

ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА РАДА
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА
ПРАВА ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА
ФАКУЛЬТЕТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
Кафедра публічного управління та адміністрування

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему: «Вирішення конфліктів у службовій діяльності (на прикладі
УСЗН виконавчого комітету Старокостянтинівської міської ради)»

Виконала: студентка 4 курсу за
спеціальністю 281 Публічне
управління та адміністрування
денної форми навчання
Катерина МАЗУР

Керівник: асистент кафедри
публічного управління та
адміністрування
Надія ЛАЛУЄВА

Рецензент: кандидат наук з
державного управління, доцент
Людмила ТРЕБИК

АНОТАЦІЯ

Мазур К.В. Вирішення конфліктів у службовій діяльності (на прикладі УСЗН виконавчого комітету Старокостянтинівської міської ради)

Бакалаврська робота за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування. Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова. Хмельницький, 2024.

Бакалаврська робота присвячена поглибленню теоретичних засад та розробці рекомендацій щодо формування та вдосконалення методів вирішення конфліктів у службовій діяльності. Робота складається з трьох розділів. Вивчено теоретичні основи та особливості виникнення конфліктів у службовій діяльності, охарактеризовано основні типи конфліктів та методи їх вирішення.

Проаналізовано діяльність управління соціального захисту населення виконавчого комітету Старокостянтинівської міської ради. Оцінено підходи до вирішення конфліктів серед працівників даної установи та запропоновано рекомендації щодо їх покращення.

Розроблено рекомендації щодо сучасного розвитку методів вирішення конфліктів у системі публічного управління в Україні. Наведено приклади заходів для підвищення компетентностей управлінців у сфері конфліктології. Запропоновано ряд заходів, які необхідно провести державі для ефективного управління конфліктами в публічному управлінні.

Ключові слова: конфлікти, управління конфліктами, методи вирішення конфліктів, органи місцевого самоврядування, публічне управління, державна служба, медіація, медіатор.

ANNOTATION

Mazur K.V. Resolution of conflicts in official activities (on the example of USZN of the Executive Committee of the Starokostyantyniv City Council).

The bachelor's work is devoted to the deepening of the theoretical foundations and the development of recommendations for the formation and improvement of conflict resolution methods in official activities. The work consists of three sections. The theoretical foundations and features of the occurrence of conflicts in official activities have been studied, the main types of conflicts and methods of their resolution have been characterized.

The activity of the social protection department of the executive committee of the Starokostyantyniv city council was analyzed. Approaches to conflict resolution among the employees of this institution were evaluated and recommendations for their improvement were offered.

Recommendations have been developed regarding the modern development of conflict resolution methods in the system of public administration in Ukraine. Examples of measures to improve the competencies of managers in the field of conflict studies are provided. A number of measures that the state needs to implement for effective conflict management in public administration are proposed.

Key words: conflicts, conflict management, conflict resolution methods, local self-government bodies, public administration, public service, mediation, mediator.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ У СЛУЖБОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ.....	9
1.1 Поняття, сутність та види конфліктів.....	9
1.2 Передумови виникнення конфлікту.....	16
1.3 Методи та способи вирішення конфлікту.....	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ У СЛУЖБОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПРИКЛАДІ УСЗН ВИКОНАВЧОГО КОМІТЕТУ СТАРОКОСТЯНТИНІВСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ.....	26
2.1 Характеристика організаційних аспектів та діяльності УСЗН виконавчого комітету Старокостянтинівської міської ради.....	26
2.2 Діагностика симптомів та тенденцій розвитку конфліктів у колективі.....	34
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ У СЛУЖБОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ	
3.1 Розробка та обґрунтування пропозицій щодо запобігання конфліктам....	41
3.2 Рекомендації щодо вдосконалення методів та способів вирішення конфліктів.....	46
ВИСНОВКИ.....	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	57
ДОДАТКИ.....	61

ВСТУП

Актуальність теми. Суспільство характеризується складною системою економічних, соціальних, політичних, моральних, родинних і духовних відносин, що базується на потребах та інтересах людей. Перешкоди в реалізації цих потреб призводить до конфліктів і напруги між людьми та групами. Конфлікти негативно впливають на робочий колектив, викликаючи стрес і дезорганізацію. Ефективне управління конфліктами, вибір правильних стратегій поведінки та розвиток високих моральних якостей у керівників і працівників можуть мінімізувати негативні наслідки та покращити мікроклімат організації. Вивчення конфліктів підвищує культуру спілкування і психологічну стійкість. У сучасних умовах значна частина конфліктів у службовій діяльності залишається невирішеною або вирішується неефективно, що негативно впливає на продуктивність працівників та функціонування організації. Ця проблема є особливо актуальною для органів державної влади та місцевого самоврядування, де конфлікти можуть мати негативний вплив на прийняття управлінських рішень, ефективність роботи персоналу та імідж органу влади в цілому.

Проблема конфліктів у службовій діяльності активно досліджується у сфері управління, психології та соціології. Проте, специфіка конфліктів у державних установах, зокрема в управлінні соціального захисту населення виконавчого комітету Старокостянтинівської міської ради (далі – УСЗН) виконавчого комітету Старокостянтинівської міської ради недостатньо вивчена, що зумовлює необхідність подальших досліджень у цій галузі. Завдяки дослідженням у службовій діяльності на прикладі УСЗН можна буде:

- Визначити причини та особливості виникнення конфліктів;
- Дослідити методи та механізми попередження та врегулювання конфліктів;
- Дослідити симптоми та тенденції вирішення конфліктів;
- Вдосконалити систему вирішення конфліктів у службовій діяльності.

Тема цієї роботи є надзвичайно актуальною та сприятиме покращенню теоретичних знань і набуттю практичних навичок у вирішенні конфліктів, які є невід'ємною частиною будь-якої службової діяльності, включаючи УСЗН. Ефективне управління конфліктами є ключовим фактором успішної діяльності будь-якого спеціаліста. Також ефективне управління конфліктами сприятиме створенню сприятливого робочого середовища, підвищенню мотивації працівників та покращенню якості надання соціальних послуг.

Тема вирішення конфліктів у службовій діяльності є актуальною та досліджуваною багатьма науковцями. Вагомий внесок у вивчення цієї тематики зробили такі вчені, як В. Бакуменко [42], О. Бандурка [43], К.Томас [46], С. Дубенко [48], Ф. Тейлор [47], О. Громова [49], Н. Федчун [50], А.Ручка [51], В.Луговий [52], О. Здравомислов [53], Н. Іванова [54], О. Петров [55], Д.Джонсон [55], М. Вебер [57] та інші. Однак, попри значний обсяг досліджень, залишаються невирішені питання. Наприклад, недостатньо вивченими є аспекти впливу цифрових технологій на управління конфліктами у сучасних організаціях. Це включає як використання інформаційних систем для моніторингу конфліктів, так і впровадження електронних платформ для медіації. Дослідження цієї теми є важливим, оскільки ефективне вирішення конфліктів сприяє підвищенню продуктивності праці, покращенню робочої атмосфери та зниженню рівня стресу серед працівників.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо вирішення конфліктів у службовій діяльності.

Відповідно до поставленої мети **завданнями** кваліфікаційної роботи є:

- визначити сутність та види конфліктів;
- ознайомитися з основними передумовами виникнення конфліктів;
- описати методи та способи вирішення конфліктів;
- охарактеризувати організаційні аспекти та діяльність УСЗН виконавчого комітету Старокостянтинівської міської ради;
- провести аналіз сучасного стану вирішення конфліктів в службовій діяльності в УСЗН;

- провести діагностику симптомів та тенденцій конфліктів у колективі;
- розробити пропозиції щодо запобігання конфліктів;
- надати рекомендації щодо вдосконалення методів та способів вирішення конфліктів.

Об’єктом дослідження є процес вирішення конфліктів у службовій діяльності.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та практичні аспекти вирішення конфліктів (на прикладі управління соціального захисту населення виконавчого комітету Старокостянтинівської міської ради).

Методи дослідження. Щоб досягнути результатів при дослідженні були використанні такі методи як:

- спостереження – проводилося спостереження за робочими процесами та поведінкою працівників УСЗН;
- інтерв’ювання – проведено інтерв’ю з керівниками та співробітниками для з’ясування причин конфліктів;
- експерименту – в рамках експерименту були випробувані різні методи вирішення конфліктів;
- метод аналізу та порівняння наукової літератури та конфліктних ситуацій, які виникають у службовій діяльності.

Інформаційною базою бакалаврської роботи є: монографії, навчальні підручники, навчальні посібники, наукові статті, законодавчі та нормативно-правові акти, офіційні документи, аналітичні матеріали, електронні ресурси, а також результати власних досліджень та спостережень.

Практичне значення одержаних результатів. Отриманні результати можуть бути корисними в майбутньому для вдосконалення системи управління конфліктами в УСЗН, а також для розробки методичних рекомендацій щодо вирішення конфліктних ситуацій у службовій діяльності.

Апробація результатів роботи. Окремі положення бакалаврської роботи були відображені у виступі на тему «Вирішення конфліктів у

службовій діяльності» на щорічній звітній науковій конференції здобувачів вищої освіти Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова, яка відбулася 23 травня 2024 року у Хмельницькому університеті управління та права імені Леоніда Юзькова. Також деякі аспекти даної роботи були представлені у доповіді на тему «Особливості фінансування соціального захисту та соціального забезпечення» під час XI Міжнародної науково-практичної конференції «Концептуальні шляхи розвитку науки та освіти», яка була проведена 9-10 травня 2024 року, Львівським науковим форумом.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, які містять сім підрозділів, висновків, списку використаних джерел(62 найменування). Повний обсяг бакалаврської роботи становить 62 сторінки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ У СЛУЖБОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1 Поняття, сутність та види конфліктів

Конфлікти завжди були невід'ємною частиною соціальних зв'язків, взаємодії та відносин між людьми. Вони існували з появою перших людських спільнот і привертали увагу ще з давніх часів. Конфлікти залишаються неминучими в нашому житті.

Урядові та публічні організації щодня зіштовхуються з новими викликами, пов'язаними з ефективним управлінням персоналом, оптимізацією процесів забезпеченням продуктивної роботи. Створення здорового робочого середовища, уникнення конфліктів та конструктивні шляхи їх вирішення є ключовими для забезпечення успішної діяльності.

Термін «конфлікт» походить від латинського слова «conflictus», що означає «зіткнення». Існує багато понять, але найпоширеніший підхід полягає у визначенні конфлікту через протиріччя, особливо соціальні. Протилежності та суперечки перетворюються на конфлікт, коли взаємодіють сили, які їх уособлюють. Іншими словами, конфлікт - це процес, у якому двоє або більше індивідів чи груп активно намагаються перешкодити один одному у досягненні певної мети, запобігти задоволенню інтересів суперника або змінити його соціальні позиції та погляди [30].

Поняття «конфлікт» зазвичай розуміють у таких значеннях:

- відкритий, часто тривалий стан боротьби; битва або війна;
- дисгармонія у стосунках між людьми, ідеями чи інтересами; зіткнення протилежностей;
- психічна боротьба, що виникає через одночасне існування взаємно виключних імпульсів, бажань або тенденцій;
- протистояння характерів або сил у літературному контексті[4].

Для розуміння суті конфлікту важливо перш за все визначити його основні ознаки та умови виникнення. Конфлікт завжди впливає з протилежно спрямованих мотивів і суджень, що є необхідною умовою його виникнення. Це супроводжується протистоянням між учасниками соціальної взаємодії та завдає шкоди (моральної, матеріальної, фізичної, психологічної).

У науковій літературі існує різноманітність визначень поняття конфлікту (табл.1.1). Деякі з них вказують на конфлікт як на взаємне протистояння суб'єктів соціальної взаємодії на основі різних мотивів або думок. Інші автори такі, як М.Мескон[60], Т.Джордан[58], Дж.Беррі[59] тощо, зосереджуються на розгляді конфлікту як на суперечність, яку людина розглядає як важливу проблему і звертає на неї увагу для знаходження рішення[1].

Таблиця 1.1

Визначення поняття конфлікту різними авторами

Автор	Визначення конфлікту
М. Дойч [45]	Конфлікт – це суперечність між взаємозалежними сторонами, яка включає почуття неприязні і агресії.
К. Боулдінг [44]	Конфлікт – це ситуація, в якій дві або більше сторін намагаються досягти взаємовиключних цілей.
М. Вебер [57]	Конфлікт – це соціальна взаємодія, спрямована на досягнення контролю над іншими людьми або ресурсами.
М. Мескон [60]	Конфлікт – це суперечка між двома або більше сторонами, які вважають, що мають взаємовиключні цілі або інтереси.
Дж.Беррі [59]	Конфлікт – це ситуація, яка виникає тоді, коли індивідууми або групи мають розбіжності, що потребують розв'язання.
Т. Джордан [58]	Конфлікт – це суперечність, яка сприймається як проблема, що потребує вирішення, і звертає на себе увагу для знаходження рішення

Примітка. Систематизовано автором.

У психології такі науковці як А. Маслоу [61], К. Роджерс [62] розглядають конфлікт як зіткнення протилежних думок або поглядів суб'єктів взаємодії. Це поняття охоплює різні аспекти людської поведінки та взаємодії,

і може виникати в будь-якому середовищі, де є взаємодія між індивідами або групами.

Сучасні погляди на конфлікти в організаціях відрізняються від традиційних уявлень. Зараз розуміють, що конфлікти, навіть при ефективному управлінні, можуть бути не лише неunikними, але й корисними. Вони допомагають виявити різноманітність поглядів та альтернативні шляхи вирішення проблем. Такий підхід забезпечує більш ефективне групове прийняття рішень і сприяє кращому виконанню стратегій та проектів [2].

Відкладене вирішення конфліктів або неефективні заходи з нейтралізації можуть спричинити негативні наслідки, такі як неврози, розлад у відносинах, та вплинути на продуктивність роботи.

Стрес і конфлікти взаємопов'язані і часто взаємообумовлюють один одного. Стрес може виникати у відповідь на конфліктну ситуацію, але також може виступати як причина конфлікту. Людина у стані стресу частіше схильна до конфліктів, ніж ті, хто перебуває в комфортному стані. Також стрес може бути і наслідком, і причиною внутрішньоособистісних конфліктів [31].

У стані високого емоційного напруження особистість відчуває загрозу, навіть якщо це необґрунтовано. Хоча людина може керувати стресом, кожний раз це вимагає додаткових зусиль, ускладнюючи конфліктні ситуації.

Керівник, щоб ефективно управляти конфліктною ситуацією, повинен розуміти психологічні механізми, джерела та причини виникнення, динаміку розвитку конфліктів, передбачати їх розвиток і поведінку учасників, а також вміло вибирати стратегії та тактику поведінки.

Спроба уникнути конфлікту може призвести до погіршення ефективності роботи та морально-психологічного клімату, але іноді може призвести до деструктивних наслідків, якщо конфлікт виникає через нерівність у владі або несправедливість. Свідоме розв'язання конфліктів може допомогти виявити проблеми, зміцнити спільноту, та підвищити ефективність управління.

Управління без конфліктів просто неможливе. Тому настає час уникати або ліквідувати руйнівні конфлікти та зміщувати їх у напрямок конструктивного вирішення. Конфлікти у публічному управлінні виникають постійно та можуть мати різні спрямовання, включаючи внутрішні та зовнішні. Одним з типів є організаційний конфлікт, що виникає через несумісність інтересів, норм поведінки та цінностей між учасниками конфлікту внаслідок розбіжності між формальними структурами організації та реальними діями її членів.

Організаційний або організаційно-управлінський конфлікт у державному управлінні можна описати як вияв протиріч у системах управління будь-якого порядку, що виникає через несумісність структури, повноважень та ресурсів їх структурних елементів з цілями, завданнями та покладеними на них функціями. Ці конфлікти можуть бути класифіковані як структурно-організаційні, функціонально-організаційні та суб'єктивні організаційні [10].

Для правильного розуміння конфліктів важлива їх типологізація, тобто виокремлення основних типів конфліктів за спільними ознаками та відмінностями. Це допомагає обрати відповідний метод управління конфліктом. Класифікація проводиться за ознаками: спосіб розв'язання, сфера прояву, спрямованість впливу, ступінь виразності, кількість учасників, порушені потреби.

Конфлікти можна розділити на антагоністичні (насильницькі) та компромісні (ненасильницькі) за способом розв'язання.

Антагоністичні конфлікти вирішуються шляхом руйнування структур усіх сторін або перемоги однієї сторони, наприклад, у суперечці чи на виборах.

Компромісні конфлікти вирішуються через взаємну зміну цілей, умов або термінів. Наприклад, постачальник і виробник можуть домовитися про новий графік поставок шляхом переговорів, якщо виникли проблеми з транспортуванням [3].

За спрямованістю конфлікти поділяють на вертикальні та горизонтальні. Вертикальні конфлікти виникають між суб'єктами з різним обсягом влади, яка зменшується по вертикалі зверху донизу, а горизонтальні відбуваються між суб'єктами з рівним обсягом влади чи ієрархічним рівнем.

За ступенем виразності:

— Відкриті: характеризуються явно вираженим зіткненням опонентів, наприклад, сварками, суперечками, зіткненнями, тощо. Взаємодія регулюється нормами, що відповідають ситуації та статусу учасників конфлікту.

— Приховані: відсутні зовнішні агресивні дії між сторонами-конфліктерами, але при цьому використовуються непрямі способи впливу. Це відбувається, коли один з учасників конфлікту побоюється іншого, або ж у нього немає достатньої влади та сил відкритої боротьби.

Залежно від порушених потреб виділяють:

— Когнітивні конфлікти: конфлікти поглядів, точок зору, знань. У такому конфлікті метою кожного суб'єкта є переконати опонента, довести правильність своєї точки зору, своєї позиції.

— Конфлікти інтересів: протиборство, засноване на зіткненні інтересів різних опонентів (груп, індивідів, організацій).

Важливо зазначити, що чіткої межі між різними видами конфліктів не існує, і на практиці можуть виникати комбінації різних видів.

Таким чином, класифікація конфліктів за порушеними потребами є умовною, але може допомогти краще зрозуміти природу конфлікту та визначити оптимальні шляхи його вирішення.

Варто зазначити, що сучасна точка зору визнає, що в добре керованих організаціях деякі конфлікти можуть бути корисними. Конструктивні конфлікти, що виникають через розбіжності у вирішенні принципових проблем, допомагають уникнути застою, стимулюють розвиток колективу та формування нових взаємодій і цінностей[5].

Типологія конфліктів є однією з найбільш дискусійних тем серед теоретиків, оскільки конфлікти різноманітні у своїх формах та проявах, що ускладнює вибір єдиного критерію для їх класифікації. Відтак, різні автори, виходячи з різних підходів, пропонують свої варіанти типології конфліктів.

Найпоширенішим є аналітично-описовий підхід, метою якого є логічне визначення і порівняння різних типів конфліктів за певним критерієм (табл. 1.2). Зазвичай, поділ є суб'єктивним і базується на визначенні учасників конфлікту.

Таблиця 1.2

Типологія конфліктів за різними критеріями

Критерії	Типи конфліктів
За сферами прояву	Соціально-політичні, виробничо-економічні, ідеологічні, соціально-психологічні, родинно-побутові
За масштабами, тривалістю та напруженістю	Глобальні, загальні, локальні, парціальні; бурхливі, швидкоплинні, короткочасні; гострі, тривалі, слабо виражені, уповільнені
Щодо суб'єктів конфліктної взаємодії	Внутрішньоособистісні, міжособистісні, міжособистісно-групові, міжгрупові
За предметом конфлікту	Реальні (предметні), нереальні (безпредметні)
За джерелами та причинами виникнення	Об'єктивні, суб'єктивні, організаційні, емоційні, соціально-трудова, ділові, особистісні
За комунікативною спрямованістю	Горизонтальні, вертикальні, змішані
За наслідками	Позитивні, негативні; конструктивні, деструктивні; творчі, руйнівні
За формами і ступенем зіткнення	Відкриті, приховані; спонтанні, ініціативні, спровоковані; неминучі, вимушені, недоцільні
За способами і масштабами врегулювання	Антагоністичні, компромісні; повністю або частково вирішувані; призводять до згоди і співпраці

Примітка. Систематизовано автором за даними [6].

Отже, типологія конфліктів залежить від різноманітних причин їх виникнення та критеріїв, які беруться за основу класифікації [6].

У сфері публічного управління конфлікти можна розділити на макро-, мезо- і мікрорівні. Макрорівень охоплює конфлікти між державними органами, мезорівень — між структурними підрозділами одного органу, а мікрорівень — між співробітниками підрозділу та внутрішньо-особистісні конфлікти. У системі державного управління найпоширенішими є

міжособистісні, внутрішньо- та міжгрупові конфлікти, які проявляються у високому рівні напруженості та зниженні працездатності колективу. Типологія конфліктів у публічному управлінні допомагає здійснювати якісний аналіз та управління конфліктами, враховуючи їх специфіку [7].

Типи конфліктів класифікуються за різними критеріями. Зазвичай, конфлікти у сфері державної служби розрізняються за суб'єктами, які беруть участь у конфлікті. Отже, можна виділити такі типи конфліктів на державній службі:

1. Конфлікти між органами державної та політичної влади.
2. Конфлікти між органами державної влади та організаціями приватного сектору або громадськістю.
3. Конфлікти між різними структурними підрозділами органів державної влади (міністерствами, відомствами).
4. Конфлікти між центральними, обласними, регіональними та місцевими органами державної влади.
5. Функціональні конфлікти всередині органів державної влади.
6. Приховані конфлікти всередині органів державної влади та між окремими державними установами.
7. Конфлікти між окремими державними службовцями, які займають державні посади.
8. Неформальні конфлікти, що виникають через розбіжності в цінностях, поглядах тощо.
9. Внутрішньоособистісні конфлікти[35].

Конфлікт інтересів є одним із найсуттєвіших ризиків корупційної діяльності у сфері державної служби. Є кілька причин, через які можуть виникати конфлікти інтересів:

— Конфлікт інтересів може виникнути, коли державний службовець порушує обмеження щодо поєднання державної служби з іншими видами діяльності. Законодавством України передбачено, що державний службовець

може суміщати державну службу лише з викладацькою, творчою та науковою діяльністю.

— Порухення вимог щодо запобігання та врегулювання конфліктів інтересів.

— Порухення встановлених законодавством обмежень щодо отримання подарунків.

— Незаконне використання інформації, яка стала відома державному службовцю у зв'язку з виконанням ним своїх посадових обов'язків [36].

Отже, конфлікт є складним соціальним і психологічним явищем, природним та неминучим у будь-якій групі. У кожному трудовому колективі існують невдоволення, суперечливі думки та інтереси. Конфлікти мають як руйнівні, так і позитивні наслідки. Вони викликають емоції, які можуть пригнічувати людину, послаблювати її енергію і волю, особливо якщо ці емоції негативні. Один із найпоширеніших наслідків конфліктів – стрес, який виникає через внутрішні протиріччя і реакції на сильні подразники, порушуючи внутрішню рівновагу організму.

1.2 Передумови виникнення конфлікту

Основними причинами конфліктів у сфері державної служби є невдоволення заробітною платою, недоліки нормативно-правової бази, надання пріоритету особистим інтересам під час виконання посадових завдань, нечіткий розподіл посадових обов'язків, повноважень та відповідальності, низький рівень професійної етики, неефективна організація праці та нераціональна кадрова політика[34].

Вирішення конфлікту сприяє стабілізації соціальної системи, адже зменшуються джерела невдоволення. Також це відкриває можливість подальшої співпраці між сторонами конфлікту, яка часто відбувається протягом тривалого часу. Крім того, вирішення конфлікту може сприяти зміцненню групової єдності у випадку міжгрупових конфліктів. Проте конфлікти можуть призводити до зниження продуктивності праці, погіршення

стосунків у колективі, а також до погіршення взаєморозуміння між членами організації. Необхідно розглядати як позитивні, так і негативні наслідки конфліктів залежно від їхньої конкретної ситуації та уміння ефективно управляти ними[9].

Конфлікти виникають через чотири групи факторів: об'єктивні, організаційно-управлінські, соціально-психологічні та особистісні. Перші дві групи мають об'єктивний характер, а останні дві - суб'єктивний. Об'єктивні причини стосуються обставин соціальної взаємодії, які створюють передконфліктну ситуацію. Суб'єктивні причини пов'язані з психологічними особливостями опонентів, що призводять до вибору конфліктного вирішення. У кожній ситуації можливий вибір між конфліктним і неконфліктним підходами, причому більшість конфліктів мають комплекс об'єктивних та суб'єктивних причин.

Об'єктивні фактори виникнення конфліктів у публічному адмініструванні включають реально існуючі обставини, які не залежать від свідомості та волі людей, такі як необхідність ділити ресурси, взаємозв'язок завдань та відмінності у меті. З іншого боку, суб'єктивні фактори зумовлюють конфліктні дії, часто не маючи належної основи, і можуть бути пов'язані з психологічною будовою та поведінкою співробітника.

Організаційно-управлінські причини конфліктів включають:

- Невідповідність структури організації її завданням, що може спричинити міжособистісні та міжгрупові конфлікти.
- Неоптимальність функціональних зв'язків організації з зовнішнім середовищем, між її структурними елементами та працівниками, що може порушити роботу організації та викликати конфлікти.
- Невідповідність працівників вимогам посади за їхніми особистісними якостями, що може спричинити конфлікти з керівництвом, підлеглими та колегами.
- Помилки управління та виконання завдань, що можуть призвести до конфліктів між керівництвом та працівниками.

Соціально-психологічні причини конфліктів виникають з взаємодії та участі людей у соціальних групах. Вони включають втрати та спотворення інформації, різні ролі взаємодії, різні підходи до оцінки подій, різні способи оцінки результатів, психологічну несумісність, напружені відносини, внутрішньогруповий фаворитизм, конкурентну взаємодію та прагнення до влади.

Особистісні причини конфлікту виникають через індивідуально-психологічні особливості учасників та їхню взаємодію. Це може бути низька конфліктостійкість, невідповідність до ефективних дій в конфліктних ситуаціях, недостатня емпатія, занижений або завищений рівень домагань, а також особливості темпераменту. Ці фактори можуть спричинити непорозуміння, стрес і негативну динаміку взаємодії.

Причини виникнення конфліктів у публічному управлінні України можна класифікувати на кілька категорій:

- Розбіжності в інтересах: Конфлікти виникають через суперечності між цілями різних груп або підрозділів.
- Недостатня комунікація: Відсутність чіткої та ефективної комунікації сприяє непорозумінням. Проблеми виникають через неправильно передану інформацію та відсутність взаєморозуміння серед різноманітних учасників, включаючи міжнародні організації та інші групи.
- Недостатні ресурси: Конфлікти спричиняє боротьба за обмежені ресурси, такі як фінанси, персонал та технічні засоби.
- Відсутність прозорості та відкритості: Непрозорість управління і непрозоре прийняття рішень створюють враження неправомірності та недовіри.
- Неправильне управління змінами: Погане управління процесами змін і некомпетентність управлінців викликають опір та сприяють конфліктам.
- Політичні впливи: Конфлікти виникають через боротьбу за владу, розбіжності в ідеологіях та політичних поглядах.

– Кадрові проблеми: Проблеми у формуванні та управлінні персоналом призводять до невдоволення працівників та конфліктів, включаючи конфлікти інтересів і непрозоре призначення на посади.

– Суперечності у правовому полі: Розбіжності у тлумаченні або застосуванні правових норм і нереалізовані реформи викликають конфлікти між різними групами та інституціями.

– Етнічні та культурні розбіжності: Конфлікти виникають через етнічні та культурні відмінності, зокрема мовні та релігійні питання, такі як використання української та російської мов або приналежність до різних патріархатів[11].

Проблеми конфліктної взаємодії у сфері публічного управління відображаються у працях Т. Карлова[37] та Н. Довгань[30], які виокремлюють наступні причини:

1 Зіткнення інтересів службовців: це природне зіткнення матеріальних і духовних інтересів осіб, які тісно співпрацюють у вирішенні проблем.

2 Стереотипи міжособистісних і міжгрупових відносин: стійкі уявлення, які впливають на сприйняття та взаємодію між працівниками та групами.

3 Нерівномірна завантаженість підрозділів і співробітників: нерівномірне розподілення обов'язків та навантаження між різними частинами організації.

4 Протиріччя між бюрократичними правилами та потребою в свободі дій: конфлікт між обмеженнями системи управління та потребами в ініціативності.

5 Прогалини в нормативних документах: нечіткість у розподілі функцій, дублювання обов'язків та інші правові проблеми.

6 Недосконалість кадрової політики: проблеми у наймі та управлінні персоналом, такі як крайнощі в кадровій політиці та різниця в зацікавленості працівників.

7 Різний ступінь зацікавленості суб'єктів під час взаємодії: відрізняються інтереси учасників на різних етапах професійної діяльності.

Ці фактори впливають на динаміку та характер конфліктів у сфері публічного управління [8].

Отже, конфлікти у сфері державної служби виникають через різні причини, такі як недоліки у системі оплати праці та нормативно-правовій базі, а також через непрозорість управління та різні інтереси учасників. Вирішення конфліктів може призвести до стабілізації соціальної системи та покращення взаємин у колективі. Проте, конфлікти також можуть мати негативні наслідки, такі як зниження продуктивності праці та погіршення взаєморозуміння. Важливо розрізняти об'єктивні та суб'єктивні фактори виникнення конфліктів та шукати ефективні шляхи їх вирішення для забезпечення успішної діяльності у сфері державної служби

1.3 Методи та способи вирішення конфлікту

Згідно зі статтею 16 Закону України про державну службу, державні службовці повинні запобігати виникненню конфліктів та дотримуватися правил їх врегулювання[33]. Конфлікти на державній службі мають певну специфіку. Вони можуть виникнути, коли особисті інтереси державного службовця впливають на ефективність прийняття рішень та виконання посадових обов'язків. Це призводить до суперечностей між державним службовцем та громадянами, суспільством, організаціями або державою, що шкодить їхнім законним інтересам.

Вирішення конфлікту може бути остаточним або тимчасовим. Остаточне вирішення відбувається, коли усунуті всі причини і предмет конфлікту. Тимчасове вирішення стає можливим, коли конфлікт призупиняється на деякий час за допомогою компромісу, але причини його виникнення не були повністю усунуті. Щоб уникнути повторного виникнення конфлікту, важливо продовжити роботу з усунення причин його виникнення. При розв'язанні конфлікту важливо враховувати всі його передумови.

Конфлікти впливають на ефективність роботи та задоволення потреб учасників адміністративного процесу. Здатність виявляти, розуміти та вирішувати конфлікти є важливою для професіоналів у публічному управлінні. Управління конфліктами включає попередження, вирішення суперечностей та створення мирного середовища. Це потребує розуміння природи конфліктів, їх причин, аналізу взаємовідносин та розробки конструктивних стратегій.

Для кожного типу конфліктів варто використовувати окремі методи розв'язання ситуацій. Навіть для кожного конкретного конфлікту і протиріччя варто розглядати комплекс заходів, які не лише нормалізують ситуацію і дозволять сторонам досягти позитивного консенсусу, але й запобігатимуть появі схожих конфліктів у майбутньому [38].

Вирішення особистісно-функціональних конфліктів у державній службі здійснюється шляхом регулювання професійно-кваліфікаційних вимог та введення конкурсного відбору на публічну службу. В Україні діють правові механізми, такі як третейський суд, міжнародний арбітраж, посередництво та інші, які сприяють вирішенню спорів. Зазначено, що ключову роль у попередженні та вирішенні конфліктів у публічному управлінні повинен відігравати Конституційний Суд, що забезпечує стримувальну та попереджувальну функції у розв'язанні державно-правових конфліктів [10].

Методи та стратегії управління конфліктами на державному рівні

1. Політичні переговори та дипломатія:

— Ведення діалогу між політичними силами для досягнення компромісу.

— Використання дипломатичних каналів для розв'язання міжнародних конфліктів.

2. Медіація та посередництво:

— Залучення нейтральної третьої сторони для вирішення конфліктів.

— Використання медіаторів для сприяння домовленостям між сторонами.

3. Справедливий розподіл ресурсів:
 - Розробка ефективної системи розподілу ресурсів для уникнення конфліктів через нерівність.
4. Економічні заходи:
 - Проведення економічних реформ для зменшення соціально-економічних різниць.
 - Визначення стратегій сталого економічного розвитку.
5. Локальна адміністрація та самоврядування:
 - Залучення місцевої влади для управління конфліктами на місцевому рівні.
 - Підтримка самоврядування і взаємодії з громадськістю.
6. Система правового регулювання:
 - Зміцнення системи правового регулювання для вирішення конфліктів.
 - Забезпечення доступу до справедливого правосуддя.
7. Етнічна політика та багатокультурність:
 - Розробка політик для сприяння взаєморозумінню різних етнічних і культурних груп.
 - Пропаганда толерантності і взаємовідносин між спільнотами.
8. Соціальна програма та освіта:
 - Впровадження соціальних програм і освітніх ініціатив для покращення розуміння різних соціальних груп.
 - Здійснення заходів для врегулювання соціальних конфліктів.
9. Залучення громадськості:
 - Забезпечення участі громадян у прийнятті рішень через консультації і громадські обговорення.
 - Створення каналів зв'язку між владою і громадянами для вирішення проблем[11].

Управління конфліктом може включати в себе використання різних стилів вирішення, залежно від позиції сторін щодо опонента. Такі позиції

можуть бути активними, дипломатичними або нейтральними (конструктивними).

Нейтральна (конструктивна) поведінка в конфлікті є найбільш ефективною для досягнення позитивного результату. Вона ґрунтується на взаємній повазі, довірі та співпраці. Сторони конфлікту прагнуть знайти рішення, яке буде задовольняти потреби всіх учасників.

Інші типи поведінки в конфлікті можуть призвести до негативних наслідків. Важливо пам'ятати, що в конфлікті немає переможців і переможених. Найкращий спосіб вирішити конфлікт - це знайти рішення, яке буде прийнятним для всіх учасників [39].

Методи управління конфліктами в Україні повинні базуватися на гуманістичній ідеології, яка передбачає формування толерантних навичок і вмінь для вирішення суперечок і проблемних ситуацій. Це сприяє гуманізації суспільної свідомості та демонструє зрілість і демократичну готовність громадян. Практичний механізм розв'язання конфліктів в органах влади України передбачає комплекс дій для запобігання ескалації конфлікту, сприяння його завершенню та задоволення потреб і інтересів сторін [40].

Основні принципи управління конфліктами включають зацікавленість у психологічних наслідках, системний аналіз причин, відсутність односторонньої відповідальності, нейтралітет та профілактику. Існують чотири стратегії керування конфліктом: запобігання, придушення, відтермінування та розв'язання. Кожна з цих стратегій передбачає відповідні дії з метою зменшення або подолання конфліктної ситуації. У конфліктних ситуаціях можна використовувати п'ять різних підходів: компроміс, співпрацю, уникнення, протистояння та пристосування [41].

У негативних міжособистісних конфліктах, коли діалог неможливий, варто використовувати непрямі методи врегулювання, такі як "виходу почуттів", "позитивне ставлення до особистості", та інші. Стратегія пристосування, що полягає у поступках і компромісах, ефективна у випадках,

коли проблема не важлива, або коли важливіше підтримати взаємини з опонентом.

М'які тактики засновані на невеликому впливі на опонента, вони включають дружлюбність, демонстрацію готовності до розв'язання проблеми та інші підходи без нанесення великих збитків. Нейтральні тактики не приховують намірів, але не завдають прямих збитків, вони включають аргументацію, ненасильницькі дії та утворення союзів.

Жорсткі тактики включають психологічний тиск, фізичне насильство та інші методи, спрямовані на завдання шкоди опоненту. Компроміс - це стратегія, яка ґрунтується на взаємних поступках і сприяє вирішенню конфлікту шляхом часткового задоволення інтересів обох сторін.

Ефективність компромісу залежить від доброї інформованості, терміновості, невдачі співпраці та незначної важливості ситуації. Співпраця ефективна, коли проблема важлива, сторони мають однаковий статус і бажають домовитись.

Таким чином, управління конфліктами на державній службі України включає використання різних підходів: компроміс, співпраця, уникнення, протистояння та пристосування. Основні принципи управління конфліктами – це зацікавленість у психологічних наслідках, системний аналіз причин, нейтралітет та профілактика. Важливу роль відіграють правові механізми, медіація та Конституційний Суд. Гуманістичний підхід сприяє толерантності та взаєморозумінню. Ефективне вирішення конфліктів підвищує стабільність і ефективність роботи державних органів, запобігаючи повторенню подібних проблем у майбутньому.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ПИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ У СЛУЖБОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПРИКЛАДІ УСЗН ВИКОНАВЧОГО КОМІТЕТУ СТАРОКОСТЯНТИНІВСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

2.1 Характеристика організаційних аспектів та діяльності УСЗН виконавчого комітету Старокостянтинівської міської ради

Соціальний захист - це надання допомоги найбільш незахищеним верствам населення державою через відповідні заходи та бюджетні витрати.

Управління соціальним захистом населення базується на різних правових актах, таких як Конституція, закони та рішення органів влади. Ці документи встановлюють обов'язки управління, такі як забезпечення житла для малозабезпечених громадян, надання соціальних послуг і пільг, організація допомоги постраждалим від стихійних лих, та інше[12].

Структура виконавчих органів місцевої ради охоплює різноманітні підрозділи, спрямовані на реалізацію соціального захисту населення. Серед них ключове значення має управління соціального захисту населення, яке відповідає за виконання різноманітних функцій і завдань у сфері соціального благополуччя громадян.

Структура такого управління може включати різні підрозділи, такі як відділи з праці та соціально-трудова відносин, відділи грошових виплат і компенсацій, центри реабілітації дітей з інвалідністю, кризові центри та інші.

(Рис. 1.2)

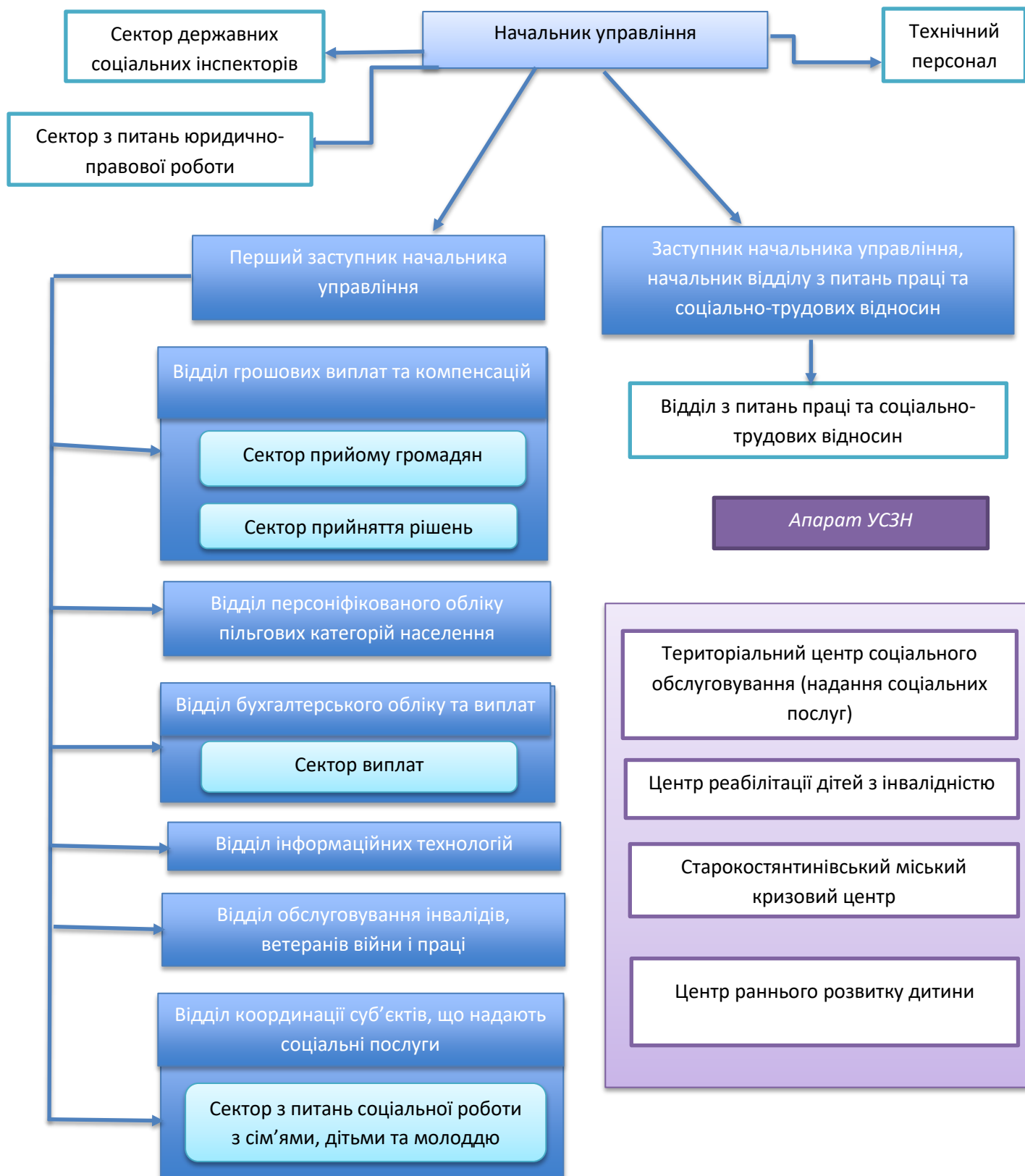


Рис.2.1 Структура управління соціального захисту виконавчого комітету Старокостянтинівської міської ради

Примітка. Складено автором.

Управління соціального захисту населення (УСЗН) є структурою державного управління, що забезпечує підтримку осіб, які потребують соціального захисту. Серед його основних функцій можна виокремити забезпечення державної підтримки для таких категорій осіб:

- сімей;
- материнства;
- батьківства та дитинства;
- осіб з інвалідністю;
- осіб похилого віку[13].

Система соціального захисту населення включає заходи, які забезпечують гідне життя громадянам згідно з сучасними стандартами розвитку суспільства і особистого розвитку. Основною метою цієї системи є втілення державної політики у сферах соціально-трудова відносин, безпеки праці, пенсійного забезпечення, соціального обслуговування та підтримки громадян, які потребують допомоги.

Органом, що відповідає за соціальний захист населення у місті Старокостянтиніві, є управління соціального захисту при виконавчому комітеті міської ради. Важливий аспект цієї роботи - підвищення рівня заробітної плати та легалізація трудових відносин. За спільної участі місцевого самоврядування, контролюючих органів та керівників підприємств і установ у 2023 році заборгованості по зарплаті не зафіксовано. Середній рівень заробітної плати за рік склав 13 132,9 грн.

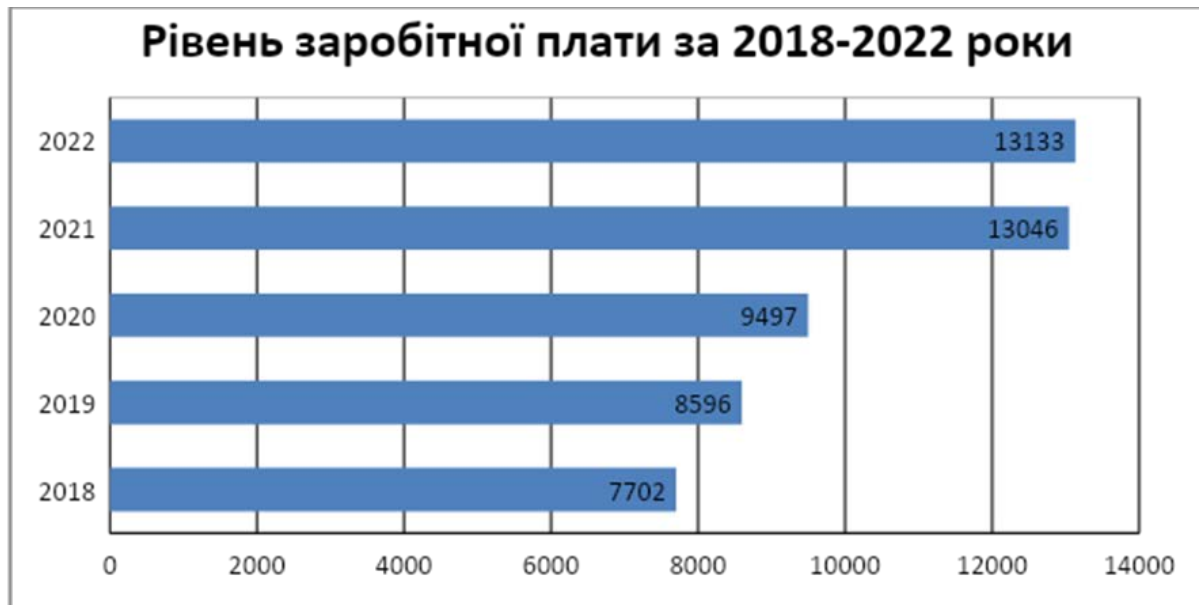


Рисунок 2.2 Аналіз рівня заробітної плати за 2018-2022 роки

Примітка. Складено автором за даними [14-18].

За рисунком 2.2 видно, що протягом останніх п'яти років рівень заробітної плати поступово зростає. З 2018 по 2020 рік спостерігалось помірне збільшення, а з 2021 по 2022 рік можна відзначити відносно значне зростання в порівнянні з іншими періодами. Загалом, динаміка рівня заробітної плати в Старокостянтиніві є позитивною, проте спостерігається нерівномірність зростання, що може бути зумовлено різними економічними, політичними та сезонними факторами, такими як пандемія COVID-19, зміни в законодавстві та сезонні коливання в окремих галузях.

Управлінням соціального захисту населення забезпечено призначення та виплату населенню територіальної громади державних соціальних допомог, компенсацій, пільг та субсидій. Різні види державних допомог отримували 20352 мешканці громади, загальна сума виплат за 2022 рік становила понад 150 млн грн. (Рис. 2.3-2.5)



Рисунок 2.3 Аналіз кількісних та фінансових показників по соціальних допомогах за 2018-2022 роки.

Примітка. Складено автором за даними [19-28].

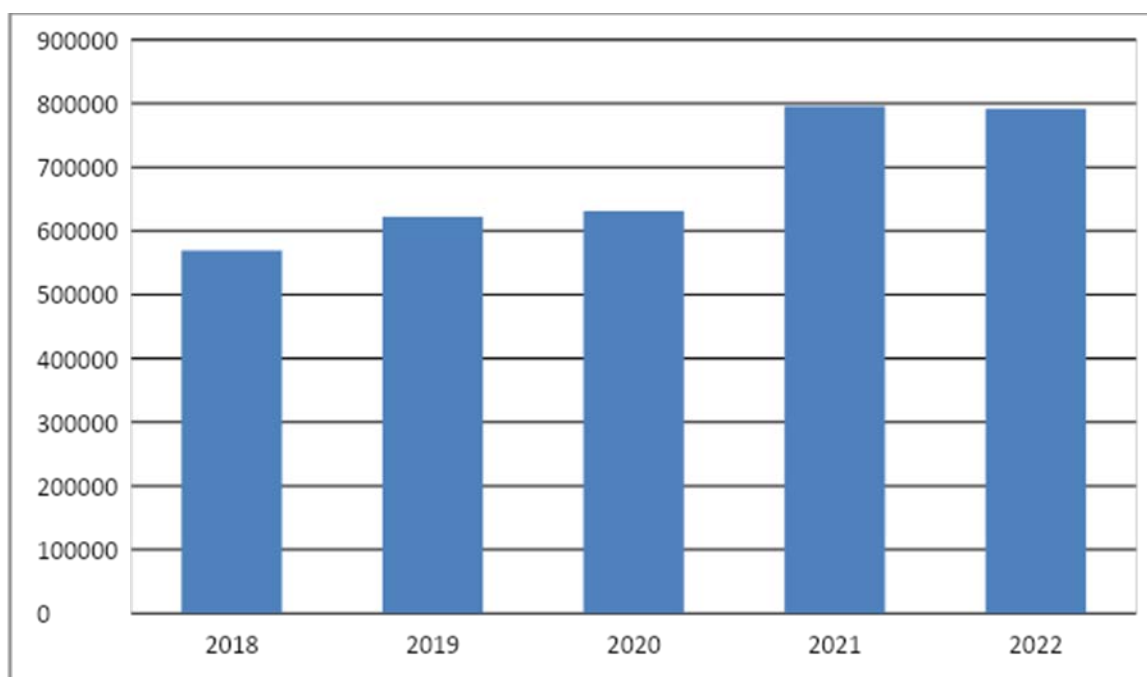


Рисунок 2.4 Аналіз кількісних та фінансових показників допомог та компенсацій чорнобильцям за 2018-2022 роки.

Примітка. Складено автором за даними [19-28].

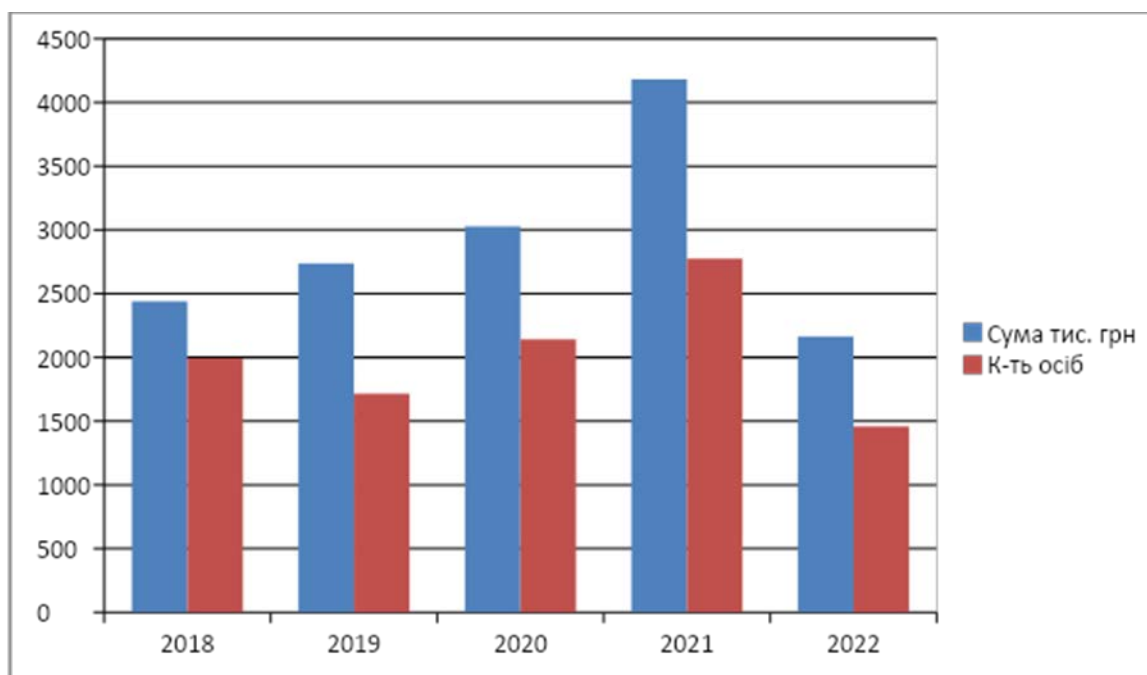


Рисунок 2.5 Аналіз кількісних та фінансових показників по допомозі до 5 Травня за 2018-2022 роки.

Примітка. Складено автором за даними [19-28].

У 2022 році 9821 домогосподарств громади користувалися пільгами та субсидією на житлово-комунальні послуги. Загальна сума призначень становила понад 52 млн 296 тис. грн. (Рис. 2.6)

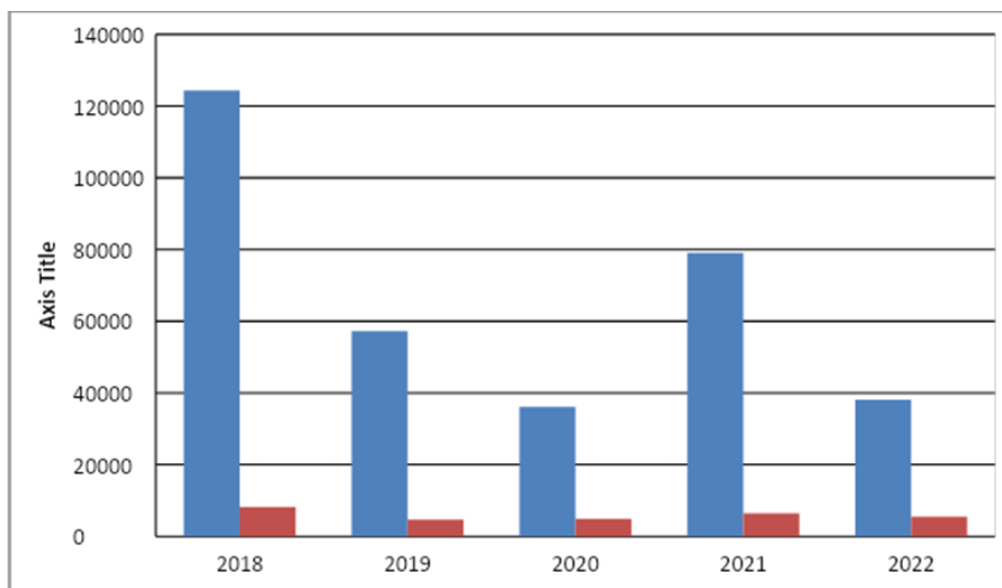


Рисунок 2.6 Аналіз кількісних та фінансових показників по субсидіях ЖКП за 2018-2022 роки.

Примітка. Складено автором за даними [19-28].

На обліку в управлінні соціального захисту населення перебуває:

- Учасників бойових дій в зоні проведення АТО - 1672;
- Осіб з інвалідністю внаслідок війни II групи – 43;
- Осіб з інвалідністю внаслідок війни III групи – 40;
- Сімей загиблих (померлих) військовослужбовців – 78.

Управління соціального захисту населення Виконавчого комітету Старокостянтинівської міської ради веде базу даних "Багатодітна сім'я". На 30 грудня 2022 року в міській територіальній громаді проживало 580 багатодітних сімей з 1985 дітьми. 572 дітей отримали звільнення від оплати за харчування в загальноосвітніх навчальних закладах, а 250 дітей користувалися пільгою у дошкільних навчальних закладах. Діти з багатодітних сімей отримують безкоштовну освіту в початкових спеціалізованих мистецьких школах. Крім того, 60 дітей отримали звільнення від плати за навчання у дитячій музичній школі, 41 - у дитячій художній школі, а 7 - у мистецькій школі "Самчиківська дитяча художня школа традиційного народного декоративно-прикладного мистецтва". 15 багатодітних сімей отримали безкоштовне тверде паливо (дрова).

Також надавалися соціальні послуги особам та сім'ям з дітьми, що перебувають у складних життєвих обставинах. Загалом, такими послугами охоплено 881 сім'ю (особу). Управління соціального захисту населення забезпечило надання допомоги та супроводу внутрішньо переміщеним особам. Станом на 01 січня 2023 року у громаді проживало 4 706 внутрішньо переміщених осіб, серед них 1 426 дітей. Для вирішення їхніх потреб використовувалася комплексна допомога, залучаючи різні державні та регіональні відомства. Для надання допомоги зазначеній категорії осіб налагоджено чітку взаємодію з громадськими організаціями та представництвами міжнародних благодійних фондів.

У 2022 році було проведено заходи з оздоровлення та відпочинку дітей з Старокостянтинівської міської територіальної громади. За рахунок коштів державного бюджету 15 дітей пільгової категорії були оздоровлені: 5 дітей у ДОТ "Артек — Прикарпаття" у м. Трускавець та 10 дітей у ДП "Міжнародний

дитячий центр «Артек» у с. Березники Свалявського району Закарпатської області. Міськрайонним Благодійним Фондом "Карітас" було організовано оздоровлення 6 дітей внутрішньо переміщених осіб у рекреаційному центрі "Берег надії" у м. Хмельницький.

За позабюджетні кошти відпочинок за кордоном було забезпечено для 22 дітей, з яких 14 осіб відпочивали в дитячих таборах у містах Мюлле та Хельсінборг у Швеції. Організацію подорожі здійснила краєзнавча спілка "Дивокрай" спільно з Швецькою Церквою. Ще 8 дітей відпочивали у Франції за підтримки французької сторони та представників ініціативи "Європейський прихисток".

У 2022 році вдало забезпечено функціонування чотирьох соціальних центрів, що надають широкий спектр соціальних послуг: Територіальний центр соціального обслуговування, Старокостянтинівський міський Кризовий центр, Центр комплексної реабілітації для дітей з інвалідністю та Регіональний Центр раннього розвитку дитини. Діяльність цих установ відчутно скористалася більш ніж 8 тисячам осіб різних категорій, що свідчить про систематичний і значущий внесок управління соціального захисту населення у поліпшення якості життя та надання необхідної підтримки у складних життєвих обставинах. Фінансування цих установ з міського бюджету склало понад 20 мільйонів гривень. Надзвичайно важливо, що станом на 1 січня 2023 року не залишилося заборгованості з оплати праці, а протягом останніх п'яти років спостерігається позитивна динаміка у зростанні середнього рівня заробітної плати.

Таким чином, Управління соціального захисту населення відповідає за надання та виплату різноманітних державних соціальних пільг, допомог та компенсацій. Значна частина жителів громади користується соціальною підтримкою, оскільки у 2022 році 20352 особи отримали відповідну допомогу. Робота цього відомства підтримується системою соціального обслуговування населення, яка включає територіальний центр, міський Кризовий центр, Центр

комплексної реабілітації для дітей з інвалідністю та Регіональний Центр раннього розвитку дитини.

2.2 Діагностика симптомів та тенденцій розвитку конфліктів у колективі

В будь-якій організації співробітники мають різноманітні особистості, погляди та амбіції, що можуть призвести до конфліктних ситуацій. Навіть при наявності різних точок зору, конфлікти можуть виникати через недоліки у спілкуванні, різницю в цінностях або завдяки конкуренції за ресурси. Мінімізація конфліктів в колективі передбачає аналіз симптоматики конфлікту, що включає визначення його причин та ключових учасників, навіть тих, хто уникає прямої участі, але має зацікавленість у результаті конфлікту. Діагностика конфлікту вимагає глибокого аналізу та врахування усіх його аспектів для подальшого ефективного управління ним.

Щоб визначити симптоматику конфлікту було проведено опитування працівників УСЗН, яке складається з 6 питань, які спрямовані виявлення основних причин конфліктів, рівень конфліктності та методи вирішення конфліктів (Додаток А).

Опитування для працівників щодо конфліктів на роботі містить наступні питання:

1. Чи виникали у вас конфлікти на роботі протягом останнього року?
2. Як часто виникають конфлікти у вашому управлінні?
3. Якщо ви відповіли "Так", то з ким у вас виникали конфлікти?
4. Які причини, на вашу думку, призвели до конфлікту?
5. Як ви намагалися вирішити конфлікт?
6. Чи задоволені ви результатом вирішення конфлікту?

Ці питання дозволяють виявити наявність конфліктних ситуацій, їх частоту, учасників, причини виникнення та методи їх вирішення. Аналіз відповідей на ці питання допомагає зрозуміти стан конфліктності в колективі та виявити можливі шляхи подальшого управління ними.

Аналіз опитування свідчить про те, що усі опитані працівники виявилися у конфліктних ситуаціях під час виконання своїх робочих обов'язків.

Взаємовідносини між працівниками в УСЗН виконавчого комітету Старокостянтинівської міської ради не є досить близькими, але не є поганими. Інциденти конфліктів трапляються рідко, швидко вирішуються і, як правило, не перетворюються на ворожнечу.

Відповідно до результатів дослідження, психологічний клімат у міській раді є сприятливим, проте не завжди сприяє дружнім стосункам та співпраці між працівниками. Більшість працівників - досвідчені фахівці зрілого віку, що сприяє низькій конфліктності. Однак серед них також є особи, схильні до конфліктів.

Рекомендації для керівництва міської ради включають тестування кандидатів на схильність до конфліктів та уникання прийняття на роботу осіб з конфліктною поведінкою. Крім того, необхідно вирішувати конфлікти активніше та уникати пасивної участі керівництва в їх вирішенні, оскільки це може призвести до негативного ставлення до керівництва та загострення конфліктів.



Рис. 2.7 Рівень конфліктності

Примітка. Складено автором.



Рис.2.8 Основні причини конфліктів

Примітка. Складено автором.

Після аналізу даних, поданих у рисунках 2.7 та 2.8, можна зробити висновок, що рівень конфліктності в Управлінні соціального захисту населення належить до категорії вище середнього, і основною причиною конфліктів є недостатня ефективність комунікації. Оскільки, значна частина працівників відповіли, що виявили конфліктні ситуації протягом останнього року. Щодо частоти, більшість опитаних відзначили, що конфлікти виникають часто і значна частина, що рідко, це може свідчити про те, що вони є подіями не досить частими, але все ж відбуваються, тому важливо управляти ними належним чином.

З опитування видно, що конфлікти виникають з різних сторін: з колегами, керівництвом та людьми, які звертаються за допомогою. Це означає, що конфліктні ситуації можуть виникати в різних сферах роботи та між різними групами працівників.

Згідно з результатами опитування, переважна більшість працівників здатна самостійно вирішувати конфліктні ситуації, взаємодіючи безпосередньо з опонентом, а іноді залучаючи психологів та керівників. Також використання психолога або медіатора є важливим методом вирішення конфліктів, оскільки вони можуть допомогти знайти компроміс та сприяти співробітництву. Це вказує на те, що покращення комунікації може бути досягнуте шляхом проведення та участі працівників у психологічних тренінгах, спрямованих на вирішення конфліктних ситуацій.

Діагностика рівня конфліктності в колективі Управління соціального захисту населення (УСЗН) виконавчого комітету Старокостянтинівської міської ради виявила необхідність його подальшого вдосконалення. Результати дослідження показали, що у даному колективі існує потреба в розвитку та удосконаленні навичок у вирішенні конфліктних ситуацій. Це можна досягти через проведення соціально-психологічних тренінгів, стимулювання мотивації працівників та покращення організаційної культури в установі. Наприклад, можна розглянути впровадження тренінгів з комунікаційних навичок та конфліктного управління, створення механізмів для вирішення конфліктів на ранній стадії та створення безпосередніх можливостей для працівників звертатися за допомогою у вирішенні конфліктних ситуацій.

Управління соціального захисту населення має штатний склад з 62 осіб, більшість з яких постійно взаємодіють з громадянами та надають їм соціальні послуги. У дослідженні було опитано всіх працівників Управління соціального захисту населення (УСЗН), яке має штатний склад з 62 осіб. Відповідно, кількість опитаних дорівнює 62. Аналіз результатів опитування дозволив зробити висновок про наявність конфліктних ситуацій у колективі та виявити ключові причини та симптоми конфліктів. Такий аналіз допомагає керівництву приймати обґрунтовані рішення з метою вирішення конфліктних ситуацій та покращення робочого клімату в організації. Незважаючи на

відсутність спеціалізованого відділу з управління конфліктами, установа має психологів, які працюють у Кризовому Центрі міста.

У контексті звернень працівників УСЗН за психологічною підтримкою, наданою фахівцями з Кризового Центру, варто відзначити важливість співпраці між установами та активний підхід до розв'язання конфліктних ситуацій у колективі. Використання конструктивних методів управління конфліктами, таких як ефективне спілкування з опонентами та залучення психологічної підтримки, є важливими для поліпшення організаційного клімату та підтримки працівників.

Міський Кризовий центр у Старокостянтинові, заснований у грудні 2006 року, спеціалізується на наданні адресної та індивідуальної соціальної допомоги жінкам, що стали жертвами насильства в сім'ї. Основні напрямки його діяльності включають:

1. Анонімні, індивідуальні консультації, які надають можливість жертвам насильства отримати конфіденційну підтримку та поради від фахівців.
2. Адресне скерування для отримання необхідної медичної, психологічної та правової допомоги.
3. Забезпечення захисту шляхом запобігання повторного насильства та забезпечення безпеки постраждалим.
4. Проведення психотерапевтичної та соціальної роботи для підтримки та корекції сімейних стосунків та зцілення травм, спричинених насильством.
5. Профілактика насильства шляхом усвідомлення його небезпеки та формування ненасильницьких моделей поведінки
6. Програма для кривдників з метою перевиховання та формування неагресивної поведінки.
7. Надання юридичної підтримки для захисту прав жінок та дітей, які стали жертвами насильства в сім'ї.

8. Співпраця з громадськими організаціями та ЗМІ для поширення обізнаності про проблему насильства та мобілізації громадської підтримки.

9. Координація діяльності для виявлення та реагування на випадки насильства та забезпечення швидкого реагування.

10. Просвітницька діяльність серед молоді з метою запобігання насильства через освіту та усвідомлення проблеми серед молоді.

Зважаючи на вказані напрямки, можна стверджувати, що діяльність Кризового Центру виявляє комплексний підхід до боротьби з проявами насильства в сім'ї та надання підтримки постраждалим. У 2022 році Старокостянтинівським міським Кризовим центром було проведено 51 інформаційно-просвітницький захід та Всеукраїнську акцію «16 днів проти насильства», на яких було охоплено 1 391 особу з метою запобігання проявам домашнього насильства та насильства за ознакою статі. Крім того, спільно з Управлінням соціального захисту населення виконавчого комітету міської ради було організовано семінар на тему "Посилення міжвідомчої взаємодії у сфері надання послуг постраждалим від домашнього насильства" для працівників групи швидкого реагування відділу поліції №1 Хмельницького РУП ГУ НП в Хмельницькій області. Зазначено, що працівники звертаються за допомогою до психологів з все більшою частотою, що свідчить про тенденцію до використання конструктивних методів, таких як спілкування з опонентом та залучення психологів, у вирішенні конфліктних ситуацій.

Також у 2024 році було зафіксовано звільнення двох працівників, що може вказувати на конфліктну ситуацію або проблеми в установі. Негативні умови праці, низька оплата або відсутність стимулів для професійного розвитку можуть призвести до втрати персоналу. Наприклад, причинами можуть бути незадовільні умови праці, недостатня оцінка внеску, відсутність мотивації та конфлікти в колективі.

У даному випадку, звільнилися молоді працівники, яким не влаштувала заробітна плата, і вони знайшли більш оплачувану роботу, відповідну їхнім навичкам. Це свідчить про наявність проблем, таких як

несприятливі умови праці або недостатня оцінка їхнього внеску в діяльність установи, або недостатня мотивація. Необхідно аналізувати цю ситуацію та вживати заходів для поліпшення робочої атмосфери, щоб зберегти кваліфікованих працівників.

Отже, дослідження виявило, що конфліктні ситуації в колективі виникають через недоліки у комунікації та недостатню ефективність управління конфліктами. Рекомендації включають проведення навчань з комунікації та управління конфліктами, активну участь керівництва у вирішенні конфліктів, а також вдосконалення системи мотивації та оцінки праці. Це сприятиме покращенню робочого клімату та збереженню кваліфікованих кадрів.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ У СЛУЖБОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

3.1 Розробка та обґрунтування пропозицій щодо запобігання конфліктам

Ключовим аспектом ефективної роботи будь-якого трудового колективу є не лише своєчасне виявлення конфліктних ситуацій в організації, але й уміння здійснювати компетентне управління цими конфліктами.

Як було зазначено раніше, діагностика рівня конфліктності в управлінні соціального захисту населення виконавчого комітету Старокостянтинівської міської ради показала, що рівень конфліктності є вищим за середній. Основною причиною розбіжностей є недостатня комунікація між працівниками.

Більшість працівників вирішують конфлікти самостійно, спілкуючись з опонентом безпосередньо. У разі необхідності вони звертаються до психологів та керівників. Це свідчить про важливість наявності підтримки психологів у колективі та їхнього активного залучення у процес вирішення конфліктів.

Медіація – це найбільш лагідний спосіб вирішення конфліктів поза судом. Під час медіації сторони конфлікту самостійно доходять до взаємовигідного рішення, спираючись на досвід, знання та вміння медіатора. Усе вирішення суперечки залежить від волі самих сторін.

Медіація допомагає економити час, гроші та емоційні ресурси учасників конфлікту. Під час її проведення можна індивідуально визначити обстановку, регламент та зміст процесу. Роль медіатора як незалежної третьої сторони полягає в сприянні сторонам конфлікту у виробленні взаємовигідного та прийняття рішення.

Процес медіації можна розділити на три основні етапи.

1. Знайомство з конфліктом та сторонами. Медіатор досліджує історію конфлікту, розуміє вимоги сторін. Це вимагає поглибленого аналізу проблеми, вивчення відповідної літератури та консультування з експертами.

2. Робота з конфліктуючими сторонами. Медіатор проводить кілька зустрічей з кожною стороною для підготовки до спільних перемовин, уточнення вимог, зняття звинувачень тощо.

3. Проведення перемовин - найбільш важливий етап. Медіатор виконує різноманітні функції: ведучого, тренера, посередника. Він контролює хід розмов, коригує, підбадьорює та спрямовує сторони. Кожна зустріч повинна відзначатися невеликим, але реальним прогресом. (Рис. 3.1)

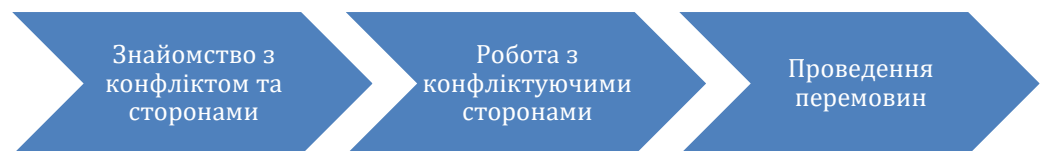


Рисунок 3.1 Схема процесу медіації

Примітка. Складено автором

Для вирішення конфліктів існують спеціалізовані центри медіації, які об'єднують висококваліфікованих фахівців у різних галузях, що дозволяє реалізовувати програми підвищення кваліфікації. В УСЗН виконавчого комітету Старокостянтинівської міської ради медіатором виступає міський Кризовий центр.

Багато психологів вважають, що управління стресом і конфліктами є складовою управлінських функцій керівника. Керівнику слід бути прикладом для інших, показуючи через власну поведінку той стиль та ставлення до справи, яке він бажає бачити у своїх підлеглих.

Однією з причин виникнення конфліктів у колективі також може виступати недостатня кваліфікація керівника. Це є зоною росту кожної установи, яку необхідно пропрацювати, оскільки управління соціального захисту населення є відповідальними за реалізацію складних завдань у сфері соціальної підтримки населення.

Ефективне управління стресами і конфліктами виявляється у здатності не уникати їх, а уміло керувати. При роботі з «проблемними» відвідувачами, важко уникнути почуття гніву чи образи, але можливо навчитися керувати ними. Фокус слід зміщувати з негативних емоцій на позитивні результати, такі як укладання вигідної угоди чи створення позитивного іміджу організації [32].

Для забезпечення гармонійної взаємодії між співробітниками та відвідувачами використовуються такі методи та правила:

— Під час спілкування з відвідувачами співробітник проявляє контроль над своїми негативними емоціями, уникає грубощів та неповаги, дотримується етикету ввічливості (привітання, подяки, прохання, прощання і т. д.).

— Співробітник старається задовольнити потреби навіть найвимогливіших відвідувачів.

— У взаємодії з відвідувачами співробітник виявляє терпіння та готовність до компромісів.

Тому, необхідно удосконалювати систему підготовку державних службовців у сфері соціального захисту, акцентуючи увагу не лише на професійних знаннях і навичках, але й на розвитку високих моральних якостей для забезпечення сприятливої робочої атмосфери у колективі [29].

Для зниження рівня конфліктності та покращення комунікації між працівниками необхідно впроваджувати соціально-психологічні тренінги, спрямовані на розвиток навичок ефективного спілкування та конструктивного вирішення конфліктів.

Звільнення двох працівників у 2024 році вказує на наявність потенційних проблем в установі, таких як несприятливі умови праці або

недостатня мотивація. Це підкреслює необхідність проведення аналізу причин звільнень та вжиття заходів для покращення умов праці та мотивації персоналу (Рис 3.2).



Рисунок 3.2 Схема системи мотивації персоналу

Примітка. Складено автором.

Ця схема (рис.3.2) ілюструє основні елементи системи мотивації персоналу, включаючи заробітну плату, соціальні пакети, стимулюючі бонуси, можливості кар'єрного зростання, підвищення кваліфікації та внутрішній розвиток та навчання.

Спільні семінари та співпраця з іншими відомствами, такими як поліція, є важливими для покращення міжвідомчої взаємодії у сфері надання послуг постраждалим від домашнього насильства.

Рекомендується продовжувати розвиток конструктивних методів управління конфліктами, покращення комунікації в колективі, проведення соціально-психологічних тренінгів та заходів для підвищення мотивації працівників. Також важливо підтримувати та розвивати міжвідомчу взаємодію для ефективного надання допомоги постраждалим.

На основі отриманих даних по установі можна зробити висновок, що явних ознак конфліктів у трудовому колективі немає, проте неможливо стверджувати, що конфлікти у даній організації взагалі відсутні. Для ефективного управління конфліктами в організації та мінімізації негативного впливу конфліктів на діяльність управління, слід вдосконалити систему мотивації, яка є дієвим способом підвищення ефективності роботи персоналу та регулювання рівня конфліктності. Під час розробки системи мотивації необхідно враховувати цінності, цілі та мотиваційні очікування працівників. Для мінімізації конфліктних ситуацій у трудовому колективі можна запропонувати такі заходи як систему нематеріального стимулювання. Цей захід є інструментом ефективного управління, що сприяє підвищенню продуктивності праці, зменшенню конфліктності та зниженню стресу в організації. Ключовим елементом є вдосконалення організаційної культури, яка створює сприятливий мікроклімат для розвитку здібностей персоналу, підвищенню їхньої продуктивності та задоволеності роботою.

Покращення організаційної культури допомагає вирішити низку проблем, а саме знизити лояльність працівників до організації, зменшення інноваційної активності співробітників, збільшення кількості конфліктних ситуацій між працівниками та керівництвом, зміна вимог працівників до рівня винагороди, та висока плинність кадрів. Переваги організаційної культури включають зниження витрат на персонал та зменшення напруженості у міжособистісних відносинах у трудовому колективі.

Організаційна культура взаємопов'язана з системою управління та допомагає гармонізувати особисті цілі співробітників з цілями управління, створюючи сильні конкурентні переваги, знижуючи плинність кадрів, забезпечуючи чіткість прийняття рішень та підвищуючи ефективність роботи за рахунок зменшення розбіжностей і встановлення взаєморозуміння в колективі.

Таким чином, щоб покращити взаємини в установі, а також створити сприятливе робоче середовища, пропонуємо запровадити такі заходи як:

1. Регулярні тренінги та семінари з комунікаційних навичок, врегулювання конфліктів та співпраці можуть допомогти ефективність комунікації та знизити ризик виникнення конфліктів.

2. Розробка чітких процедур вирішення конфліктів та механізмів звернення до них може допомогти вирішувати суперечності, перш ніж вони переростуть у серйозні проблеми.

3. Програми навчання та освіти, що спрямовані на розуміння та прийняття різних точок зору, можуть допомогти знизити культурний конфлікт та зберегти сприятливу атмосферу на робочому місці.

4. Оцінка стану внутрішньої клімату та ідентифікації проблемних ситуацій може допомогти розробити персоналізовані стратегії запобігання конфліктам.

Завдяки запровадженню цих заходів сприятиме збереженню спокійної та продуктивної робочої атмосфери. Це допоможе зменшити ймовірність виникнення конфліктів і їх негативний вплив на діяльність організації, що в свою чергу сприятиме підвищенню загальної ефективності та успішності управління.

3.2 Рекомендації щодо вдосконалення методів та способів вирішення конфліктів

Вирішення конфліктів є важливою складовою частиною ефективного управління. Вдосконалення методів та способів вирішення конфліктів дозволить установам створити сприятливий психологічний клімат у колективі, підвищити продуктивність праці та досягти поставлених цілей.

У конфліктних ситуаціях можна застосовувати п'ять різних ситуацій (Рис.3.3).



Рисунок 3.3. Способи поведінки у конфліктних ситуаціях

Примітка. Складено автором.

Компроміс вирішення конфлікту означає, що обидві сторони частково згодні на умовах, які прийнятні для обох. З одного боку, компроміс дозволяє врахувати погляди та потреби всіх учасників конфлікту, що може бути сприйняте як справедливе рішення. Проте важливо усвідомлювати, що компроміс часто виступає лише як тимчасовий компромісний варіант. Це означає, що хоча обидві сторони можуть бути задоволені результатом, часом вирішення конфлікту може вимагати подальшого пошуку більш повного та задовільного рішення для всіх.

Вибираючи співпрацю, конфліктні сторони активно співпрацюють, щоб знайти рішення, яке б відповідало інтересам обох. Це стимулює взаємне розуміння та взаємну підтримку, роблячи спільні рішення більш

прийнятими для всіх. Однак цей підхід може вимагати більше часу та зусиль, оскільки потрібно досягти згоди між сторонами.

Уникнення конфлікту полягає в тому, що одна сторона не втручається у питання, що викликали суперечності. Коли вибирається цей шлях, конфлікт може залишитися невирішеним або перетворитися на іншу проблему. У контексті публічного управління, уникнення конфлікту може виникати при прийнятті рішень, що стосуються громадських питань чи конфліктів із зацікавленими сторонами. Це може стати результатом прагнення уникнути складних ситуацій або неприємностей, які можуть виникнути внаслідок відкритої конфронтації. Однак уникнення конфлікту може також призвести до втрати довіри та невирішених проблем, що загрожує стабільності та ефективності управління. Тому важливо збалансувати цей підхід з потребами громадськості та прозорістю в управлінні.

У протистоянні кожна сторона використовує всі доступні засоби для досягнення своїх цілей у конфлікті. Головна мета полягає в перемозі над опонентом, навіть якщо це призводить до завдання шкоди інтересам іншої сторони. Цей підхід може бути ефективним для досягнення миттєвих результатів, але не сприяє побудові довгострокових та стійких відносин між сторонами конфлікту.

Пристосування - це вирішення конфлікту шляхом підкорення або ухилення під тиском або впливом іншої сторони. Хоча це може призвести до завершення конфлікту, відносини між учасниками залишаються, і пристосування стає способом уникнення подальших труднощів. Ця стратегія може бути корисною, коли збереження стосунків важливіше за вирішення конфлікту, але не ефективна, коли на кону стоять важливі питання або особисті інтереси.

Для зниження рівня конфліктності та покращення комунікації між працівниками необхідно впроваджувати соціально-психологічні тренінги, спрямовані на розвиток навичок ефективного спілкування та конструктивного вирішення конфліктів.

Щоб впровадити ефективні методи управління конфліктами, для початку потрібно ідентифікувати і найголовніше на ранній стадії. Ідеальним механізмом виявлення конфліктів є моніторинг на початкових етапах за допомогою використання анкетування, регулярних зустрічей та опитування для виявлення проблемних зон. Також ефективним буде проведення тренінгів з метою навчання співробітників. Це допоможе вживати заходів, щоб не допустити переростання конфліктної ситуації в відкритий конфлікт та розпізнавати ранні ознаки конфлікту, такі як напруженість, розбіжність думок, тощо.

Необхідно забезпечити регулярне та систематичне навчання, для того щоб постійно вдосконалювати свої навички та знання з питань конфліктології, що буде сприяти створенню сприятливого психологічного клімату в колективі та підвищенню продуктивності праці. Також це зможе призвести до зниження плинності кадрів. Навчання співробітників є одним з найефективніших методів запобігання конфліктам у службовій діяльності.

Важливою складовою вирішення конфліктів у службовій діяльності є розвиток навичок медіації серед керівників. Основною перевагою для керівників є підтримування сприятливого психологічного клімату у колективі. Керівники, які володіють навичками медіації, можуть допомогти сторонам конфлікту знайти рішення, яке буде прийнятним для всіх, а також допоможе конструктивно вирішити будь-які проблеми без стресу.

Наприклад, Кризовий Центр міг би допомогти працівникам та керівникам у вирішенні проблем, за допомогою проведення спеціалізованих тренінгів з медіації. Психологи, які працюють у даному центрі можуть познайомити своїх колег з УСЗН з ключовими принципами медіації, такими як нейтральність, конфіденційність, добровільність та самовизначення сторін конфлікту, тобто навчити основам медіації. Учасники тренінгу навчаться уважно слухати сторони конфлікту, розуміти їхні емоції та потреби, а також давати їм зворотний зв'язок, а також тренінг навчить керувати своїми емоціями

в конфліктних ситуаціях, а також допомагати сторонам конфлікту справлятися з їхніми емоціями.

Окрім вищезазначеного можна створити курси з управління конфліктами. Спрямованість курсів полягає у сфері управління конфліктами, зокрема, курсів з психології, медіації, комунікаційних навичок.

Необхідно запровадити систему визнання та заохочення за успішне проходження навчальних програм. Це дозволить стимулювати державних службовців та підвищувати їхні навички.

Щоб створити сприятливий психологічний клімат у колективі потрібно вдосконалити нормативно-правову базу для ефективного вирішення конфліктів. Початковим етапом виступає розробка та впровадження внутрішніх документів, що регламентують порядок вирішення конфліктів, зокрема, етапи розгляду скарг та претензій, механізми подання та розгляду апеляцій. Щоб відстежувати динаміку та ефективність заходів, що вживаються можна впровадити стандартизовану систему обліку та звітності.

Відкритий канал для зворотного зв'язку допоможе співробітникам або відвідувачам анонімно або відкрито висловлювати свої думки, пропозиції та скарги. Проведення регулярних внутрішніх комунікаційних заходів, на яких обговорюватимуться актуальні питання та проблеми, пов'язані з конфліктами, допоможе покращити стосунки. Канал може дозволити моніторити, аналізувати та вирішувати конфлікти. Використання діджиталізації та автоматизації допоможе ідентифікувати потенційні конфлікти на ранніх стадіях. Запровадження інтерактивних інструментів, таких як чат-боти та онлайн-консультанти, може вирішити проблему про надання своєчасної допомоги та консультацій у разі виникнення конфліктів.

Для вдосконалення законодавчої бази слід провести комплексний аналіз чинного законодавства у сфері управління конфліктами для виявлення прогалин та недоліків. Також необхідно розробити нові законодавчі акти, спрямовані на удосконалення процесів врегулювання конфліктів у державній

службі, зокрема щодо етичних норм поведінки, регулювання конфліктів інтересів тощо.

Таблиця 3.4

Заходи для вдосконалення управління конфліктами

№	Заходи для вдосконалення
1	Соціально-психологічні тренінги
2	Ідентифікація конфліктів на ранній стадії
3	Навчання співробітників та керівників
4	Створення курсів з управління конфліктами
5	Впровадження системи визнання та заохочення
6	Розробка нормативно-правової бази
7	Створення відкритого каналу для зворотного зв'язку

Примітка. Складено автором.

Всі вище перелічені заходи або зазначенні у таблиці 3.2 спрямовані на покращення управління та допоможе підвищити ефективність роботи колективу, досягнути стратегічних цілей у державній службі.

Отже, впровадження запропонованих рекомендацій сприятиме підвищенню ефективності управління конфліктами у державній службі, забезпечить розвиток професійних компетенцій державних службовців, покращить комунікацію всередині органів державної влади та з громадськістю

ВИСНОВКИ

Проаналізувавши дані, можна зробити висновки, що сфера соціального захисту населення є невід'ємною складовою соціальної політики будь-якої держави. Управління соціального захисту населення (УСЗН) виконавчого комітету Старокостянтинівської міської ради відіграє важливу роль у забезпеченні життєдіяльності та благополуччя мешканців міста. Завдяки його роботі надається соціальна підтримка пільговим категоріям населення, реалізуються різні програми та ініціативи.

В процесі дослідження конфліктів у сфері державної служби та методів їх вирішення були досягнуті наступні ключові результати:

1. Визначено сутність та специфіку конфліктів у державній службі. В ході дослідження було встановлено, що конфлікти є невід'ємною складовою людських взаємин. Вони у службовій діяльності мають різні форми та можуть виникати як між окремими працівниками, так і між різними структурними підрозділами організації. Сутність конфліктів полягає у зіткненні протилежних інтересів, поглядів або цілей, що призводить до напруженості і суперечностей у робочому середовищі. Конфлікти можуть бути класифіковані за різними критеріями, такими як структура, масштаб, причини, тощо. У результаті було виявлено, що основні види конфліктів включають міжособистісні, організаційні та міжгрупові конфлікти.

2. Дослідження показало, що конфлікти можуть виникати з різних причин, включаючи різниці в цінностях, інтересах, потребах, обмежених ресурсах тощо. Важливо враховувати психологічні, соціальні та організаційні аспекти, які впливають на розвиток конфліктних ситуацій. Основними передумовами є невдоволеність умовами праці, недоліки в організації роботи, особисті амбіції та конфлікти інтересів. Також важливими факторами є комунікаційні бар'єри, відсутність чітких посадових інструкцій та нерозподілені зони відповідальності.

3. Описано методи та способи вирішення конфліктів. Вирішення конфліктів може здійснюватися шляхом переговорів, медіації, арбітражу та

примирення. Використання різних методів залежить від природи конфлікту та його інтенсивності. Під час аналізу було виявлено, що існують різні методи вирішення конфліктів, включаючи компроміс, співпрацю, уникнення, протистояння та пристосування. Кожен з них має свої переваги та недоліки та може бути ефективним в певних ситуаціях.

4. Охарактеризовано організаційні аспекти та діяльність УСЗН виконавчого комітету Старокостянтинівської міської ради. В ході дослідження було описано роль та функції установи соціального захисту населення, її структуру, організаційні принципи та особливості діяльності. В результаті дослідження було виявлено, що УСЗН виконавчого комітету Старокостянтинівської міської ради здійснює важливі соціальні функції, що вимагають високого рівня професіоналізму та ефективного управління. В організації спостерігаються типові для державних установ проблеми, пов'язані з конфліктами, які виникають через перевантаження працівників та недостатню комунікацію між відділами.

5. Проведено аналіз сучасного стану вирішення конфліктів у службовій діяльності УСЗН. Здійснений аналіз дозволив виявити наявні проблеми та недоліки у вирішенні конфліктів в організації, а також визначити фактори, що сприяють їх виникненню. За допомогою опитувань та спостережень були виявлені основні симптоми конфліктів, такі як зниження продуктивності, часті суперечки та зростання плинності кадрів. Аналіз показав, що більшість конфліктів виникає через нерівномірний розподіл навантаження та недостатню мотивацію працівників.

6. Проведено діагностику симптомів та тенденцій конфліктів у колективі. Проведена діагностика дозволила виявити основні симптоми та тенденції конфліктів у колективі, що є важливою передумовою для їх подальшого вирішення.

7. Розроблено пропозиції щодо запобігання конфліктам та вдосконалення методів їх вирішення. Пропонується впровадження системи раннього виявлення конфліктів, яка включає регулярні опитування та моніторинг стану

працівників. Рекомендується проведення тренінгів з управління конфліктами та покращення комунікаційних навичок серед керівників та працівників. Використання послуг професійних медіаторів для складних конфліктів. Запровадження внутрішніх регламентів та процедур вирішення конфліктів, що забезпечать чіткі та прозорі процеси для всіх учасників. Використання послуг професійних медіаторів у складних випадках та створення центрів медіації для підтримки працівників. Розробка навчальних програм з управління конфліктами та стимулювання самоосвіти працівників.

8.Надано рекомендації щодо вдосконалення методів та способів вирішення конфліктів. Розроблені рекомендації спрямовані на підвищення ефективності управління конфліктами, покращення робочої атмосфери та підвищення продуктивності праці. Впровадження запропонованих заходів сприятиме зниженню рівня конфліктності, покращенню морально-психологічного клімату та загальної ефективності діяльності УСЗН виконавчого комітету Старокостянтинівської міської

В результаті проведеного дослідження можна зробити висновок, що вдосконалення методів та способів вирішення конфліктів у державній службі є ключовим фактором підвищення ефективності публічного управління.

Використання системного підходу, який включає навчання, нормативно-правове вдосконалення, покращення комунікаційних процесів, що сприятиме зниженню конфліктності у державних органах, підвищенню професійного рівня державних службовців.

Покращенню роботи та запобіганню конфліктам може сприяти діджиталізація послуг, за допомогою якої можна автоматизувати рутинні завдання, такі як обробка заявок та документів. Це зменшить ризик людських помилок і пришвидшить процес обробки інформації. Електронні системи дозволяють відстежити всі етапи обробки заявок, що підвищує прозорість роботи і зменшує ймовірність корупційних дій.

Для покращення роботи УСЗН слід впровадити електронну чергу, що може значно покращити ефективність роботи, зменшити черги, підвищити

якість обслуговування та знизити рівень конфліктності. Електронна черга дозволяє автоматизувати процес прийому громадян, покращити управління потоками відвідувачів та забезпечити більш раціональне використання часу працівників. Запровадження системи електронної черги дозволяє більш ефективно розподіляти навантаження на працівників, зменшуючи стрес і можливість виникнення конфліктних ситуацій через довгі черги.

Використання електронних каналів комунікації (наприклад, внутрішні чати, електронна пошта) дозволяє працівникам та громадянам оперативно вирішувати питання і уникати непорозумінь. Система зворотного зв'язку через електронні платформи дозволяє громадянам висловлювати свої скарги та пропозиції, що сприяє виявленню і швидкому вирішенню проблемних ситуацій.

До діджиталізації можна віднести також запровадження онлайн-чатів/ботів для оперативного вирішення питань громадян.

Діджиталізація послуг у УСЗН значно покращує ефективність роботи установи, підвищує рівень задоволеності громадян, знижує ймовірність виникнення конфліктів і підвищує мотивацію та кваліфікацію працівників. Впровадження цифрових технологій створює більш прозоре, оперативне та зручне середовище для надання соціальних послуг, що сприяє загальному підвищенню рівня життя мешканців Старокостянтинова.

Впровадження зазначених заходів дозволить значно покращити роботу УСЗН виконавчого комітету Старокостянтинівської міської ради, підвищити рівень життя мешканців міста та зробити соціальну допомогу більш доступною та ефективною. Це сприятиме створенню більш комфортних умов для працівників та відвідувачів, підвищенню загальної ефективності роботи УСЗН та зміцненню довіри громадян до системи соціального захисту.

Також для покращення якості обслуговування клієнтів рекомендується регулярно навчання працівників з питань вирішення конфліктів, стрес-менеджменту та ефективної комунікації.

Варто ще організувати тренінги з медіації, щоб ключові працівники та керівники могли ефективно вирішувати конфлікти на місці.

Отже, важливість конфлікту в публічному управлінні полягає у сигналізованні владі та суспільству про наявні суперечності і сприянні пошуку нових можливостей. Ефективне управління конфліктами є ключовим чинником для забезпечення стабільної та продуктивної роботи будь-якої державної установи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Миронова О.М. Конфліктологія: навч. посіб. Харків: Вид. ХНЕУ, 2011. 168 с.
2. Гвоздь В.Б., Миронова О.М. Аналіз сутності поняття «конфлікт». Розвиток-2019
3. Ємельяненко Л. М., Петюх В. М., Торгова Л.В., Гриненко А.М. Конфліктологія: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2003. 315 с.
4. Долинська Л.В., Матяш-Заяц Л.П. Психологія конфлікту: навч. посіб. Київ: Каравела, 2010. С. 7-14
5. Новікова Н. Управління конфліктами в організації: підходи до вирішення та профілактики. Галицький економічний вісник. 2013. №2 с. 79-83
6. Рак Ю.О. Конфлікти у публічному управлінні України: особливості та види. Теорія та історія державного управління, 2021, №1(82).
7. Олешко О. Особливості управління конфліктом інтересів у сфері державної служби. Державне управління та місцеве самоврядування, 2015. вип. 1, с. 254-265.
8. Довгань Н.П. Конфлікти в державному управлінні та шляхи їх вирішення: дис... канд. наук з держ. упр.: 25.00.01. Національна академія держ. управління при Президентові України. Київ, 2006. 177 с.: рис., табл. Бібліогр.: с. 160-168.
9. Єрмоленко О.А., Єрмоленко О.О.. Конфлікти у публічному управлінні. Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика, 2021. с. 128-130.
10. Кирій С.Л. Організаційний конфлікт у публічному управлінні як індикатор необхідності змін. Державне будівництво: електрон. наук. фах. вид. Харків: Харк. регіонал. ін-т держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, 2014. №2
11. Покатаєв П.С., Олешко О.М.. Конфлікти у публічному управлінні в Україні та управління ними. Наук. перспективи, 2023, №10(40).

12. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 10.12.2023, № 3504-IX. Документ 280/97-ВР <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр#Text>

13. Управління соціального захисту населення. URL: <https://stsoc.km.ua/>

14. Середня місячна зарплата по регіонах України в 2018 році URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/2018/>

15. Середня місячна зарплата по регіонах України в 2019 році URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/2019/>

16. Середня місячна зарплата по регіонах України в 2020 році URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/2020/>

17. Середня місячна зарплата по регіонах України в 2021 році URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/2021/>

18. Середня місячна зарплата по регіонах України в 2022 році URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/2022/>

19. Інформація про виконання делегованих повноважень за I півріччя 2018 року виконавчим комітетом Старокостянтинівської міської ради відповідно до Закону України «Про місцеве самоврядування».

20. Інформація про виконання делегованих повноважень за II півріччя 2018 року виконавчим комітетом Старокостянтинівської міської ради відповідно до Закону України «Про місцеве самоврядування».

21. Інформація про виконання делегованих повноважень за I півріччя 2019 року виконавчим комітетом Старокостянтинівської міської ради відповідно до Закону України «Про місцеве самоврядування».

22. Інформація про виконання делегованих повноважень за II півріччя 2019 року виконавчим комітетом Старокостянтинівської міської ради відповідно до Закону України «Про місцеве самоврядування».

23. Інформація про виконання делегованих повноважень за I півріччя 2020 року виконавчим комітетом Старокостянтинівської міської ради відповідно до Закону України «Про місцеве самоврядування».

24. Інформація про виконання делегованих повноважень за II півріччя 2020 року виконавчим комітетом Старокостянтинівської міської ради відповідно до Закону України «Про місцеве самоврядування».

25. Інформація про виконання делегованих повноважень за I півріччя 2021 року виконавчим комітетом Старокостянтинівської міської ради відповідно до Закону України «Про місцеве самоврядування».

26. Інформація про виконання делегованих повноважень за II півріччя 2021 року виконавчим комітетом Старокостянтинівської міської ради відповідно до Закону України «Про місцеве самоврядування».

27. Інформація про виконання делегованих повноважень за I півріччя 2022 року виконавчим комітетом Старокостянтинівської міської ради відповідно до Закону України «Про місцеве самоврядування».

28. Інформація про виконання делегованих повноважень за II півріччя 2022 року виконавчим комітетом Старокостянтинівської міської ради відповідно до Закону України «Про місцеве самоврядування».

29. Волянський П.Б. Шляхи запобігання конфлікту інтересів на державній службі. Держ. управл.: удоск. та розв. №6, 2014. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=726>

30. Довгань Н. Технології врегулювання конфліктів у державному управлінні. Актуальні теоретико-методологічні та організаційно-практичні проблеми державного управління: матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 28 трав. 2004 р.). Київ: Вид-во НАДУ, 2004. Т. 1. С. 148–149.

31. Андрєєва Г.М. Соціальна психологія. Підручник для вищих навчальних закладів. Харків: Аспект Пресс, 2017. С. 340.

32. Іванова Е.Н. Ефективне спілкування і конфлікти. Луцьк: Експеримент, 2019. 70 с.

33. Про державну службу: Закон України. Документ 889-VIII, поточна редакція від 18.05.2024, підстава – 3633-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>

34. Олешко О.М. Особливості управління конфліктом інтересів у сфері державної служби. Державне управління та місцеве самоврядування, 2015, вип. 1(24).

35. Пак Н. Т. Верзун І.А. Особливості конфлікт-менеджменту у сфері державного управління. Стратегічні імперативи сучасного менеджменту: зб. матеріалів VI Міжнар. наук.-практ. конф. (21 жовт. 2022 р.)/ М-во освіти і науки України, Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана; [орг. ком.: Лук'яненко Д. Г. (голова) та ін.]. Київ: КНЕУ, 2022. С. 69–73 URL: <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/39053>

36. Likarchuk N., Likarchuk D., Shevei I. PROBLEMS OF CONFLICT OF INTEREST MANAGEMENT IN THE CIVIL SERVICE SYSTEM. Scientific Journal of Polonia University, 2022 47(4), 122-129. URL: <https://doi.org/10.23856/4715>

37. Карлов Т. В. Теоретичні засади конфліктної взаємодії в публічному управлінні. Теорія та практика державного управління. 2015. Вип. 2. С. 104–110. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu_2015_2_18

38. Галаган В.Я., Орлов В.Ф., Отич О.М. Конфліктологія: Конспект лекцій для підготовки магістрів усіх форм навчання. Київ: ДЕТУТ, 2008. 293 с.

39. Галаган В.Я., Орлов В.Ф., Отич О.М., Фурса О.О. Психологія конфлікту: Навчально-методичний посібник для підготовки магістрів усіх форм навчання. Київ: ДЕТУТ, 2008. 422 с.

40. Робота з конфліктами в громадах у процесі децентралізації. Метод. посіб. Київ, 2020. 65 с.

41. Стратегії поведінки в конфліктній ситуації. URL: <https://web.kpi.kharkov.ua/ppuss/uk/strategiyi-povedinki-v-konfliktnij-situatsiyi/>.

42. Бакуменко В.Д. Формування державно-управлінських рішень: проблеми теорії, методології, практики: монографія. Київ: УАДУ, 2000. 398 с.

43. Бандурка О.М. Друзь В.А. Конфліктологія. Харків: ХНУВС, 1997. 356с.

44. Boulding Kenneth. Conflict and Defense. New York: Harper Torchbooks, 1962. 349 pp.
45. Deutsch M. The constructive and destructive processes. New Haven and London, 1973. P. 13-17.
46. Вибір стратегії вирішення конфліктів. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/psychology/28535/>
47. Тейлор, Ф. В. Принципи наукового менеджменту; пер. з англ. Харків: Вид. дім «Фактор», 2013. 198 с.
48. Дубенко С. М. Конфлікти в трудових відносинах: теорія та практика. Київ: Інститут економіки та прогнозування НАН України, 2010. 256 с.
49. Громова О. В. Соціальні конфлікти в сучасному українському суспільстві. Київ: Наукова думка, 2014. 320 с.
50. Федчун, Н. В. Управління конфліктами в організаціях: теорія і практика. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 276 с.
51. Ручка А. О. Дослідження соціальних конфліктів в Україні: методологічні аспекти. Соціальні проблеми суспільства: зб. наук. пр. Київ: Наукова думка, 2010. С. 55-67.
52. Луговий В. І. Управління конфліктами в освітніх установах. Київ: Вид. дім "Освіта", 2015. 280 с.
53. Здравомислов О. М. Психологія конфлікту: теорія і практика. Київ: Видавничий дім "КМ Академія", 2018. 240 с.
54. Іванова, Н. С. Теорія та практика вирішення конфліктів в організаціях. Київ: Видавничий дім "Наука і техніка", 2020. 312 с.
55. Петров О. К. Психологічні аспекти конфліктів у робочому колективі. Сучасні підходи до управління персоналом: зб. наук. пр. Київ: Інститут психології, 2019. С. 45-58.
56. Johnson D. W., Johnson, R. T. The Psychology of Conflict and Conflict Management in Organizations. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2019. 320 p.

57. Weber, M. *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology*. Berkeley: University of California Press, 1978. 1464 p.
58. Jordan, T. *Conflict Management in Organizations: Strategies for Prevention and Resolution*. New York: Wiley, 2017. 280 p.
59. Berry, J. *Conflict Resolution: Theory and Practice*. London: Routledge, 2018. 240 p.
60. Mescon, M., Albert, M., Hedouri, F. *Management: Foundations and Applications*. New York: Routledge, 2019. 400 p.
61. Maslow, A. H. *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row, 1954. 370 p.
62. Rogers, C. R. *On Becoming a Person: A Therapist's View of Psychotherapy*. Boston: Houghton Mifflin, 1961. 420 p.

ДОДАТОК А

Опитування для працівників щодо конфліктів на роботі

1. Чи виникали у вас конфлікти на роботі протягом останнього року?

- Так
- Ні

2. Як часто виникають конфлікти у вашому управлінні?

- Дуже часто
- Часто
- Рідко
- Дуже рідко
- Ніколи

3. Якщо ви відповіли "Так", то з ким у вас виникали конфлікти?

- З колегами
- З керівництвом
- З людьми, які звертаються за отриманням допомог
- З іншими (вказіть)

4. Які причини, на вашу думку, призвели до конфлікту?

- Незгода з рішенням/розпорядженням
- Нестача інформації/комунікації
- Низький рівень мотивації
- Особисті розбіжності
- Інші (вказіть)

5. Як ви намагалися вирішити конфлікт?

- Звернувся до керівництва
- Спілкувався з опонентом безпосередньо
- Звернувся до психолога/медіатора
- Інші (вказіть)

6. Чи задоволені ви результатом вирішення конфлікту?

- Так
- Ні

Виконала: студентка бакалаврату
за спеціальність 281 Публічне
управління та адміністрування
денної форми навчання

Катерина МАЗУР

Науковий керівник: асистентка
кафедри публічного управління та
адміністрування

Надія ЛАЛУЄВА

Робота допущена до захисту:

Завідувач кафедри публічного
управління та адміністрування,
д.держ. упр., професор

Едуард ЩЕПАНСЬКИЙ
