше балів. Ваша товариськість занадто велика. Ви забагато розмовляєте, цікавитесь справами, які Вас не стосуються. Ви маєте вибухову вдачу, часто необ'єктивні. Людям важко перебувати поруч із Вами.

Навчальне видання

Олександр Никифорович Євтушенко

КОНФЛІКТОЛОГІЯ В ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ

Навчальний посібник

Редактор *О. Михайлова*

Комп'ютерна верстка, дизайн обкладинки *К. Гросу-Грабарчук*
Друк *С. Волинець*. Фальцювальні-палітурні роботи *О. Мішалкіна*.

Підп. до друку 16.05.2025.

Формат 60х84 ¹/₁₆. Папір офсет.

Гарнітура «Times New Roman». Друк різнограф.

Ум. друк. арк. 4,8. Обл.-вид. арк. 3,8.

Тираж 100 пр. Зам. № 6995.

Видавець і виготовлювач: ЧНУ ім. Петра Могили.

54003, м. Миколаїв, вул. 68 Десанників, 10.

Тел.: 8 (0512) 50–03–32, 8 (0512) 76–55–81, e-mail: rector@chmnu.edu.ua.

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 6124 від 05.04.2018.