

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Кафедра публічного управління та адміністрування

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього рівня Магістр

на тему:

УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ КОНФЛІКТАМИ В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО

Виконала: студентка магістратури
за спеціальністю 281 Публічне
управління
Поташнікова Галина
Валеріївна

(прізвище та ініціали)

Керівник: кандидат юридичних наук
Герасимчук Руслан Володимирович,

(прізвище та ініціали)

Рецензент:
(прізвище та ініціали)

Хмельницький – 2023 рік

Анотація

Поташнікова Галина Валеріївна **Управління організаційними конфліктами в діяльності органів публічного.** Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Магістерська робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування. Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова.2023. 68 с.

Магістерська робота присвячена узагальненню теоретичних основ та розробка практичних рекомендацій щодо управління організаційними конфліктами в органах державного управління.

Публічне управління є одним із особливих інститутів, що здійснюють функції державного управління із підготовки та виконання управлінських рішень, за допомогою яких відбувається реалізація політики. Специфіка публічного управління створює можливості для існування та виникнення суперечливих інтересів – індивіда, соціальних груп, суспільства та самої держави, зіткнення яких в управлінському процесі спричиняє до виникнення різноманітних конфліктних ситуацій.

На етапі розвитку перед органами публічного управління одним із найважливіших завдань виступає проблема врегулювання конфлікту, тільки виключивши цю проблему можна оптимізувати роботу органу публічного управління загалом.

Конфлікт - це спроба отримання винагороди на основі підпорядкування, нав'язування своєї волі, видалення або навіть знищення протиборчої сторони, що прагне досягти тієї ж винагороди.

Конфлікт є невід'ємним елементом системи соціально-трудових відносин у організації.

Ключові слова: конфлікт, орган публічного управління, корпоративна культура, конфліктна поведінка, соціальне управління, профілактика конфліктів.

Annotation

Galina Valeriivna Potashnikova Management of organizational conflicts in the activities of public bodies. Qualifying scientific work on manuscript rights. Master's thesis for obtaining a master's degree in the specialty 281 Public management and administration. Khmelnytskyi University of Management and Law named after Leonid Yuzkov. 2023. 68p.

The master's thesis is devoted to the generalization of theoretical foundations and the development of practical recommendations for managing organizational conflicts in state administration bodies.

Public administration is one of the special institutions that perform the functions of state administration in the preparation and implementation of administrative decisions, with the help of which the policy is implemented. The specifics of public administration create opportunities for the existence and emergence of conflicting interests - the individual, social groups, society, and the state itself, the collision of which in the management process causes the emergence of various conflict situations.

At the stage of development, one of the most important tasks for public administration bodies is the problem of conflict resolution; only by eliminating this problem, it is possible to optimize the work of the public administration body in general.

Conflict is an attempt to obtain a reward based on subjugating, imposing one's will, removing or even destroying an opposing party seeking to achieve the same reward.

Conflict is an integral element of the system of social and labor relations in the organization.

Key words: conflict, public administration body, corporate culture, conflict behavior, social management, conflict prevention.

ЗМІСТ:

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИВЧЕННЯ ПРОБЛЕМАТИКИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ КОНФЛІКТАМИ В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	9
1.1. Концептуальні підходи до вивчення організаційних конфліктів в діяльності органів публічного управління	9
1.2.Методологічні підходи до управління організаційними конфліктами в діяльності органів публічного управління	18
1.3. Управління організаційними конфліктами як основи розвитку в діяльності органів публічного управління	23
РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ВИВЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ КОНФЛІКТІВ В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	26
2.1. Аналіз організаційних конфліктів в діяльності органів публічного управління	26
2.2. Дослідження системи управління організаційними конфліктами в діяльності органів публічного управління	31
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	39
3.1.Рекомендації щодо вдосконалення системи управління організаційними конфліктами в діяльності органів публічного управління	39
3.2. Розробка проекту управління організаційними конфліктами як основи розвитку елементів в діяльності органів публічного управління	47
ВИСНОВКИ	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	62

ВСТУП

Актуальність теми. Уся історія людства це історія конфліктів. Одні вважають їх однозначно негативним явищем, інші цілком природним і навіть у чомусь позитивним фактором, що дає імпульс до розвитку. Організаційні конфлікти у практиці сучасних організацій та підприємств є найважливішими та найскладнішими феноменами державного управління. У будь-якій організації завжди виникали і виявлялися різноманітні конфлікти: міжособистісні, міжгрупові, трудові та ін.

Публічне управління є одним із особливих інститутів, що здійснюють функції державного управління із підготовки та виконання управлінських рішень, за допомогою яких відбувається реалізація політики. Специфіка публічного управління створює можливості для існування та виникнення суперечливих інтересів – індивіда, соціальних груп, суспільства та самої держави, зіткнення яких в управлінському процесі спричиняє до виникнення різноманітних конфліктних ситуацій.

Управління організаційними конфліктами, як і будь-яка управлінська діяльність, має свої концептуальні підстави та реальну практику. У зв'язку з цим важливим є здійснення системного підходу до визначення та регулювання організаційних конфліктів, які впливають діяльність публічного управління. Важливе значення має розробка конкретних технологій управління організаційними конфліктами як невід'ємної управлінської частини культури організації. Від вирішення цієї проблематики значною мірою залежить забезпечення соціальної стабільності у конкретному підприємстві та, зрештою, ефективності її діяльності.

Визначаючи державне управління як один із складних видів управлінських відносин, слід відзначити безліч проблем та протиріч у цій сфері. Саме вони створюють передумови виникнення конфліктів. Використання знань у галузі регулювання конфліктів та їх врегулювання – це один із необхідних та перспективних напрямів діяльності влади, що

призводить до підвищення рівня управлінської культури у суспільстві. Далеко не всі конфлікти можна попередити, тому важливе місце має приділятися розробці механізму врегулювання конфліктів.

В органах публічного управління, як і в будь-яких інших організаціях не існує безконфліктних ситуацій, більше, ніж ширше організація, тим ступінь виникнення ситуацій, що призводять до конфліктам зростає. Тому одним із головних завдань керівника організації є виявлення джерел конфлікту, а також уміння керувати вже сформованим конфліктом.

На етапі розвитку перед органами публічного управління одним із найважливіших завдань виступає проблема врегулювання конфлікту, тільки виключивши цю проблему можна оптимізувати роботу органу публічного управління загалом.

Теоретичні дослідження у сфері конфліктології в основному присвячені вивченню теоретико-методологічної основи аналізу природи, сутності та особливостей соціальних конфліктів. У науковій літературі широко освітлені умови та фактори, що впливають на виникнення, розвиток та вирішення організаційних конфліктів в органах публічної влади та інших підприємств, установ, організацій, розглянуто різні можливі стратегії управління конфліктами в органах публічної влади.

Дослідженню різноманітних аспектів управління організаційними конфліктами в органах публічного управління свої праці такі вчені та фахівці: а. Корабльов, Проценко Д., Л.П. Батенко, В.Д. Бакуменко, О.А. Загородніх, В.В. Ліщинська, Н.А. Дробітько, Т.А. Воркут, Н.О. Петренко, Л.О. Кустріч, М.О. Гоменюк; управління вирішенню конфліктів розглядали Г.В. Старченко, Олешко О., Юркевич Ю.М., Грабар Н.М. Романадзе Л. та багато інших.

Мета і завдання дослідження. Метою магістерської роботи є узагальнення теоретичних основ та розробка практичних рекомендацій щодо управління організаційними конфліктами в органах державного управління. Для досягнення мети було поставлено і реалізовано наступні завдання:

- дослідження концептуальних підходів до вивчення організаційних конфліктів в діяльності органів публічного управління;
- дослідження методологічних підходів до управління організаційними конфліктами в діяльності органів публічного управління;
- визначення особливостей управління організаційними конфліктами як основи розвитку в діяльності органів публічного управління;
- здійснити аналіз організаційних конфліктів в діяльності органів публічного управління;
- визначити рекомендації щодо вдосконалення системи управління організаційними конфліктами в діяльності органів публічного управління;
- здійснити розробка проекту управління організаційними конфліктами як основи розвитку елементів в діяльності органів публічного управління.

Об'єктом дослідження є суспільно - трудові відносини, пов'язані з управлінням організаційних конфліктів у процесі діяльності органів публічного управління

Предметом дослідження –теоретико-практичні засади управління організаційними конфліктами в органах публічного управління .

Методи дослідження. Досягненню мети та вирішенню поставлених завдань сприяло використання комплексу взаємопов'язаних та взаємодоповнюючих сучасних загальнонаукових та соціологічних методів (порівняльний аналіз зарубіжного та вітчизняного досвіду щодо вирішення конфліктів в органах публічного управління, а експертний аналіз, табличні та графічні прийоми візуалізації даних, управлінське моделювання, анкетування, емпіричний аналіз даних), які спрямовані на отримання об'єктивних, легітимних та достовірних результатів дослідження. Для розкриття особливостей організаційних конфліктів в органах публічного управління використовувався описовий метод, для аналізу особливостей управління конфліктами в органах публічного управління та стилів поведінки їх учасників - застосовано системний метод. Теоретичною і методологічною основою магістерської роботи є фундаментальні положення теорії державного

управління, наукові розробки щодо конфліктів у державному управлінні та органах публічного управління.

Інформаційною базою дослідження є Конституція України, закони України, нормативні акти Президента України, Кабінету Міністрів України, міністерств і відомств, міжнародно-правові акти, наукові публікації з державного управління.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих методичних рекомендацій управління організаційними конфліктами в державному управлінні та органів публічного управління з метою зниження конфліктів у державному управлінні. Разом з тим розроблена модель проекту управління організаційними конфліктами може застосовуватися як інструментарій щодо зниження конфліктних ситуацій в органах публічного управління.

Структура роботи складається із вступу, трьох розділів, семи підрозділів, висновків, а також списку використаних джерел. Загальний обсяг магістерської роботи становить 68 сторінок. Список використаних джерел нараховує 63 найменувань.

РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИВЧЕННЯ ПРОБЛЕМАТИКИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ КОНФЛІКТАМИ В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1. Концептуальні підходи до вивчення організаційних конфліктів в діяльності органів публічного управління

Актуальність вивчення організаційних конфліктів в діяльності органів публічного управління обґрунтовується тим, що організація у реальних умовах виступає не лише як деяка система функцій, стандартів, норм, а й як сфера міжособистісної та міжгрупової взаємодії у трудовому колективі. Організація зараз розглядається як ціла орієнтована система, де існують ієрархічно підпорядковані соціальні групи (структурні підрозділи), які можуть відрізнитися інтересами (соціально-психологічні, соціально-економічні, організаційні), що може призводити до певного неузгодження інтересів структурних підрозділів організації та окремих соціальних груп у організації (формальних та неформальних).

На думку деяких вітчизняних авторів, сучасні організації є швидше адгократія, тобто. управляються в більшою мірою ситуативно, з акцентом на певну самостійність діючих структурних підрозділів. Вони меншою мірою ієрархічні та визначаються проектними командами, які можуть швидше змінити стратегію організації у відповідь вимоги ринку праці. Конфлікти у міру розвитку організації не зникають, а наростають як за кількісним, так і за якісними параметрами.

Наукове соціологічне обґрунтування соціології конфлікту вперше було здійснено Г. Зіммелем, який аналізував конфлікти процесу породження та зміни форм культури, наголошуючи на постійному характері конфліктів. При цьому Г. Зіммель доводив, що вираження ворожості в конфлікті може

відігравати позитивну роль, оскільки допускає збереження відносин у ситуаціях стресу, тим самим запобігаючи розпаду групи, який неминучий у разі вигнання вороже настроєних індивідів.

Г. Спенсер, У. Самнер, Г. Ратценгофер, Л. Гумплович досліджували конфлікти в контексті соціального дарвінізму. Представники цього напрямку пояснювали розвиток суспільства біологічними законами природного відбору найбільш пристосованих до виживання та боротьби за існування, виводячи звідси ідею природної агресії людини, яка проявляється у різноманітних конфліктах. З цієї позиції конфлікти несуть у собі деструктивний характер, і розглядаються як такі, що руйнівні впливають на життєдіяльність соціальних організацій.

Е. Дюркгейм та М. Вебер у своїх дослідженнях дають глибокий аналіз суспільним факторам, що визначають виникнення соціологічного підходу до сутності соціального конфлікту.

Е. Дюркгейм зазначав, що конфлікт є універсальним явищем суспільного життя, але не менш універсальними є і співпраця, взаємообмін та згуртованість людей; соціальний конфлікт при цьому, якщо він вирішується ефективно та мирно, грає подвійну роль: може виступати симптомом соціальних проблем і бути одночасно засобом відновлення соціальної рівноваги.

За М. Вебером, суспільство не є чимось цілим і організованим, а являє собою деякий баланс протистоящих статусних груп, кожна з яких має свої економічні інтереси, політичні амбіції, світогляд (розуміння світу, інших людей і себе). Між цими групами йде постійний конфлікт за зміцнення та підвищення свого статусу [16;123].

Р. Дарендорф також зазначає, що кожне суспільство засноване на пануванні, у тому, що одні змушують і підпорядковують інших. Зіткнення, протистояння, конфлікти відбуваються через те, що людей поділяє не тільки соціальне нерівність, тобто неоднаковий доступ до ресурсів, їх володіння та розподілу, а також боротьба за престиж та авторитет, нерівне становище у

відносинах управління та організації, коли одні наділені правом командувати, інші змушені підкорятися і виконувати накази, що їм віддаються.

В рамках структурно-функціональної теорії (О. Конт, Р. Дарендорф, Т. Парсонс, Р. Мертон, Н. Смелзер) суспільство представляється як цілісний організм, кожна з частин якого здійснює певну соціальну функцію, без чого неіснує рівновага організму в цілому. Порушення співвідношень функції та поява дисфункцій виявляється джерелами конфліктності.

Відповідно до теорії позитивно-функціонального конфлікту Л.Л. Козер розглядає конфлікт як «боротьбу за цінності та претензії», визначаючи в ньому соціальну напруженість між тим, що є, і тим, що має бути, відповідно до інтересів, почуттів, поглядів певних індивідів та соціальних груп.

Конфлікти, у своїй, виконують такі функції:

1) знижують напруженість відносин між учасниками конфлікту, при цьому надають перевагу негативним емоціям, завершений конфлікт дозволяє зберегти взаємини між конфлікуючими сторонами;

2) у ході конфлікту протиборчі сторони більше дізнаються один про одного, оскільки конфлікт виконує тестуючу функцію. Взаємне пізнання у процесі конфлікту може призводити до зміни відносин протиборства у відносинах співробітництва.

Отже, щодо організаційних конфліктів можна виділити два основних концептуальних підходи до інтерпретації даного поняття [53;34]:

конфлікт – зіткнення, протиріччя, боротьба, протидія інтересам, сил, позицій, поглядів особистостей. Конфлікт - це спроба отримання винагороди на основі підпорядкування, нав'язування своєї волі, видалення або навіть знищення протиборчої сторони, що прагне досягти тієї ж винагороди. Основним завданням реалізації технологій управління конфліктами при цьому є ліквідація конфлікту з максимальною вигодою.

конфлікт допомагає працівникам організації в умовах потрапляння в конфліктні ситуації краще усвідомити цілі організації, звернутися до резервів, що не використовуються, і зробити те, що могло здаватися неможливим у

звичайних умовах. Конфлікт визначається як система взаємовідносин, процес взаємодії, задані відмінностями що є у конфлікті (за інтересами, цінностям, діяльністю). Конфлікт, при цьому, це природна умова існування взаємодіючих працівників, один із способів розвитку організації.

Ми вважаємо, що організаційний конфлікт матиме конструктивний характер лише тоді, коли їм цілеспрямовано керують, використовуючи сучасні кадрові технології. Істотним у дослідженні організаційного конфлікту є питання локалізації конфлікту у часових межах. Сучасні теоретичні моделі можна поділити на три види.

До першого виду входять теорії, що визначають організаційний конфлікт як певний епізод, який має свій початок і закінчується з завершенням конфлікту.

Виділяють такі основні фази конфлікту

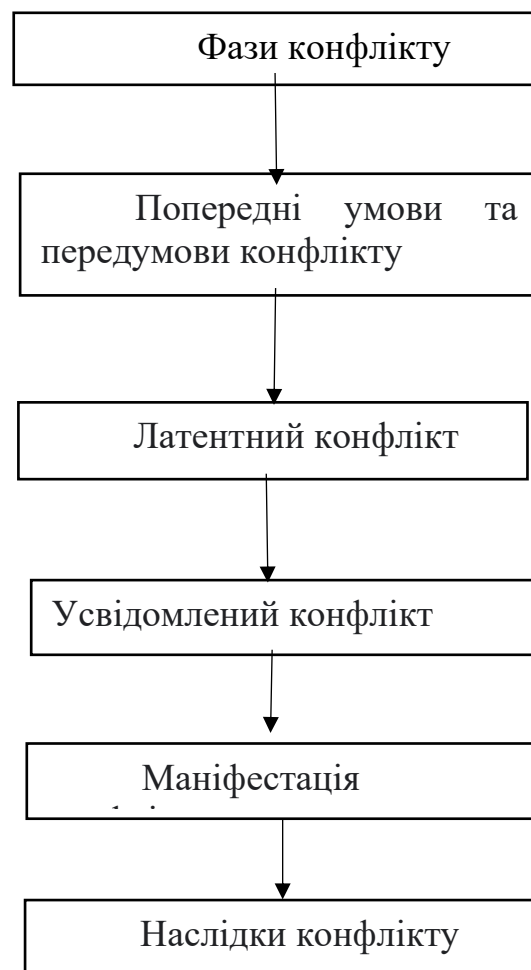


Рисунок 1.1. Фази конфлікту

Джерело:[15;с.69].

До другого виду входять теорії, де організаційний конфлікт розглядається як циклічний процес, що проходить послідовні етапи, кожен з яких має свої характеристики, умови виникнення та ін.

Організаційний конфлікт включає п'ять послідовних фаз розвитку:

- прихована фаза, куди входять потенційні відмінності в інтересах, цінностях, поглядах;
- ініціююча, або фаза інциденту (потенційні відмінності трансформуються у актуальну основу конфлікту);
- балансування сил – фаза дійсного конфлікту, коли протиборчі сторони оцінюють сили один одного і протистоять виниклій проблемі;
- баланс сил – фаза тимчасової адаптації до наслідків конфлікту;
- стадія розколу (поява переконання у створенні передумов для прояву потенційного конфлікту).

Третій вид становлять теорії (Дж. П. Фолджер), у яких конфлікти розглядаються як не завжди добре структурований, послідовний процес, що розвивається за певною схемою, оскільки конфлікти дуже часто стають некерованими.

Запропоновані підходи доповнюють один одного. У будь-якій організації конфлікти взаємо перетинаються, рідко проявляються у чистому вигляді, вони супроводжують повсякденну взаємодію працівників організації та не рідко можуть протікати у прихованій та незавершеній формі [53;33].

Дослідження організаційних конфліктів потребує їх угруповання за суттєвими ознаками. Одна з можливих класифікацій організаційних конфліктів запропонована нами (дивись нижче) й визначає основні види конфліктів.

Залежно від джерел виникнення організаційні конфлікти поділяються на:

- *конфлікт потреб*: відбувається внаслідок дійсної або уявної обмеженості ресурсів, або внаслідок розподілу необхідних благ. Причина такого конфлікту – незадоволеність економічним становищем, яке сприймається людиною як погіршення порівняно з попереднім рівнем життя;

- *конфлікт інтересів*: тісно пов'язаний із взаємовідносинами людей, їх прагненнями та бажаннями, які є стимулом для економічної та соціальної поведінки;

- *конфлікт цінностей*: стикаються протилежні інтерпретації соціальних зв'язків та цілей. Тимчасово роз'єднуючи конфлікт водночас зберігає ресурс ціннісних установок на солідарність, що може мати позитивне значення, сприяє врегулюванню та вирішенню конфлікту.

Організаційні конфлікти поділяються на горизонтальні, вертикальні та змішані. *Горизонтальні* - взаємини працівників, рівних за своїм соціальним статусом, можуть виникати між колегами у зв'язку з виконанням своїх трудових функцій, вертикальні – зіткнення різних за посадою працівників або груп (між керівниками та підлеглими) *Змішані* - конфлікти, у яких задіяні колеги, і керівники різних рівнів.

Залежно від суб'єктів конфліктів виділяють:

- *внутрішньоособистісний* конфлікт. Це конфлікт усередині людини, між різними сторонами його «Я», між його потребами, бажаннями, та системою його світогляду.

- *міжособистісний конфлікт* - зіткнення різних манер поведінки, їх може формувати саме прагнення отримати те, що не підкріплено відповідними повноваженнями. Міжособистісний конфлікт в організації - це нерідко боротьба керівника за обмежені ресурси, робочу силу чи капітал; боротьба за владу, привілеї; зіткнення різних думок у вирішенні проблем.

- *конфлікт між особистістю та групою* може відбуватися, якщо особистість займає позицію, відмінну від позиції соціальної групи.

- *міжгруповий конфлікт*. Декілька людей, що входять у соціальну групу вступають у конфлікт з іншою соціальною групою, не включає індивідів з першої групи.

Міжособистісні конфлікти, також, можуть поділятися на такі види:

- простий, в основі якого лежить несумісність дій при різних цілях.
- псевдо-конфлікт відбувається у разі, якщо індивіди сповідують одну думку, але через неадекватні взаємини переконані, що з-поміж них немає згоди.

- его-конфлікт відбувається, коли індивіди захищають свої інтереси, тому що їм видається, що вони піддаються певній атаці.

- раціональний та емоційний конфлікти [53;37].

Раціональні конфлікти – ті, що охоплюють сферу розумного, професійно-ділового співробітництва, перерозподілу ресурсів та вдосконалення організаційної чи управлінської структури. Повага до противника, визнання його права на певну частку істини – це характерні риси раціонального конфлікту. Для таких конфліктів не характерне перебіг у гострій формі і вони не бувають затяжними, тому що протидіючі сторони в цілому орієнтуються на одну й ту саму мету-оптимізацію взаємовідносин і комунікацій, справедливий розподіл благ та цінностей.

Емоційний конфлікт відбувається у разі, якщо у конфлікті негатив його учасників може переноситися з причини конфлікту на особистість.

- рольовий конфлікт виникає у разі, якщо індивід займає позицію, що відрізняється від групи; не виконує норм та вимог, пов'язаних з його соціально-професійним становищем у цій організації, і інше.

Загальними характеристиками всіх видів організаційних конфліктів є:

- 1) наявність, як правило, не менше двох протидіючих сторін;
- 2) наявність сфери розбіжностей між сторонами, яка не завжди швидко розпізнається і межі якої динамічні;

- 3) наявність мотивів, тобто певні цілі, спонукання до дій, спрямованих на реалізацію потреб сторін;
- 4) дії, які протидіють сторони спрямовують один проти одного;
- 5) стадії, через які проходить конфлікт у своєму розвитку: а) перед конфліктна ситуація; б) інцидент; в) ескалація; г) кульмінація; д) завершення конфлікту; е) пост конфліктна ситуація;
- 6) приблизно однакові способи вирішення конфлікту;
- 7) наявність комунікативної частини, оскільки конфлікт, перш за все, є взаємодією.

К. Камерон і Р. Куїн виділили чотири типи корпоративної культури: клановий, адхократичний, бюрократичний та ринковий.

Зазвичай у організаціях різною мірою представлені всі чотири види, але один із них домінує. У кожному типі культури приживаються та продуктивно працюють співробітники з певними якостями.

Тип 1. Кланова культура. Всі співробітники компанії - одна велика родина.

Люди, які працюють у клановій організації, не просто колеги, а друзі. Вони довіряють один одному, завжди готові допомогти. Головна цінність компанії – співробітництво. Керівників сприймають як вихователів чи батьків. Працівники організації віддані її традиціям. Основна мета кланової компанії – дбати про персонал. Керівництво заохочує командність та згоду.

Тип 2. Адхократична культура. Творча компанія, де заохочують ініціативу.

Організація з адхократичною культурою динамічна, прагне розвиватися та шукати нові ресурси. Працівників у такій організації поєднує бажання експериментувати. Тому лідерами вважають новаторів, які готові ризикувати заради мети. В адхократичній культурі немає авторитаризму: працівники можуть висловлювати ідеї, виявляти ініціативу. Мета організації – бути лідером у сфері. В компанії такого типу переважають тимчасові команди та проектний підхід. Основна цінність – розвиток [52].

Тип 3. Ринкова культура. Головне – досягти мети, а кошти неважливі.

Прагнення перемагати – це те, що пов'язує людей організації ринкового типу. Співробітники в такій компанії змагаються не тільки з зовнішніми опонентами, а й один з одним. Керівники вимагають максимальної віддачі підлеглих. Їхнє основне завдання – завоювати велику частку ринку та скинути конкурентів. На шляху до цієї мети організації ринкового типу часто використовують агресивні стратегії. Основна цінність компанії з такою культурою – бізнес-результат.

Тип 4. Бюрократична культура. У компанії правлять стандарти та контроль.

Бюрократичний тип – один із найчастіших у українських організаціях. Керівники відділів та служб у компанії такого типу – раціонально мислячі координатори та організатори. Їхнє завдання – скорочувати витрати, підтримувати плавний хід діяльності підприємства. Управлінці дбають, щоб усі співробітники дотримувалися формальних правил, працювали зі стабільними показниками. Від підлеглих чекають, що вони будуть дотримуватися строків та виконуватимуть плани, заощаджуючи при цьому ресурси. Головна цінність компанії з бюрократичною корпоративною культурою – стабільність та виконавча дисципліна.

Таким чином, коректне розуміння організаційного конфлікту передбачає, перш за все, з'ясування сутності протиріччя організації, як його основи. Найбільш конфліктогенними в професійно-ділових комунікаціях в організації є галузь управлінських відносин. Управління характеризує велику кількість проблем та протиріч, які можуть бути передумовами конфліктності. Об'єктивні передумови конфліктів у сфері управління обґрунтовуються суб'єктивними відмінностями у сприйнятті соціальних та організаційних норм працівниками організації, у тому різному ставленні до питань спільної праці та скоординованої командної роботи.

1.2. Методологічні підходи до управління організаційними конфліктами в діяльності органів публічного управління

Сучасна теорія управління розвивалася від управління працею, управління організацією, до управління поведінкою та міжособистісними відносинами в організації, що відповідає тенденції підвищення значимості у соціальному управлінні людини (працівника) як суб'єкта та об'єкт управління.

У сучасних умовах підвищення динаміки впровадження в організаціях інновацій у різних сферах, у т.ч. у сфері публічного управління, активізація трансформацій у зовнішньому середовищі організацій роблять пріоритетним завдання управління, пов'язане з необхідністю перманентного здійснення цільових змін, адекватно що пристосовують організацію до реалій та постійно розвивається удосконаленого оточення.

Процеси професійно-ділових комунікацій в організації найчастіше можуть мати конфліктогенний характер. Управління організаційними конфліктами передбачає визначення основних причин, умов та чинників конфліктів, дослідження його динаміки.

Конфлікт є невід'ємним елементом системи соціально-трудова відносин у організації. В організаціях у ході міжособистісних взаємовідносинах виникає значна кількість факторів, які можуть призвести до певних конфліктів та між окремими працівниками, та між цілими групами.

Можна виділити три основні фактори, які можуть призводити до організаційних конфліктів: інформаційні потоки, структура організації, корпоративна культура [24;67]..

1. Інформаційні потоки. Для невеликих організацій важливіші потоки зовнішніх комунікацій; для великих організацій додатково важливими є внутрішні потоки інформації. Невизначеність інформації, її нестача, зволікання у прийнятті управлінських рішень можуть призводити до виникнення конфліктних ситуацій. Здійснення організацією функції

оптимізації інформаційних потоків може стати серйозною основою для попередження конфліктних комунікацій.

2. Структура організації. Структурні підрозділи чи окремі керівники, які перебувають у стані конфлікту, можуть не лише призвести до руйнування комунікаційних зв'язків усередині організації, а й використовувати комунікації для досягнення власних цілей у боротьбі з протиборчою стороною.

3. Корпоративна культура. Від типу корпоративної культури може залежати спосіб і методи вирішення конфлікту.

Динаміка організаційних конфліктів може залежати від наступних умов:

1. Соціальні: інтереси та цінності; потреби, мотиви; статус та ролі; інформаційні потоки та управління інформацією.

2. Соціально – економічні: обмеженість ресурсів; незадоволеність працівників заробітною платою; незадовільні умови праці та відпочинку.

3. Соціально-демографічні: рівень освіти; вікові та гендерні особливості; сімейний стан; приналежність до різних релігійних та національних груп.

4. Соціально-психологічні: темперамент та характер особистості; організаційна ідентичність та лояльність персоналу; сприйняття конфліктної ситуації; неадекватна самооцінка та оцінка особистості та результати діяльності [38;156].

Важливою для ефективного управління конфліктом, для кращого розуміння поведінки людей, для з'ясування джерел конфлікту є теорія соціальних ролей.

Відповідно до теорії соціальних ролей конфлікт інтерпретується як відносини людей, зумовлені соціальною структурою, саме структурою соціальних позицій і ролей, зокрема конкретної організації. Структура (чи організація) при цьому представляє собою стабільну сторону соціальної системи, яка скріплюється інтеграцією статусних ролей. Соціальна роль працівника організації включає систему норм, встановлених для організації її керівниками (розподіл обов'язків та відповідальності та ін), відображає

планування та оцінку ефективності діяльності, існуючий контроль за поведінкою працівників, соціально-психологічний клімат у колективі.

Однак, незважаючи на стабілізуючий ефект групи, роль може створювати конфлікти, оскільки рольові характеристики індивідуальні та специфічні за змістом.

Дослідження особливостей організаційних конфліктів може створювати можливості для досягнення згоди, співпраці протиборчих сторін через конструктивну конфліктність, що може позначитися на вдосконаленні системи управління організацією в цілому.

Комунікація як обов'язковий атрибут конфлікту розглядається як обмін інформацією між учасниками комунікаційного процесу [78, с. 433]. Основою багатьох організаційних конфліктів є інформація, прийнятна для однієї з конфлікуючих сторін та неприйнятна для іншої. Це можуть бути неточні та/або неповні факти, чутки, що може дезінформувати учасників; сформувати підозри у навмисному приховуванні інформації; нечіткі питання законодавства, регламентів в організації тощо.

Істотною умовою ефективного управління організаційними конфліктами є дослідження соціально-демографічних та соціально-економічних чинників конфліктів.

Соціально-економічна система організації - важливий інструмент узгодження загальноорганізаційних цілей та цілей кожного працівника організації. Розподіл матеріальних благ, ресурсів між структурними підрозділами організації та окремими працівниками загрожує виникненням конфліктів.

Обмеженість ресурсів, що підлягають розподілу (фінансових, матеріально-технічних, соціально-економічних та ін.) може викликати суперечливі інтереси між окремими працівниками та групами [34;287] .

Невиплата та затримка у виплаті заробітної плати працівникам; порушення у фінансово-економічній діяльності з боку керівництва організації, які призвели до погіршення соціально-економічних умов працівників,

незадовільні умови праці та відпочинку; незадоволеність працівниками режимом роботи; недостатність або відсутність соціальних гарантій в організації можуть виявитися причиною та фактором розвитку конфліктів.

Гендерні відмінності також можуть бути фактором виникнення конфлікту, впливати на вибір стратегії поведінки у конфліктній ситуації та на вибір методів урегулювання конфлікту [62, с. 32].

В цілому гендерний підхід передбачає, що особливості поведінки та сприйняття чоловіків і жінок визначаються не тільки їх фізіологічними особливостями, а й такими соціальними чинниками, як освіта, виховання та ін.

Вікові особливості можуть накладати відбиток на умови виникнення та перебігу конфліктної взаємодії:

- молодому працівнику більш характерно переоцінювати свої здібності;
- старші, досвідченіші працівники не завжди надають допомогу молодим працівникам, особливо у період трудової адаптації;

старші, досвідченіші працівники можуть недооцінювати здібності молодих працівників.

Управління організаційними конфліктами буде ефективним та результативним, якщо виходити з того, що трудовий колектив найчастіше, не є «єдиним організмом», у ньому завжди є місце для різних точок зору, думок, що призводять до зіткнень думок, спорів, конфліктних ситуаціях [54, з. 52].

Необхідною умовою ефективного управління організаційними конфліктами та підтримання сприятливого соціально-психологічного клімату в організації є аналіз соціально-психологічних факторів конфліктної взаємодії.

Характер поведінки працівника у конфлікті може залежати від індивідуальних особливостей, емоційного стану, особливостей сприйняття конфліктної ситуації, ставлення до конкретного партнера по взаємодії.

У соціальній психології міжособистісний конфлікт розглядається як взаємодія між людьми в процесі їхньої спільної діяльності, в ході якого учасники виявляють у ньому риси свого характеру, особливості темпераменту, здібності, індивідуальні якості, інші особистісні особливості.

У певних випадках доцільно використовувати в організації тактичні методи управління організаційними конфліктами

Метод прихованих процесів. Доцільно використовувати, коли відкрите протистояння сторін може призвести до втрати репутації, відсутній ресурсний паритет, спостерігається силова рівність, що стикає між собою учасників.

Метод "швидкого вирішення". Використовують при прагненні обох протидіючих сторін брати участь у пошуку прийнятних варіантів компромісу, коли немає загострення конфронтації.

Поступки та пристосування. Як правило, у подібних випадках керівники організації поступається в чомусь, зменшуючи свої вимоги заради майбутньої продуктивної діяльності працівників.

Компромід. Обидві сторони займають проміжну позицію в межах наявних розбіжностях та ділянках проблем. Дії учасників тут найчастіше спрямовані на вироблення проміжного рішення, при якому особливо ніхто не виграє.

Активно протистояти конфліктним ситуаціям керівнику дозволяють такі особистісні методи:

Використання влади, санкцій (позитивних та негативних) безпосередньо щодо учасників протистояння.

Зміна конфліктної мотивації працівників адміністративними методами:

- перевести одного з конфліктуючих співробітників до іншого підрозділу;
- змінити характер виконуваної роботи;
- направити спеціаліста, який «переріс» свою посаду, на курси підвищення кваліфікації.

В результаті застосування будь-якого із зазначених методів виробляється рішення, наслідки яких керівнику необхідно передбачити.

Таким чином, визначення основних умов та факторів організаційних конфліктів є найважливішим процесом для адекватного визначення всіх

елементів конфлікту, визначення способів впливу на суб'єктів з метою ефективного управління організаційним конфліктом як елементу формування державного управління та розвитку корпоративної культури у створенні, оскільки процес формування та розвитку корпоративної культури включає управління професійно-діловими комунікаціями, у тому числі організаційними конфліктами.

1.3. Управління організаційними конфліктами як основи розвитку в діяльності органів публічного управління

Істотне ускладнення трудових функцій, збільшення вимог до якості складної та понад складної ситуації в практиці управління сучасних організацій роблять пріоритетними проблеми підготовки працівника, мотивованого та високо свідомого щодо праці, зацікавленого в кінцевому результаті своєї праці, що ідентифікує себе з організацією, що дотримується та свідомо підтримує норми та правила організації, з високим ступенем лояльності до організації.

У теорії людських відносин працівник розглядається не просто як функціонер, який виконує певну роботу, але і як індивід, який володіє соціальними інтересами.

Організаційна поведінка як така включає в себе корпоративну культуру, задоволеність працею, організаційні конфлікти, неформальну організацію, міжособистісні комунікації, управлінське лідерство [45].

Конфліктна поведінка – це дії, спрямовані на те, щоб блокувати, прямо чи опосередковано, досягнення протидорчою стороною її цілей, намірів, інтересів. На цій стадії конфлікту відбувається не тільки усвідомлення своїх інтересів та цілей як протилежних іншій стороні, а й формування психологічної готовності до боротьби. Конфлікт інтересів на цій стадії набуває форми гострих розбіжностей, які протидорчі сторони не тільки прагнуть

врегулювати, але всіляко посилюють, руйнуючи колишні структури нормальних взаємозв'язків та взаємодій.

Організаційний конфлікт може виявитися каталізатором формування корпоративної культури, результатом чого може стати поведінкова культура працівників, і, насамперед, керівництва організації.

Формування та розвиток корпоративної культури визначається, здебільшого, тими процесами, що відбуваються всередині самої організації. Формування корпоративної культури розуміється як результат управління внутрішніми бізнес-процесами, професійно-діловими комунікаціями, за умов яких конфлікти просто неминучі.

З іншого боку, організаційні конфлікти що неспроможні розглядатися окремо від їх носіїв, які створюють корпоративну культуру. Звідси, організаційний конфлікт пов'язаний із існуючою корпоративною культурою.

Організаційний конфлікт має суперечливий характер: це фактор дезорганізації (руйнує внутрішньоорганізаційні зв'язки, перешкоджає протіканню інформаційних та інших бізнес-процесів, формує негативну атмосферу у колективі); конфлікт – це ступінь до переходу організації на новий, більш високий рівень розвитку. В умовах перебігу організаційних конфліктів формуються нові цінності та норми поведінки, які надалі можуть закріплюватися як базові та основні в існуючій корпоративній культурі.

При цьому, організаційний конфлікт може стати фактором згуртування працівників організації, формування міцної корпоративної культури, орієнтованої на досягнення спільних цілей.

У зв'язку з тим, що організаційні конфлікти є елементом і фактором формування корпоративної культури, необхідно впроваджувати працюючі технології управління організаційними конфліктами з метою формування та розвитку корпоративної культури.

Необхідно розвивати технології управління організаційними конфліктами з метою формування та розвитку корпоративної культури. Завдяки формуванню сильної корпоративної культури можна забезпечити

високий рівень ефективності діяльності організації за допомогою оптимізації управління людськими ресурсами для забезпечення лояльності працівників, розвитку комунікативних та професійно-особистісних компетенцій конструктивного управління конфліктами. Це, у свою чергу, призводить до якісних покращень діяльності організації загалом, і зокрема до максимізації ефективності виробничого та кадрового менеджменту в органах публічного управління.

На формування та розвиток корпоративної культури, її змісту та окремих елементів, формування культури управління організаційними конфліктами в органах публічного управління впливають різні зовнішні та внутрішні фактори, проте на всіх етапах розвитку органів публічного управління, особиста культура її керівника (стиль поведінки та управління, цінності та ін) багато в чому визначають корпоративну культуру. Особливо такий вплив спостерігається під час становлення організації, на початковому етапі її розвитку.

Нездатність ефективно керувати організаційними конфліктами, невміння використовувати конфлікти для впровадження інновацій та розвитку органів публічного управління можуть бути факторами, що перешкоджають динамічному та ефективному розвитку організації в умовах конкуренції на ринку товарів чи послуг. У зв'язку з цим, управління корпоративною культурою в сучасних умовах неможливо без формування так званої культури конфлікту. Організаційний конфлікт може бути каталізатором формування та розвитку у т.ч. інноваційної культури управління.

Виходячи з концепції соціального управління, для формування ефективної корпоративної культури необхідно раціональне та грамотне управління організаційними конфліктами в органах публічного управління.

РОЗДІЛ II. ЕМПІРИЧНЕ ВИВЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ КОНФЛІКТІВ В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

2.1. Аналіз організаційних конфліктів в діяльності органів публічного управління

Конфлікти у сфері державного управління за своєю природою являють собою один із найчисленніших різновидів соціально-політичних конфліктів, які виникають через відмінності інтересів, суперництва та боротьби всіляких інститутів та державних структур з приводу перерозподілу та реалізації публічної влади

Конфлікти у сфері державного управління є формою взаємодії державно-політичних інститутів; організацій та осіб, які здійснюють владу в рамках певної державної системи, але займають у ній різні позиції. Конфлікти у сфері державного управління слід розглядати як складну систему, яка спочатку містить у собі цілу низку протиріч. Однак це дає їй можливість пристосовуватися до умов, що постійно змінюється, і розвивається. Тому конфлікти є основою механізму адаптації державно адміністративної сфери, оскільки, з одного боку, вони дозволяють відстежити існуючі протиріччя, а з іншого – якщо вміло керувати конфліктами, можливо, досягти підвищення ефективності всієї системи. Таким чином, конфлікти у системі державного управління можуть вести до позитивних змін і не бути лише деструктивним явищем. Специфіка таких конфліктів на відміну від власне політичних полягає в тому, що будь-який конфлікт щодо державного управління виникає і закінчується в юридичній формі і, так чи інакше, пов'язаний із правовими відносинами сторін. І, отже, суб'єкти даних конфліктів (їх мотивація та поведінка) та їх об'єкти мають правовими «ознаками», а самі конфлікти спричиняють юридичні наслідки.

На державному рівні перерозподіляються великі матеріальні ресурси, звідси виникають найгостріші протиріччя, закамують або не проявлені для громадської думки. До того ж, системі управління при всій видимості структурної цілісності властива функціональна роздробленість.

Це виражається в прагненні окремих урядових та регіональних структур до присвоєння та дублювання управлінських функцій інших структур, у тому числі, та вищих державних органів; у постійній конкуренції електоральних та лобістських методів представництва масових та групових інтересів; у заперечуванні офіційних повноважень центрів прийняття рішень неформальними та тіньовими структурами тощо [34;289].

1. Конфлікти між політичними та державно - адміністративними структурами та суб'єктами (груповими та індивідуальними) управління. Вони проявляються найчастіше в умовах перехідного періоду, коли державна влада зазнає потужного тиску з боку опозиційних сил чи окремих державних структур. Найбільш гострі форми конфлікт набуває тоді, коли окремі відомства намагаються стати на позиції, що суперечать політичному курсу правлячого режиму (або якщо взяти ускладнений варіант, коли одні відомства підтримують лінію законодавчих органів всупереч позиції президента, а інші – навпаки). Якщо «бунтівні» відомства підтримує опозиція чи ж конфлікт має місце напередодні чергових виборів, то суперечка двох рівнів державної влади здатна перерости у відкрите політичне протиборство, наслідком якого може стати падіння існуючого режиму. Як правило, подібні конфлікти швидко гасяться політичними структурами за допомогою важелів вертикального тиску та нерозривно пов'язаних з ними механізмів персональної відповідальності державних чиновників, шляхом реорганізації адміністративної структури та кадрових призначень.

2. Конфлікти між державно-адміністративними структурами та організаціями державного та приватного секторів. У конфліктах між державними органами та підприємствами головним джерелом протиріч є взаємовиключні прагнення сторін: держава намагається посилити (або

послабити) свій контроль, а державні підприємства – звільнитися від надмірної опіки з боку міністерств та відомств (або навпаки – прагнуть захисту держави). Частіше всього подібні конфлікти викликаються стратегічними макроекономічними діями держави (ліберально-монетарного чи мобілізаційного характеру) чи активністю певних груп інтересів. Розвиток та врегулювання даних конфліктів має, як правило, переважно інституалізований характер.

3. Конфлікти між державними органами та іншими організаційно оформленими ланками управління походять з такої практики управління, як «секторизація», яка означає, що різні відомства мають схильність до формування автономних програм своєї діяльності, які не завжди збігаються з загальнодержавними програмами. У західних країнах вироблення того чи іншого державного рішення передують тривалі, багатоступінчасті переговори з близькими відомствами, потім зі своїми групами інтересів, політичними суб'єктами – партіями, фракціями парламенту тощо. Звідси і така характерна для Заходу риса, як лобізм, коли уряд веде переговори з усталеними, оформленими групами інтересів [44;54].

Конфлікти між державними органами центрального, регіонального та місцевого рівнів відносяться, як правило, до галузі нормативно-юридичних конфліктів компетенційного характеру. Причина їх – неточні, невизначені нормативні характеристики прав, обов'язків, відповідальності та взаємовідносин між органами державної влади та місцевим самоврядуванням. Загострення протиріч між ними сприяє відсутність актуальних законів, необхідних для регулювання конфліктів та вирішення проблемних ситуацій. Інша причина конфліктів компетенційного характеру – у стійкості поганої традиції виходити» за межі статусу органу. Через необізнаність, а нерідко навмисне державні органи вторгаються у сферу дії інших, заважають їм діяти цілеспрямовано і злагоджено і беруть він виконання не властивих їм функцій.

Внутрішньоорганізаційні конфлікти у державних установах за своєю природою мало чим відрізняються від аналогічних конфліктів в організаціях

приватного сектора. Для адміністративно-державних організацій характерний суворий поділ обов'язків відповідно до правил і норм, що закріплюють певну ієрархію влади. Завдяки цьому діяльність організації стає скоординованою та передбачуваною. Наявність структурних нормативних правил гасить та послаблює напругу, що виникає. Більшість конфліктів в адміністративних організаціях має раціональний характер. Оскільки кожен підрозділ створюється під якусь мету, часто цілі та завдання підрозділів можуть бути протилежними або конкуруючими, оскільки об'єктивне протистояння цілей може призвести до так званих позиційних конфліктів. Це конфлікти між різними підрозділами, які у свою чергу діляться на конфлікти між представниками адміністрації та фахівцями за посилення впливу в організації; конфлікти між безпосередньо конкуруючими підрозділами за більший вплив на керівництво, підвищення свого статусу.

Конфлікти між державою та населенням (проблема легітимності). Якщо державна влада відповідає інтересам народу, не забезпечує ефективність управління, вона втрачає авторитет в населення. Падіння авторитету влади, її престижу, втрата суспільної довіри – це гострі сигнали конфлікту між владою та суспільством. Найбільш характерний конфлікт – громадянська непокоря, масові протести, виступи, демонстрації, пікетування, страйки. Ще небезпечніше створення альтернативних структур влади, незаконне наділення тими чи іншими правами громадських об'єднань, з'їздів, національних конгресів, формування озброєних формувань. Всі ці дії свідчать про недовіру офіційній владі та прагнення вирішувати справи на власний розсуд. В цьому зв'язку різко загострюється проблема легітимності (тобто правомочності влади).

Конфлікт між чиновниками та громадянами. Держава реалізує свої функції через державну службу. Забезпечуючи результативність органів державної влади, сприяючи реалізації законів, захищаючи права та законні інтереси громадян і тим самим, пов'язуючи суспільство та державу, державна служба покликана відповідати за міцність та стабільність державного життя,

реалізацію щодо демократичної сутності держави, підтримання життєдіяльності та стійкості суспільства загалом.

Але коли державні чиновники підмінюють служіння загальнонаціональним інтересам своїми корпоративними інтересами, ми отримуємо один із найзначніших видів конфліктів у системі державного управління – конфлікт між громадянами та державними службовцями, оскільки порушується система зворотних зв'язків між суспільством та державою. Головне джерело цього виду конфліктів полягає в об'єктивно існуючому та постійно відтворюваному протиріччі між плюралізмом політичної сфери суспільства та цілісністю (єдністю, суверенністю) державної влади.

Пошуку шляхів урегулювання конфліктів у державно-адміністративній сфері завжди надавалося особливого значення, оскільки держава є символом стабільності та гарантом порядку. І цей пошук завжди перебував у рамках універсальних стратегій компромісу та співробітництва. Останнім часом у державному управлінні значні зусилля спрямовані на технології контролю та попередження конфліктів, коли акцент робиться на превентивні заходи, пов'язані з виявленням конфліктогенних факторів, їх аналізом та спробами не допустити розвитку конфліктної ситуації до відкритого протистояння.

При аналізі способів врегулювання державно-адміністративних конфліктів слід пам'ятати, що інституційної, юридичної процедури приділяється вирішальне значення. Так, конфлікти між гілками влади мають завжди вирішуватись легітимними, конституційними засобами. Адже саме конституція описує з достатньою повнотою компетенцію кожної з влади і тим самим є базою для поділу їх функцій.

Щодо техніки попередження та вирішення конфліктів між владою, то вона включає систематичні переговори між головами та представниками відповідних органів та відомств (Президентом і парламентом, міністрами та депутатами тощо), обмін документами, роботу погоджувальних комісій тощо.

2.2. Дослідження системи управління організаційними конфліктами в діяльності органів публічного управління.

Однією з найважливіших проблем в діяльності органів публічного управління є управління організаційними конфліктами та формуванням корпоративної культури, у тому числі і ефективними комунікаціями в органах публічного управління.

Ефективні професійно-ділові комунікації нерідко зумовлюють оптимальне управління організацією: рішення ряду управлінських завдань ґрунтується на безпосередній взаємодії працівників під час виконання виробничих завдань (начальник/підлеглий, підлеглий/підлеглий та ін); у рамках міжособистісних комунікацій в організації відбувається уточнення, обговорення та рішення різних питань, які потребують вирішення.

Відкрите внутрішньоорганізаційне інформаційне середовище та ефективні комунікації є основою ефективного управління людськими ресурсами, прийняття працівниками цілей органів публічного управління, формування корпоративної культури, довіри керівництву, розвитку соціального капіталу. Ефективні внутрішньоорганізаційні комунікації впливають на підвищення ефективності діяльності організації та рівня задоволеності працівників працею, формування прихильності організації. Неefективні комунікації можуть бути джерелами організаційних конфліктів.

Ефективність процесу комунікації в органах публічного управління може бути різною. Відповідно до даних зарубіжних соціологічних досліджень ефективність горизонтальних комунікацій становить 90%, вертикальних – 20-25% [51;45].

До найважливіших завдань управління внутрішньоорганізаційними комунікаціями як елементом управління організаційними конфліктами в органах публічного управління можна віднести розвиток висхідних потоків

інформації, що можна реалізувати за умови переведення в режим діалогу відносин між керівниками та підлеглими:

підлеглі працівники повинні брати участь у рішенні основних проблем організації;

– підлеглих працівників необхідно постійно інформувати про проблеми та успіхи організації;

– використання та реалізація ініціативи виконавців, обліку та практичного застосування інноваційних ідей працівників організації.

Ефективним методом розвитку професійно-ділових комунікації, соціального капіталу в органах публічного управління є соціально-психологічний тренінг.

Соціально-психологічні тренінги поділяються на два основних види: розвиваючий тренінг, мета якого – розвиток особистості учасників тренінгу; інструментальний тренінг, мета якого – формування та закріплення в учасників тренінгу практичних навичок спілкування, зокрема навичків вирішення конфліктів.

Зміст комунікативної функції кадрової служби в органах публічного управління визначається діяльністю з аналізу інформації та управління комунікаційними зв'язками, що при неефективному управлінні призводить до конфліктних ситуацій.

Відповідно до результатів проведеного нами дослідження однієї із причин виникнення організаційних конфліктів є спотворення та втрати інформації (49% респондентів), при цьому 4% із них зазначили, що спотворення та втрати інформації у професійній діяльності керівництва можуть призвести до погіршення взаємин із працівниками органів публічного управління. 6% опитаних працівників у той же час вважають, що для покращення взаємовідносин між працівниками в органах публічного управління потрібно зменшити спотворення та втрати інформації.

Організаційні конфлікти піддаються регулюванню та профілактики. Це положення підтверджується результатами проведеного нами дослідження: 79% респондентів наголосили, що конфлікти повністю піддаються регулюванню.

Основними причинами, на думку респондентів, виникнення конфліктів в органах публічного управління лежить несправедлива оплата праці (16%), несправедливий розподіл привілей (13%), взаємини з керівником (7%), із колегами (8%); незадовільні умови праці (9%); сімейні обставини (5%); відсутність матеріальних стимулів, кар'єрного зростання (7%); порушення прав працівників (4%); почуття непотрібності організації (2%).

При цьому опитані працівники наголосили, що основною причиною звільнень могла б стати пропозиція більш високооплачуваної та цікавої роботи чи нової посади (29%), чи зменшення заробітної плати (34%), сімейні обставини, стан здоров'я, переїзд в інше місто (8%); взаємини із керівником (9%), з колегами (4%); незадовільний соціальний пакет (6%); відсутність кар'єрного зростання (5%); почуття непотрібності підприємства (7%). 10% усіх респондентів зазначають, що взаємини з керівником можуть погіршуватися через відсутність зацікавленості у розвитку та навчанні працівників, а також певної байдужості, неуваги до працівників органів публічного управління.

Важливу роль в управлінні організаційними конфліктами виконує керівник, що підтверджується результатами нашого дослідження. 71% опитаних працівників зазначає, що у разі виникнення конфліктів керівництво органів публічного управління зможе захистити їх інтереси. Проте, 19% опитаних вважають, що у разі виникнення в організації конфліктної ситуації керівник завжди займав активну позицію, при цьому прислухався до поглядів протиборчих сторін (8%) та зміг вирішити конфлікт (14%). 12% відповіли, що керівник надавав працівникам безпосередню допомогу у конфліктній ситуації, 7% – брав участь у процесі врегулювання конфлікту, 3% - займав нейтральну позицію. 5% респондентів вважають, що керівник є наставником, помічником,

посередником у конфліктних ситуаціях взаємодій між працівниками в органах публічного управління.

Формування ефективних професійно-ділових комунікацій в органах публічного управління представляє одне з суттєвих завдань державного управління. Особливості комунікацій в органах публічного управління впливають на точність та прозорість управлінської інформації, на задоволеність працівників, на можливість виникнення організаційних конфліктів. У процесі управління організаційними конфліктами використовуються різні технології комунікацій: соціометрія, соціально-психологічні тренінги та ін. При управлінні професійно-діловими комунікаціями потрібно враховувати три фактори, які можуть призводити до організаційних конфліктів: особливості потоків інформації, структура організації та корпоративна культура.

Оцінка корпоративної культури дозволяє зрозуміти, наскільки ефективні кроки, які роблять керівництво органів публічного управління в даному напрямі, і чи є сенс далі дотримуватися існуючої стратегії.

Повномасштабне дослідження корпоративної культури покликане оцінити її сильні та слабкі сторони, виявити неформальних лідерів та дізнатися, які цінності важливі для більшості співробітників. Також оцінка покаже, як вишиковуються лінії функціональної взаємодії та канали комунікації у конкретних органах публічного управління.

Зазвичай керівники органів публічного управління розуміють, що настав час отримання об'єктивної оцінки ситуації, що склалася в компанії, в період серйозних бізнес-трансформацій - внутрішніх або зовнішніх .[21;с.45].

Крім того, варто задуматися про проведення такої оцінки при: постійних конфліктах між співробітниками; високої плинності персоналу на тлі нормальних умов роботи; низький рівень взаємодії структурних підрозділів; явній відсутності у працівників спільних цілей та командного духу; відсутності позитивного відгуку персоналу на дії та рішення керівництва органів публічного управління; перевага на в організаціях публічного

управління атмосфери втоми, апатії та безініціативності; виходу компанії на нові ринки або зміну виду діяльності; необхідності оцінити ефективність реалізованих програм.

Історія органів публічного управління, його культивування є одним з найважливіших елементів корпоративної культури. Корпоративна культура проявляється працівникам у різних видах та формах. Процес прояву корпоративної культури може визначатися такими механізмами: історією організації, гаслами, символами, міфами, легендами, цінностями, церемоніями, звичаями та ін.

Майже у всіх органах публічного управління реалізується єдина кадрова політика. Високий рівень розвитку корпоративної культури та розвиток потенціалу кожного працівника – майбутній успіх органів публічного управління.

Елементами корпоративної культури органів публічного управління є: сформована система навчання персоналу; системи наставництва для мотивації молодих спеціалістів; постійне поліпшення умов праці та соціально-побутових умов; регулярна організація та проведення корпоративних заходів, що сприяють формуванню командного духу, згуртованості, націленості на результат.

Органи публічного управління надають працівникам величезні можливості для професійного та кар'єрного зростання. Тут розроблена та реалізується програма безперервного навчання та підвищення кваліфікації персоналу [11;145].:

існуюча система адаптації персоналу дозволяє новим фахівцям максимально швидко влитися у виробничий процес та трудовий колектив;

система різних тренінгів, курсів, семінарів, обміну досвідом з партнерами інших органів публічного управління сприяє підвищенню рівня професійно-ділових компетенцій;

система планування кар'єри в організації відкриває широкі горизонти для професійних досягнень та особистого кар'єрного росту.

Також, варто в органах публічного управління організувати систематичне навчання та розвиток персоналу.

З цією метою варто створити свій корпоративний навчальний центр при органах публічного управління. Корпоративні тренери будуть проводити навчання для працівників органів публічного управління. Так для цього варто розробити власну унікальну методичну базу тренінгів, які системно будуть доповнюватися та оновлюватися під актуальні завдання працівників. Внутрішнє та зовнішнє навчання повинно надаватися всім працівникам у рамках системи навчання.

Програма навчання передбачає додаткові соціально-психологічні тренінги з управління конфліктами, підвищення знань в управлінні. Керівники та ключові фахівці мають продовжувати розвиток своїх управлінських та компетенцій на внутрішніх та зовнішніх тренінгах з фінансової та маркетингової грамотності.

Інформаційні та комунікативні технології управління організаційними конфліктами практично в органах публічного управління немає великого поширення, але існує певна тенденція до розширення практики їх використання. Відповідно до результатів дослідження, респонденти відзначають одну із причин виникнення конфліктів в організації - це втрата та спотворення інформації (54% опитаних), при цьому 9% із них стверджують, що для оптимізації взаємовідносин у трудовому колективі потрібно виключити ті самі втрати та спотворення інформації. Крім цього, 22% опитаних висловили побажання, щоб у організації частіше організовувалися різні соціально-психологічні тренінги, зокрема з управління організаційними конфліктами, щодо розвитку комунікативних навичок, практиці проведення ділових нарад та переговорів.

Оцінити якість каналів обміну інформацією в органах публічного управління можна з того, наскільки вони задіяні та затребувані серед працівників.

Таблиця 2.1. Оцінка організації каналів внутрішньої комунікації

засоби внутрішньої комунікації	наскільки інтенсивно використовується		
	часто	рідко	ніколи
Внутрішній сайт органів публічного управління		+	
Корпоративний форум			+
Персональні блоги		+	
Правила внутрішньої комунікації	+		
Особиста папка керівника передачі документів у друкованому вигляді	+		

Джерело:[17;с.43]

Результати нашого дослідження, одним із завдань якого був аналіз застосовуваних стилів поведінки працівників у конфліктах з керівником, продемонстрували, що найпоширенішими є (у порядку спадання): співробітництво, компроміс, суперництво, ухилення, пристосування.

Стратегії поведінки у працівників в умовах конфліктних взаємодій суттєво різняться залежно від гендерної ознаки: жінки, залежно від професійного та посадового статусу опонента, перш за все, прагнуть співпраці, далі переважає компроміс, потім - пристосування, ухилення і тільки у крайньому випадку погоджуються на суперництво. Для чоловіків, враховуючи також професійний та посадовий статус опонента у конфлікті, найбільш кращою стратегією поведінки є суперництво, потім компроміс, далі – співпраця, та найменш пріоритетними є ухилення та пристосування.

Можна визначити три аспекти впливу корпоративної культури на управління персоналом в органах публічного управління:

1. Корпоративна культура використовується як інструмент залучення в органи публічного управління працівників із високою кваліфікацією. Потенційний працівник на етапі підбору персоналу віддає перевагу роботодавцю, керуючись принципом «свій – чужий». В тому випадку, якщо кандидат побачив, що багато принципів, традицій, цілей організації збігаються

з його життєвими установками, то він зробить свій вибір у користь цього роботодавця. І коли надалі органи публічного управління підкріплює справою заявлені цінності та поведінкові норми у працівників підвищується до неї лояльність та відданість.

2. Сильна корпоративна культура, будучи одним з важливих і потужних інструментів, формує певний настрій працівників органів публічного управління на високу якість та ефективну продуктивність праці. Створення та підтримка такого виду культури, за допомогою якої підвищується віддача співробітників – одне з найважливіших стратегічних завдань керівництва органів публічного управління. Кожен орган публічного управління, втілюючи на практиці стратегічні плани, починає здійснювати низку дій. Але навіть спроби, які не відповідають цілям та ціннісним установкам співробітників, які зустрінуть протидію з боку працівників. Зате починання та проекти, що відповідають ціннісним орієнтирам та цілям співробітників, приречені на удачу, та з більшою готовністю підтримуватимуться персоналом.

3. Корпоративна культура може виступати як інструмент, за допомогою якого формується відданість працівників органів публічного управління. Корпоративна культура органів публічного управління визначає її образ, створює характерні риси, який сприяє підвищенню числа зобов'язань, добровільно прийнятих працівників по відношенню до органу публічного управління [37;45].

Підсумки оцінки корпоративної культури, що склалася в органах публічного управління, повинні дати її керівництву відповіді на найактуальніші питання. За результатами аналізу реальної ситуації можна оцінити ступінь відповідності фактичного стану справ на підприємстві тієї стратегії розвитку, яку обрало її керівництво. Якщо розрив між реальною та ідеальною корпоративною культурою значний (пересічні працівники не довіряють начальству, колектив роз'єднаний, немає настрою на високу продуктивність і інше), фахівець із соціології управління дасть практичні поради після оцінки корпоративної культури

РОЗДІЛ III. НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

3.1. Рекомендації щодо вдосконалення системи управління організаційними конфліктами в діяльності органів публічного управління

Сучасний погляд на організаційний конфлікт визнає його цінність для організації, тому завдання соціального управління є регулювання рівня конфлікту організації.

Технологія ефективного управління організаційними конфліктами може включати аналіз конфлікту з погляду його характеру: функціонального чи дисфункціонального.

1. Можна запропонувати такі елементи дисфункціонального конфлікту:
2. Процеси конкуренції. Наявність протиборчих сторін, які конкурують одна з одною.
3. Спотворення сприйняття інформації. При активізації конфлікту сприйняття інформації та оточення може спотворюватися.
4. Емоційність. Конфлікти переважно бувають емоційно забарвленими зі знаком мінус, оскільки сторони переживають роздратування, занепокоєння, фрустрацію та інше. При цьому емоції можуть домінувати над розумом.
5. Зменшення між протиборчими сторонами комунікацій.
6. Погіршення розуміння основного питання конфлікту. Основні питання конфлікту стають менш ясними, наростає ескалація конфлікту.
7. Жорсткі уподобання. Учасники перетворюються на заручників своїх позицій стають менш поступливими.

8. Мінімізація подібності, перебільшення відмінностей. Сторони більше схильні визначати один одного і свої позиції як цілком протилежні.
9. Ескалація конфлікту. Ще більша інтенсифікація конфлікту, зниження здатності до взаємодії один з одним та до вирішення конфлікту [27, с. 544].

Мета управління організаційними конфліктами полягає в профілактиці та попередженні деструктивних конфліктів та ефективному вирішенню конструктивних конфліктів

У конфліктології виділяють дві основні стратегії управління організаційними конфліктами. 1. Їх запобігання (чи профілактика). 2. Управління конфліктами у разі їх виникнення, а також використання результатів протиборства (у т.ч. спроектованих – як конструктивних, так і деструктивних).

Стратегія попередження конфлікту в основному включає в себе організаційні та роз'яснювальні заходи: покращення умов праці та відпочинку, підвищення справедливості у розподілі ресурсів, зміна організаційної структури, оптимізація способів та методів управління, вдосконалення контролю за забезпеченням правил внутрішнього розпорядку, норм поведінки, традицій, корпоративних кодексів та етики.

Більшого значення набуває тенденція прогнозування організаційних конфліктів з метою їх попередження та мінімізації можливі втрати, оскільки точний прогноз можливого розвитку конфлікту може сприяти ефективнішому управлінню конфліктами.

Профілактика конфліктів передбачає організацію діяльності в органах публічного управління, за якої зводиться до мінімуму ймовірність виникнення організаційних конфліктів.

Діяльність щодо запобігання організаційним конфліктам рекомендується здійснювати за такими напрямками, як:

1. Створення сприятливих умов для професійної діяльності працівників в органах публічного управління. Непрямий, але дуже суттєвий

вплив на соціально-психологічний стан працівника, а, отже, і конфліктність впливають на умови їхньої життєдіяльності: наявність перспективної роботи (чи посади); можливість для працівника саме реалізуватися у професійній діяльності, режим та умови роботи; взаємини з колегами: начальниками та/або підлеглими; стан здоров'я працівника; матеріальний стан сім'ї працівника; відносини, що склалися в сім'ї; режим відпочинку та ін.

2. Прозорий та справедливий розподіл матеріальних благ та організаційних ресурсів.

3. Забезпечення рекреаційного середовища праці. Чинникам середовища, що впливають зменшення ймовірності організаційних конфліктів, є: параметри освітлення, електромагнітних та інших випромінювань; ергономічне планування робочих приміщень; оптимальне кольорове оформлення приміщень; наявність кімнатних рослин, акваріумів та ін. Крім цього, певне значення може мати створення тренажерних залів, кімнат психологічного розвантаження тощо [45;с.97].

4. Оптимальність робочих місць у організації. Забезпечення функціональних взаємозв'язків між структурними підрозділами та окремими працівниками, збалансованістю робочого місця.

5. Організація професійного психологічного відбору при прийомі на роботу. Прийом на роботу, на посаду, якою претендент на дану посаду не відповідає повною мірою за професійним, моральним, іншим психологічним якостям, може створювати основи для виникнення конфліктів у майбутньому між цим працівником та його начальниками, підлеглими колегами.

6. Підготовка кваліфікованих менеджерів. Некомпетентні управлінські рішення можуть призводити до виникнення конфліктів.

Таким чином, стратегія управління організаційними конфліктами повинна включати систему діяльності, сукупність етапів та методів управління конфліктами.

Основні інструменти та методи профілактики організаційних конфліктів представлені на рисунку 3.1.

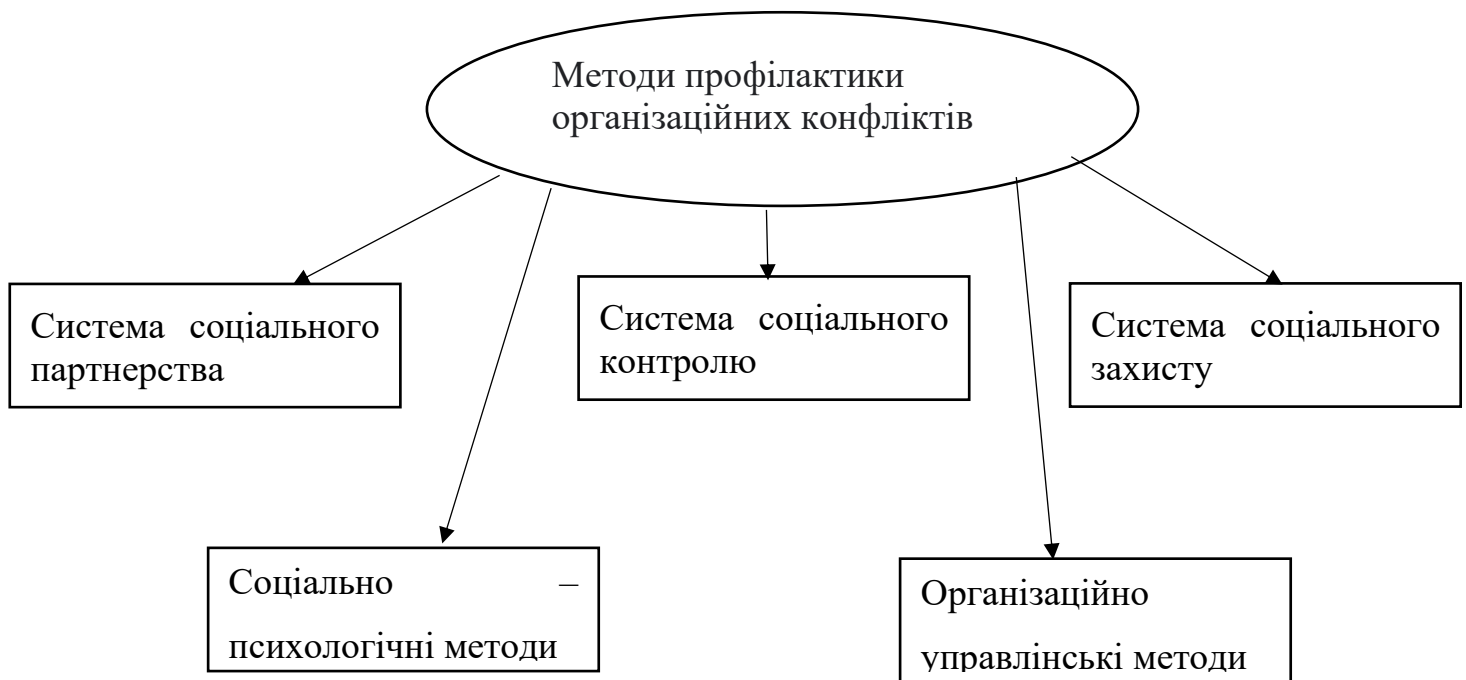


Рисунок 3.1. Інструменти та методи профілактики організаційних конфліктів.

Джерело: [55;с.369].

Керівництво органів публічного управління має системно впроваджувати ефективні технології управління організаційними конфліктами, здійснювати оперативний моніторинг та контроль рівня конфліктності в організації.

Важливу роль може відігравати діяльність HR-служб, структурних підрозділів, що займаються питаннями формування та зміни організаційних структур управління та системи комунікацій в органах публічного управління, розроблення впровадження системи мотивації персоналу.

У ситуації управління організаційними конфліктами для узгодження відмінностей між сторонами може використовуватися такий метод комунікації як переговори. Переговори – це спеціально організована комунікація, в рамках якої відбувається встановлення конкретних деталей, що сторони конфліктної взаємодії хочуть зробити (отримати) та яким чином.

Можна запропонувати такі технології управління організаційними конфліктами: інформаційні, комунікативні, соціально-психологічні, адміністративні.

Інформаційні технології управління організаційними конфліктами забезпечують умови для повноцінного інформування всіх сторін конфлікту, що призводить до зменшення спотворення інформації.

Комунікативні технології управління організаційними конфліктами забезпечують налагодження безпосереднього спілкування між протидіючими сторонами; переорієнтування взаємодії в конструктивний напрямок.

Соціально-психологічні технології управління організаційними конфліктами спрямовані на залучення до врегулювання конфлікту формальних та неформальних авторитетних лідерів; зниження напруженості у трудовому колективі; проведення з працівниками бесід, роз'яснень та переконань та ін.

Адміністративні технології управління організаційними конфліктами забезпечують ротації кадрів (підвищення на посаді або зниження, переведення на інші структурні підрозділи, звільнення); використання методів морального та матеріального заохочення та стягнення та ін.

У технології управління організаційними конфліктами має займати суттєве місце комунікативне регулювання, яке ґрунтується на зміні формату спілкування з метою впливу на партнера. Можна запропонувати такі методи комунікативної технології управління організаційними конфліктами.

Метод комунікативного включення, який має на увазі встановлення та розширення безпосередньої взаємодії з об'єктом регуляції [37;с.167].

Метод комунікативної адаптації, який орієнтований на попереднє інформування працівника про передбачувану взаємодію (мети комунікації, учасники, ресурси та ін.).

Метод комунікативної «мобілізації», який передбачає забезпечення партнерам умов для мобілізації їх комунікативних ресурсів.

Метод прямого впливу, який полягає у безпосередньому, прямому пред'явленні вимог.

Метод «значних інших», у якому вплив на працівника здійснюється через авторитетних йому людей.

Метод виключення альтернативних впливів, який має на увазі незаперечність управлінського рішення, зменшення можливості його знецінення протилежним впливом.

Метод психологічного тиску, в основі якого лежить пред'явлення партнеру (об'єкту регулювання) певних вимог.

Метод «виходу почуттів», відповідно до якого опоненту надається можливість висловитися з метою зниження спровокованого конфліктом емоційно-психологічної напруги.

Метод «позитивного ставлення до особистості», за яким конфлікуючому висловлюється певне співчуття з метою знаходження надалі конструктивного способу вирішення конфлікту.

Приєм «примусового слухання опонента», за якого необхідно обов'язково забезпечувати умови для вислуховування аргументів обома конфлікуючими сторонами.

«Розширення духовного горизонту тих, хто сперечається», при якому створюються умови для виведення конфлікуючих за рамки суб'єктивного сприйняття конфлікту.

Використання методів та засобів соціального регулювання організаційних конфліктів надає можливості для зменшення соціальної та психологічної напруженості, попередження перетворення конфліктів на деструктивні, управління розвитком конфлікту.

Однією з ефективних технологій управління організаційними конфліктами видається формування та розвиток комунікативної культури керівника. Необхідні для ефективного керування організаційними конфліктами особисті якості поділяються за різними підставами, наприклад, особистісні, професійні, ділові. Рівень розвитку подібних комунікативних

особистісних якостей керівника може бути основою для успішної діяльності з управління конфліктами.

Існують різні програми у сфері формування та розвитку комунікативної культури керівника, зокрема, особистісні тренінги з розвитку комунікативних навичок, тренінги з управління конфліктами, формуванню корпоративної культури.

Організаційні конфлікти, однак, пов'язані з методами управління ними оскільки управління – це діяльність з дозволу та врегулювання конфліктів, спрямована на досягнення цілей та завдань органів публічного управління.

Ефективність управління організаційними конфліктами залежить від того, як протиборчі сторони враховують фактори, що впливають на цей процес. До них відносять:

- час: наявність часу для вивчення та осмислення проблеми, визначення інтересів та позицій сторін, розробки рішень;
- третя сторона: участь у вирішенні конфлікту нейтральних суб'єктів, які допомагають протиборчим сторонам вирішити проблему;
- своєчасність: протиборчі сторони приступають до вирішення конфлікту на ранніх стадіях його виникнення;
- рівновага сил: якщо опоненти приблизно рівні за можливостями, то їм доводиться шукати шляхи мирного вирішення проблеми;
- культура: високий рівень розвитку культури опонентів зменшує ймовірність насильницького розвитку конфлікту;
- єдність цінностей: наявність згоди між опонентами з приводу того, що має являти собою прийнятне рішення;
- досвід: наявність досвіду вирішення схожих проблем хоча б у однієї зі сторін, а також знання прикладів ефективного вирішення подібних конфліктів;
- відносини: добрі взаємини між сторонами до конфлікту допомагають повнішому вирішенню конфлікту.

Важливе значення має здатність самих орган публічного управління запобігати та нейтралізувати соціально-негативні та деструктивні

організаційні конфлікти, що є критерієм сформованої корпоративної культури. Ефективно може розвиватися така організація, де організаційним конфліктам ставляться професійно, реалізуються інноваційні програми, ефективні технології управління конфліктами.

Таким чином, технологія ефективного управління організаційними конфліктами взаємодії має включати в себе вивчення конфлікту через призму його характеру: функціонального чи дисфункціонального. Мета управління організаційними конфліктами в відповідно до теорії соціального управління полягає в запобіганні деструктивним конфліктам та ефективному вирішенню конструктивних конфліктів. Істотне значення у сучасних умовах набуває орієнтація керівника організації на прогнозування конфліктів та їх попередження.

Нами було визначено основні технології управління організаційними конфліктами: інформаційні, комунікативні, соціально-психологічні, адміністративні. Ефективність керування організаційними конфліктами залежить від обліку сторонами конфлікту факторів, що впливають на цей процес: час, своєчасність, рівновага сил, участь третьої сторони, високий рівень культури, єдність цінностей, наявність досвіду, добрі стосунки між сторонами конфлікту.

Використання технологій управління організаційними конфліктами може бути основою формування корпоративної культури та бути спрямоване на оптимізацію рівня конфліктності в організації.

3.2. Розробка проекту управління організаційними конфліктами як основи розвитку елементів в діяльності органів публічного управління

Технологія управління організаційними конфліктами та корпоративною культурою передбачає розробку основних технологічних прийомів та алгоритмів діяльності.

Керівник організації має визначати стратегію управління організаційними конфліктами на основі оптимального балансу наслідків конфліктної ситуації для організації або його структурного підрозділу. Керівник організації має можливість прогнозувати початок конфліктної ситуації, своєчасно втрутитися у процес розвитку конфлікту, внести певні корективи та вивести конфліктну ситуацію до раціонального вирішення.

Вибираючи оптимальну поведінку в умовах організаційного конфлікту, керівник у першу чергу має визначити причину та передумови конфлікту, виявити мету протиборчих сторін, намітити точки зближення думок опонентів, уточнити їх поведінкові особливості. При цьому слід зазначити, що жоден стиль керівництва не може бути ефективним у всіх ситуаціях, так і жоден із стилів вирішення конфлікту (будь то пристосування, ухилення, конкуренція, компроміс, співробітництво) не може бути визначений як найоптимальніший [34;с89].

На основі аналізу теоретичного та емпіричного матеріалу з проблем вдосконалення управління організаційними конфліктами та корпоративною культурою нами було розроблено проект «Удосконалення технологій управління організаційними конфліктами як основи розвитку елементів корпоративної культури в органах публічного управління».

Проект «Удосконалення технологій управління організаційними конфліктами як основи розвитку елементів корпоративної культури в органах публічного управління».

Таблиця 3.2. Опис проекту:

Мета проекту	розробити ефективні технології управління організаційними конфліктами як основи розвитку елементів корпоративної культури	
Способи досягнення мети	розробка та впровадження комплексу заходів, що забезпечують ефективне управління організаційними конфліктами, формування та розвиток корпоративної культури органів публічного управління	
Результат продукту/проекта	Результат	вид підтвердження результату
	використання в органах публічного управління ефективних технологій управління організаційними конфліктами як основи розвитку елементів корпоративної культури - управлінська компетентність керівників (у сфері управління організаційними конфліктами та корпоративною культурою)	звіт керівника органу публічного управління
Вимоги до результату	Вимоги	Вид підтвердження
	розробка та реалізація ефективних методів дослідження організаційних конфліктів та корпоративної культури	наказ по підприємству
	розробка та реалізація системи тренінгів управління організаційними конфліктами та корпоративною культурою	наказ по підприємству
	розробка та реалізація алгоритмів/регламентів управління організаційними конфліктами та формування корпоративної культури	наказ по підприємству

Джерело: розроблено автором

Таблиця 3.3. Ризики проекту

№ з/п	Ризик	Очікуванні наслідки настання ризику	Заходи попередження щодо настання ризику	Дії у випадку настання ризику
1	Відсутність фінансування заходів проекту	Неможливість реалізації заходів, зрив термінів, недосягнення мети проекту	фінансовий розрахунок витрат	пошук альтернативних джерел фінансування
2	неузгодженість дій підрозділів з реалізації заходів проекту	зрив термінів, недосягнення мети проекту	детальне планування ходу реалізації проекту, оперативний моніторинг з наступним поданням поточних результатів керівництву	розробка та застосування сучасних управлінських технологій

Джерело: розроблено автором

Метод Томаса-Кілменна

Важливим соціально-психологічним методом, який може бути досить ефективним в управлінні міжособистісними конфліктами, може бути метод Томаса-Кілменна (розроблений 1972 року К.У. Томасом та Р.Х. Кілменному). Даний метод дозволяє сформувати для кожної людини свій власний стиль дозволу конфлікту.

У своєму підході до вивчення конфліктів К. Томас велику увагу приділяв зміні традиційного ставлення до конфліктних ситуацій, що полягав у створенні певного безконфліктного простору, а не у грамотному управлінні

ними, оскільки визначав разом із негативною стороною та позитивний вплив зіткнення інтересів та думок.

У зв'язку з цим К. Томас вважав за необхідне концентрувати увагу на наступні елементи дослідження конфліктів: які форми поведінки в конфлікті найбільш характерні для людей і з яких міркувань; які з них є найбільш результативними та раціональними, а які слід віднести до нераціональних та руйнівних; яким чином можна стимулювати конструктивну та результативну поведінку учасників конфлікту.

К. Томас виділяє п'ять ключових стратегій поведінки у конфлікті. Стиль поведінки у конкретному конфлікті визначається тією мірою, у якій член трудового колективу прагне задовольнити свої інтереси – напористість та протилежні інтереси сторони (діючи спільно чи індивідуально) – кооперація. Якщо використовувати прямокутну систему координат, то виходить сітка Томаса-Кілменна, що дозволяє визначити місце та назву для кожного з п'яти основних стратегій вирішення конфлікту: пристосування, ухилення, суперництво, компроміс, співпраця [8;с.445].

Таким чином, ці заходи призведуть до збільшення рівня співробітництва, а це є наш головний результат. У разі протиборств вирішенням конфлікту стануть найбільш ефективні стратегії поведінки, як співпраця та компроміс, уникнення та пристосування будуть використовуватися набагато рідше, а суперництва не буде зовсім. Група буде ефективно взаємодіяти, і їхня спільна діяльність буде спрямовано успіх. А психологічний клімат буде сприятливим.

II. Розробка та реалізація тренінгу з управління організаційними конфліктами

Метою тренінгу є формування та розвиток навичок ефективного управління конфліктами. Програма тренінгу з управління організаційними конфліктами має на увазі три робочі дні (по 8 годин).

III. Алгоритм розробки та впровадження в організації цінностей корпоративної культури

Крок 1. Оцініть ситуацію в організації.

Корпоративні цінності необхідно формалізувати, коли в органах публічного управління змінюється керівництво. В такому випадку випадках працівники по-різному розуміють деякі завдання організації. Тому розбіжності між працівниками неминучі. Ці конфлікти можуть зашкодити як дисципліни, так й виробничим планам.

Крок2. Напишіть корпоративні цінності силами робочої групи. Не піддавайтеся спокусі масового опитування працівників на початку, інакше розтягнете обробку результатів на тижні. Доручіть сформулювати цінності робочої групи. У ній має бути 80% керівників та 20% ключових співробітників з максимальним стажем в організації.

На вступній нараді поясніть робочій групі, для чого установі публічного управління потрібні цінності, озвучте етапи та терміни реалізації проекту. Після зустрічі призначте адміністратора. Попросіть його розіслати всім учасникам наради анкету або посилання на її форму на внутрішньому порталі. У цій формі колеги опишуть події в установі та відзначать, які з них є бажаними, а які – ні. Лідер групи чи адміністратор поєднає всі установки в одному файлі.

На першій сесії доручіть робочій групі забрати з файлу однакові за змістом висловлювання та замінити негативні установки позитивними. Наприклад, небажана подія «Деякі співробітники спізнюються на наради» переформулюємо на бажану установку «Ми приходимо на робочі зустрічі вчасно».

Після цього запропонуйте колегам розбити події за групами. Запропонуйте колегам назвати ці категорії. Кожна з них стане варіантом вашої корпоративної цінності. Так формулювання «Ми приходимо на робочі зустрічі вчасно» та «Ми не перебиваємо один одного на нараді» колеги об'єднали у спільну групу «Взаємна повага». Цінності мають зміцнювати стратегію. Не можна допустити протиріч між ними.

Остання задача першої сесії – скоротити кількість цінностей. Прийнятний діапазон – від трьох до семи. Якщо робоча група пропонує більше, запитайте колег, чим кожна установка допоможе вашій установі публічного управління.

На другій сесії запропонуйте робочій групі обробити правила по тому ж принципу, що й цінності: згрупувати подібні ідеї, перекласти негатив у позитив, звирити зі стратегією та прибрати зайве. Нехай лідер команди під кожною цінністю вкаже і розшифровку, і правило.

Таблиця. 3.4. Цінності та правила органів публічного управління

Цінності та правила підприємства
<p>Цінність: ініціативність Розшифровка: ми прагнемо розвиватися самі та розвивати підприємство Правило: Ми застосовуємо сучасні технології у роботі</p>
<p>Цінність: Лідерство Розшифровка: ми прагнемо бути найкращими у своїй сфері діяльності Правило: ми стимулюємо інноваційну поведінку співробітників – забезпечуємо постійне народження нових ідей</p>
<p>Цінність: надійність та порядність Розшифровка: ми відповідаємо за взяті на себе зобов'язання Правило: ми вірні своєму слову, цінуємо ділову репутацію, поважаємо співробітників, клієнтів та ін.</p>

Джерело: розроблено автором

Крок 5. Транслюйте цінності та правила організації на весь штат працівників.

Щоб про корпоративні цінності дізнався персонал у всіх ваших відділах та інших органах публічного управління, навчіть керівників, впровадити інтерактивні конкурси, приймайте в команду лише односторонців, нагадуйте персоналу про цінностях і переглядайте ці установки щорічно.

Навчіть керівників застосовувати цінності. Немає сенсу впроваджувати корпоративні правила в в органах публічної влади, якщо

лідер не підтверджує їх власним прикладом. Тому навчіть начальників, директорів, керівників пояснювати нові установки, надавати зворотний зв'язок, опрацьовувати заперечення персоналу та приймати рішення на основі корпоративних цінностей. Для цього доручіть тренеру провести заняття на теми: «Як проводити співбесіди», «Як керувати людьми», «Ефективне наставництво», «Як управляти конфліктами» та «Як звільняти персонал».

Використовуйте максимум каналів зв'язку. Надішліть працівникам правила використання електронної корпоративної пошти в органах публічного управління. Опублікуйте звіт про презентацію на внутрішній портал. Донесіть до персоналу цінності та правила за допомогою всіх доступних вам інструментів.

Канали комунікації для трансляції корпоративних цінностей та правил в органах публічного управління:

- розділ на внутрішньому порталі «Наша місія, цінності та правила»;
- Навігатор з організації;
- welcome-тренінг для нових працівників;
- Дошки оголошень;
- титульний лист щоденника;
- візуалізація цінностей у кабінетах топ-менеджерів та у місцях скупчення персоналу: біля ліфтів, поруч із курилкою, у їдальні.

Підбирайте однодумців. Щоб гармонію вашої корпоративної культури не порушили новачки, звертайте увагу не лише на компетенції, а й на психологічні особливості кандидатів. Якщо людина не готова дотримуватись ваших правил, не витрачайте час своїх підлеглих на перевірку його компетенцій та рекомендацій. Щоб виявити однодумців, можна використати проєктивні кейси та питання (Приклад-в таблиці нижче).

Таблиця .3. 5. Питання на відповідність корпоративній культурі для претендентів.

Питання	Розшифровка завдання
Що таке компетентність?	Перевіряємо, чи сходиться поняття цінності у працівника з прийнятим у органах публічного управління
Як ви розумієте інноваційність?	
Яким повинен бути лідер?	
Що ви зробили за останній рік для підвищення свого професійного рівня?	Перевіряємо наявності цінностей «Професійна компетенція»
Ви дізналися, що ваша колега нечесно вчинив по відношенню до підприємства. Ваші дії?	Перевіряємо, чи сходиться поняття цінності «Надійність та порядність» з прийнятим у органах публічного управління
З якими правилами в органах публічного управління ви не будете працювати?	Перевіряємо на подібність до правила органу публічного управління
Який корпоративний захід вам сподобався більше: посадка дерев; здача крові; командний марафон; класичний вечір у кафе з розважальною програмою; квест. Як ви вважаєте, який захід сподобався більшій частині співробітників? А що би вибрали люди у вихідний?	Перевіряємо, чи поділяє майбутній працівник наші цінності

Джерело: розроблено автором

Додайте інтерактив.

Будь-які документи викликають нудьгу на рівні підсвідомості. Тому намагайтеся проявити креатив – впровадьте конкурси. Нова інформація в інтерактивній формі засвоюється ефективніше, ніж текстові модулі.

1. Алгоритм активування у працівників залучення.

Ви не зможете людей відчувати інтерес до роботи, якщо насправді справі це не так. Залучення - це стан, до якого треба підвести працівників, створивши сприятливі умови.

Спочатку пройдіть експрес-тест. За допомогою нього ви оціните ситуацію в організації. Результати тесту підкажуть, на які методи вам звернути увагу насамперед.

Прочитайте уважно кожен вислів і виберіть із трьох варіантів відповідей той, який найбільше відображає ситуацію у вашій організації. Поставте 1 бал у стовпці, який відповідає вибраному варіанту відповіді. Подивіться, в якому стовпці ви набрали найбільше балів, та прочитайте рекомендації.

Результати:

1. Якщо у вас переважає варіант відповіді "А", то лінійні керівники підприємства демонструють авторитарний стиль управління і, швидше за все, співробітники зазнають дискомфорту від того, що не можуть достукатися до керівництва. Їхня залученість мінімальна. Зверніть увагу на спосіб 2 та спосіб 5.
2. Якщо більшість ваших відповідей припали на варіант «Б», скоріше всього, керівники в організації не часто замислюються, як залучити співробітників у роботу, а діють за інтуїцією. Придивіться, можливо, більшість працівників – гіпервідповідальні та основний обсяг роботи виконують самостійно, не залучаючи підлеглих. В цьому разі корисно буде уважно вивчити спосіб 2 і спосіб 4. Тоді ви зрозумієте, як переконати управлінців працювати над залученням співробітників.
3. Якщо відповідь «В» набрала найбільше балів, співробітники підприємства – справжня команда. Усі залучені вболівають за спільну працю. Продовжуйте працювати з персоналом. Зверніть увагу на спосіб 1 та спосіб 3. Ваші співробітники стануть ще щасливішими, а новачки увіллються до колективу у максимально стислі строки.

Спосіб 1. Розвивайте wellbeing-програми. Залучення стане вище, якщо допомогти співробітнику вирішити особисті проблеми

Wellbeing-програми (з англ. wellbeing – благополуччя) розвивайте комплексно. Намагайтеся одночасно охопити чотири важливі сфери життя людини: здоров'я, особисті фінанси, кар'єру та стосунки.

Здоров'я. Основне завдання активностей у цьому блоці - виробити у працівників усвідомлене ставлення до здоров'я та звичку піклуватися про себе. Блок «Здоров'я» включає три види заходів.

Перший – корпоративний спорт: командні ігри, змагання з різних дисциплін, квести, естафети. Другий – семінари та тренінги, на яких вчать, як керувати життєвим тонусом, заповнювати енергію. Тут важливо дати працівникам інструменти, які поможуть їм, наприклад, боротися зі стресом та вигорянням. Третій - профілактика хвороб та створення комфортного середовища на підприємстві.

Особисті фінанси. Організуйте семінари, на яких працівники прокачають фінансову грамотність і навчаться свідомо ставитися до матеріального благополуччя. Також багатьом цікаво дізнатись, як не потрапити на маркетингові прийоми магазинів та не купувати товари та послуги, які нав'язують продавці.

Кар'єра. У цьому блоці wellbeing-програми сплануйте, щоб кожен співробітник підприємства міг хоча б один раз отримати кар'єрну консультацію та розвиваючий зворотний зв'язок спеціаліста-коуча.

Спосіб 2. Збирайте думки співробітників за допомогою пульс-опитувань.

Зробіть колег співавторами змін. Пульс-опитування містить не більше п'яти питань, не забирає багато часу, тому не викликає негативних реакцій у респондентів.

На відміну від традиційного вивчення задоволеності та залученості, пульс-опитування проводьте раз на тиждень. Так ви постійно отримуватимете свіжу інформацію, побачите, як змінюються настрої у колективі.

За допомогою пульс-опитування ви вирішите кілька завдань. По перше, відстежите, наскільки ефективними є процеси: адаптація, навчання, мотивація. По-друге, отримаєте можливість швидко вплинути на проблемні зони. І по-третє, регулярно будете отримувати зворотній зв'язок від працівників. Коли вони зрозуміють, що їх чують, залученість та продуктивність праці зросте.

Спосіб 3. Просувайте в колективі buddy-програми, щоб швидше залучити новачків.

Buddy-програма (з англ. Buddy - приятель, компаньйон) – це інструмент, за допомогою якого можна швидко адаптувати нових співробітників та залучити їх до командної роботи. Тим же, хто давно працює на підприємстві, роль неформального наставника дозволить вирватися з рутини і відчутти своє значення. Формуючи програму приятельського наставництва, враховуйте кілька принципів.

Не примушуйте брати участь у проєкті. Переконайтеся, що ті, хто бере участь у buddy-програмі, справді цього хочуть. Важливо, щоб новий досвід став і для підопічного, і для наставника приємним обов'язком. Надішліть колегам опис програми та розкажіть про нових співробітників.

Встановіть правила. Наприклад, скільки часу має пропрацювати працівник в організації, щоб він міг стати бадді. Деякі організації встановлюють термін три місяці. Хтось вважає, що лише за рік фахівець буде готовий знайомити новачків із життям колективу та допомагатиме освоїтися.

Бадді не обов'язково повинен працювати у тому ж відділі, що й новачок. Знайомство співробітників із різних підрозділів піде на користь робочому клімату у створенні. Нові співробітники швидше зрозуміють, як працюють різні департаменти, чим живуть люди на місцях, які відносини з-поміж них склалися.

Спосіб 5. Залучайте працівників до прийняття рішень, щоб вони відчували внесок у спільну справу. Організуйте інформаційні канали, за допомогою яких менеджмент транслюватиме колективу важливі новини. Це можуть бути блоги перших осіб, розсилка директора, групи в соціальних мережах. У своїх посадах управлінці поділяться планами, поцікавляться думками аудиторії, поставлять запитання. Таким чином, вони залучать підлеглих до прийняття рішень. Адже для багатьох працівників важливо почуватися у грі, знати, що вони мають право голосу.

Зверніть увагу на брейнштурмінг. Інакше – мозковий штурм. Це добрий комунікаційний метод, який дозволяє вирішити задачу зусиллями кількох фахівців. Зазвичай співробітників легко залучити до творчого процесу, оскільки кожен робить особистий внесок у спільну справу, викладає свої думки і відчуває, що його почули. Робота перетворюється на частину персональної історії, коли особисті та робочі інтереси зближуються.

Конфлікти мають більш руйнівні наслідки для організації, що може здатися здавалося б. Давно відомо і підтверджено численними психологічними дослідженнями думку про те, що учасники конфліктів звертають менше уваги на якість виконання своїх робочих обов'язків. А після конфлікту опонентам часто так і не вдається увійти в колишній робочий ритм і працювати з колишньою продуктивністю.

ВИСНОВКИ

Таким чином, магістерська робота присвячена дослідженню теоретичних основ та розробці практичних рекомендацій удосконалення управління організаційними конфліктами в органах публічного управління. Основні науково-практичні результати зводяться до наступного:

1. Зміст поняття організаційного конфлікту передбачає, перш за все, з'ясування сутності протиріччя організації, як його основи. Найбільш конфліктогенними в професійно-ділових комунікаціях в організації є галузь управлінських відносин. Управління характеризує велику кількість проблем та протиріч, які можуть бути передумовами конфліктності. Об'єктивні передумови конфліктів у сфері управління обґрунтовуються суб'єктивними відмінностями у сприйнятті соціальних та організаційних норм працівниками організації, у тому різному ставленні до питань спільної праці та скоординованої командної роботи. Конфлікт є невід'ємним елементом системи соціально-трудова відносин у організації. В організаціях у ході міжособистісних взаємовідносинах виникає значна кількість факторів, які можуть призвести до певних конфліктів та між окремими працівниками, та між цілими групами

2. Сучасна теорія управління розвивалася від управління працею, управління організацією, до управління поведінкою та міжособистісними відносинами в організації, що відповідає тенденції підвищення значимості у соціальному управлінні людини (працівника) як суб'єкта та об'єкта управління. У сучасних умовах підвищення динаміки впровадження в організаціях інновацій у різних сферах, у т.ч. у сфері публічного управління, активізація трансформацій у зовнішньому середовищі організацій роблять пріоритетним завдання управління, пов'язане з необхідністю перманентного здійснення цільових змін, адекватно що пристосовують організацію до реалій та постійно розвивається удосконаленого оточення.

3. Необхідно розвивати технології управління організаційними конфліктами з метою формування та розвитку корпоративної культури. Завдяки формуванню сильної корпоративної культури можна забезпечити високий рівень ефективності діяльності організації за допомогою оптимізації управління людськими ресурсами для забезпечення лояльності працівників, розвитку комунікативних та професійно-особистісних компетенцій конструктивного управління конфліктами. Це, у свою чергу, призводить до якісних покращень діяльності організації загалом, і зокрема до максимізації ефективності виробничого та кадрового менеджменту в органах публічного управління.

4. При аналізі способів врегулювання державно-адміністративних конфліктів слід пам'ятати, що інституційної, юридичної процедури приділяється вирішальне значення. Так, конфлікти між гілками влади мають завжди вирішуватись легітимними, конституційними засобами. Адже саме конституція описує з достатньою повнотою компетенцію кожної з влади і тим самим є базою для поділу їх функцій.

5. Важливу роль в управлінні організаційними конфліктами виконує керівник. Формування ефективних професійно-ділових комунікацій в органах публічного управління представляє одне з суттєвих завдань державного управління. Особливості комунікацій в органах публічного управління впливають на точність та прозорість управлінської інформації, на задоволеність працівників, на можливість виникнення організаційних конфліктів. У процесі управління організаційними конфліктами використовуються різні технології комунікацій: соціометрія, соціально-психологічні тренінги та ін. При управлінні професійно-діловими комунікаціями потрібно враховувати три фактори, які можуть призводити до організаційних конфліктів: особливості потоків інформації, структура організації та корпоративна культура. Оцінка корпоративної культури дозволяє зрозуміти, наскільки ефективні кроки, які роблять керівництво органів публічного управління в даному напрямі, і чи є сенс далі

дотримуватися існуючої стратегії. Майже у всіх органах публічного управління реалізується єдина кадрова політика. Високий рівень розвитку корпоративної культури та розвиток потенціалу кожного працівника – майбутній успіх органів публічного управління.

6. У конфліктології виділяють дві основні стратегії управління організаційними конфліктами. 1. Їх запобігання (чи профілактика). 2. Управління конфліктами у разі їх виникнення, а також використання результатів протистояння (у т.ч. спроектованих – як конструктивних, так і деструктивних). Стратегія попередження конфлікту в основному включає в себе організаційні та роз'яснювальні заходи: покращення умов праці та відпочинку, підвищення справедливості у розподілі ресурсів, зміна організаційної структури, оптимізація способів та методів управління, вдосконалення контролю за забезпеченням правил внутрішнього розпорядку, норм поведінки, традицій, корпоративних кодексів та етики.

7. Таким чином, вплив організаційних конфліктів та корпоративної культури на організацію органів публічного управління полягає: у скороченні числа організаційних конфліктів, скорочення плинності кадрів; в формуванні згуртованого колективу, готового виконувати роботу якісно, ефективно, докладати максимум зусиль для досягнення єдиної мети.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабаєв В.М. Управління проектами: Навчальний посібник для студентів спеціальності «Управління проектами»ю Харків: ХНАМГ, 2006 244с.
2. Бакуменко В. Д. Теоретичні та організаційні засади державного управління: навч. посіб. Київ, 2003. 256 с.
3. Бакуменко В. Д. Формування державно-управлінських рішень: Проблеми теорії, методології, практики. Київ, 2000. 328с.
4. Бакуменко В. Управління проектами. Політична енциклопедія / редкол. : Ю. Левенець (голова), Ю. Шаповал (заст. голови) та ін. Київ: Парламентське видавництво, 2011. 738с.
5. Баяк, М.І., Міщишин В. В. Запобігання проявам корупції та конфлікту інтересів на державній службі (міжнародний досвід). Інформаційнодовідковий матеріал. Хмельницький: Центр перепідгот. та підвищ. кваліф. праців. органів держ. влади, органів місц. самовряд., держав. підприємств, установ і організацій. 2011. 33 с.
6. Босак О. З. Публічне управління як нова модель управління у державному секторі. *Державне управління: теорія та практика: збірник наукових праць*. Харків, 2010. Вип. 2. С.114–122.\
7. Бугайчук, К.Л., Беспалова О.І.) Запобігання конфлікту інтересів в діяльності осіб уповноважених на виконання функцій держави та місцевого самоврядування. Харків: ХНУВС, 2016. Вип.9. С.125-132.
8. Бушуєв С.Д. Управление проектами: Основы профессиональных знаний и система оценки компетентности проектных менеджеров (NationalCompetenceBaseline, NCB UA Version 3.0). К.: Вид – во ІРІДІУМ, 2006. 208 с
9. Бушуева Н. С. Про активное управление проектами организационного развития в условиях неопределенности. Управління проектами та розвиток виробництва. Луганськ, 2007. Вип. №2. С. 17 - 27.

10. Бушуева Н.С. Системная динамика на модели центров влияния в проектах организационного развития. Управління проектами та розвиток виробництва. Луганськ:, 2007. Вип. №1. С. 29-33.

11. Волянський, П.Б Шляхи запобігання конфлікту інтересів на державній службі. «Державне управління: удосконалення та розвиток» №6. URL:<http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=726>

12. Воркут Т.А.. Проектний аналіз. Навчальний посібник Київ: Укр. центр духовної культури, 2000. 440с.

13. Експертний висновок щодо конфлікту інтересів обраних осіб та корупції: національне законодавство, європейська практика, пропозиції: технічний документ.
URL:<http://www.coe.int/t/dghl/cooperation/economiccrime/corruption/projects/upac/technical%20papers/UA/344-UPAC-TP-Conflict-Interest-ALI-June2008-Ukr.pdf>

14. Державне управління: Словник-довідник /за заг. ред. В. М. Князева, В. Д. Бакуменка. К. : Вид-во УАДУ, 2002. 228с.

15. Державне управління: підручник: у 2 т. /ред. кол.: Ю. В. Ковбасюк, К.О.Ващенко, Ю.П.Сурмін[таін.]. К.; Дніпропетровськ: НАДУ, 2012. 564с.

16. Державне управління в Україні: організаційно правові засади: навч. посібник / Н.Р.Нижник, С.Д. Дубенко, В.І.Мельниченко. К.: Вид-во УАДУ, 2002. 163 с.

17. Державне управління: Словн.-довід. / За заг.ред. В.М. Князева, В.Д. Бакуменка. К.: Вид-во УАДУ, 2002. 228 с.

18. Державне управління: основи теорії, історія і практика: Навчальний посібник / В. Д. Бакуменко, П. І. Надолішній, М. М. Іжа, Г. І. Арабаджі. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2009. 394 с.

19. Державна політика: аналіз та впровадження в Україні. К.: Конспект лекцій до навчального модуля / Уклад. В. А. Ребкало, В. В. Тертичка. К.: Вид-во УАДУ, 2002. 80 с.

20. Державна політика: аналіз та механізми її впровадження: опор. Конспект лекцій / В. Є. Романов, О. М. Рудік, Т. М. Брус. Дніпропетровськ: ДРІДУ УАДУ, 2003. 72 с.
21. ДСТУ ISO 9000:2007. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів.
22. Збаразська Л.О. Управління проектами: навч. посібник для студ. вищих навч. закл. / Збаразська Л.О., Рижиков В.С., Єрфорт І.Ю., Єрфорт О.Ю. – К.: Центр учбової літератури, 2008. - 168с.
23. Іванова Т. В. Організація місцевого самоврядування в Україні: навч. посіб. Київ, 2005. 111с.
24. Інститут управління проектами (Project Management Institute). URL: <https://www.pmi.org/about>
25. Кармазіна Л.Л. Методы и инструменты снижения влияния коммуникационных барьеров у виртуальных командах проектов: дис. ... кандидата экон. наук. Днепропетровск, 2009. 193 с.
26. Керівництво з питань проектного менеджменту. пер. з англ./под. ред. Бушуєва С.Д. К.: "Деловая Україна", 2000. 198 с.
27. Крайнік О.М. Планування проектних дій: навчально-методичний посібник для студентів ЗДІА / О.М. Крайнік, Н.І. Тахтаджієва. Запоріжжя: ЗДІА, 2015. 80 с
28. Кобилянський Л.С. Управління проектами: Навч. посіб./ Кобилянський Л.С. К.: МАУП, 2002. 200 с.
29. Козик В.В. Практикум з управління проектами: Навчальний посібник / Козик В.В., Тимчишин І.Є. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2012. 180 с.
30. Круш П.В., Кавтиш О.П., Гречко А.В., Чихачьова Ю.С. Формування та розвиток моделі корпоративного управління в трансформаційній економіці / під заг. ред. к.е.н., професора П.В. Круша/ Монографія. К.: Центр учбової літератури, 2007. 264 с.
31. Лисицин О. Б., Катаєв Д. С., Єгорченков О. В. Оптимізація управління

інформацією в продуктових системах управління проектами. *Управління розвитком складних систем*. 2013. № 13. С. 28–31.

32. Матвіїшин Є.Г. Планування проектних дій: Навч. посіб. К.: «Хай-Тек Прес», 2008. 216с.

33. Матеріали по сравненню и обзору Open Plan Professional, Primavera, Microsoft Project 2003, Spider Project.: http://ivn73.tripod.com/MS_Project_Primavera_Open_Plan.htm

34. Моклячук М. П. Варіаційне числення. Екстремальні задачі: підручник. Київ : ВПЦ «Експрес», 2003. 380 с

35. Мордань О. О. Актуальні питання розробки державних програм у сфері соціального захисту дітей. Проблеми управління соціальним і гуманітарним розвитком: матеріали V регіон. наук.-практ. конф. Заміж нар участ. Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 2011. С.171-174.

36. Ноздріна Л.В. Управління проектами: підручник /Ноздріна Л.В., Ящук В.І., Полотай О.І. К.: Центр учбової літератури, 2010. 432с.

37. Open plan professional: <http://library.if.ua/book/96/6646.html>.

38. Петрова Н.Б. Інноваційний менеджмент у прикладах і завданнях: навч. посібник /Петрова Н.Б., Мущинська Н.Ю., Чеканова Л.Г. Х.: ХНАМГ, 2009. 248с.

39. Подобєд Н.В. Державна політика у сфері вирішення соціальних проблем молоді в Україні в Україні : дис. ... канд. наук з держупр.: 25.00.02 – механізми державного управління. Київ, 2015. 199с.

40. Прийняття проектних рішень: Навчальний посібник / Фещур Р. В., Кічор В. П., Якимів А. І., Тимчишин І. Є., Янішевський В. С., Лебідь Т. В., Самуляк В. Ю., Когут І. В., Шишковський С. В. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2013. 220 с.

41. Проектне фінансування: конспект лекцій /Укладачі: І.Д. Скляр, В.М. Боронос. Суми: Вид-во СумДУ, 2008. 77 с

42. Проектний аналіз. Під ред. Москвіна С.О., Київ: Лібра, 1998 . 317с.

43. Рач В. А. Управління проектами: практичні аспекти реалізації

стратегій регіонального розвитку: навч. посіб. /В. А. Рач, О. В. Россошанська, О. М. Медведєва; за ред. В. А. Рача. К.: «К. І. С. », 2010. 276 с

44. Руководство к своду знаний по управлению проектами, 5-е издание/ Project Management Institute (PMI). Project Management Institute, Inc., 2012. 614 с.

45. Сєдих О. Л., Чобану В. В. Оптимізація мережевого графіка комплексу робіт. *Moder nengineerin gandinnov ativetechnologi. Publishedby: Sergeieva & CoKarlsruhe.Germany*, 2018. Issue № 3. Vol. 1. March. С. 61–67.

46. Стешенко О. Д. Ризикологія: навчальний посібник. Харків: УкрДУЗТ, 2019. 180 с

47. Словарь-справочник по вопросам управления проектами / Под ред. Бушуєва С.Д. - К.: Издательский дом "Деловая Украина" 2001. 640 с.

48. Словник-довідник з питань управління проектами /Бушуєв С.Д. Українська асоціація управління проектами. К.: Видавничий дім “ДеловаяУкраина”, 2001. 640с.

49. Сторожук Р. П. Державна молодіжна політика в контексті європейського вибору Україні: механізми реалізації: дис. ... канд. наук з держ.упр. Одеса: 2007. 237 с.

50. Сулім – Тимовті А.О. Оцінка та визначення трудових ресурсів проектноорієнтованих організацій при плануванні проектів: дис. ... кандидата екон. наук: Дніпропетровськ, 2010. 165 с.

51. Тарасюк Г.М. Управління проектами: Навчальний посібник. К.: Каравела, 2004. 344 с.

52. Трощинський В., Петроє О. Розробка моделі оцінювання державної соціальної політики на регіональному рівні. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2009. № 1. URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu_2009.

53. Управління інноваційними проектами: конспект лекцій /укладачі: О. О. Міцура, О. М. Олефіренко. Суми: Сумський державний університет, 2012. 92 с.

54. Управління проектами та розвиток виробництва. *Збірник наукових праць Східно-українського державного університету*, 2000-2005. Вип. №1,

55. Управління проектами: навчальний посібник до вивчення дисципліни для магістрів /Л. Є. Довгань, Г. А. Мохонько, І. П. Малик. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с.

56. Усов М. А. До питання застосування методу аналізу ієрархій. *Вісник НТУ «ХП»*. Серія «Економічні науки». 2019., Вип. № 24. С. 144–147.

57. Фесенко Т. Г. Управління проектами: теорія та практика виконання проектних дій: навч. посібник / Т. Г. Фесенко; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Х. : ХНАМГ, 2012. 181 с.

58. Чейз Р. Производственный и операционный менеджмент /Чейз, Ричард, Б., Эквилайн, Николас, Дж., Якобе, Роберт, Ф.- 8-е издание.: пер. с англ. – М.: Издательский дом "Вильямс", 2003. 704 с.

59. Юридична енциклопедія: в 6 т./ред. кол.: Ю.С.Шемшученко (відп.ред.) та ін. Київ, 2003. 398с

60. Яблонський В. М. (керівник авт. кол.), Балакірева О. М., Бондар Т. В. та ін. про стан розвитку громадянського суспільства в Україні: аналіт.доп./за заг. ред. О. А. Корнієвського;. Київ: Нац. ін-т стратег. Дослідж, 2013.

61. British Standard BS 6079-1:2000. Project management – Part 1: Guideto Project management, 182 p.

62. Suretrek project manager і primaver aproject planner:
<http://library.if.ua/book/96/6648.html>

63. A Guidetothe Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) FifthEdition, PMI, 2013. – 589 p

Виконала: студент магістратури
спеціальності 281 Публічне
управління
« ____ » грудня 2023р.

Підпис

Г.В.Поташнікова

Ініціали, прізвище

Науковий керівник
кандидат юридичних наук
« ____ » грудня 2023 р.

Підпис

Р.В.Герасимчук

Ініціали, прізвище

Робота допущена до захисту:
Завідувач кафедри публічного
управління та адміністрування
доктор наук з державного
управління, доцент
« ____ » грудня 2023 р.

Підпис

Е.В. Щепанський

Ініціали, прізвище