МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет права, публічного управління та національної безпеки
Кафедра економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

БУЛУЙ Тетяна Валентинівна

УДК: 35.086 (477)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

ФОРМУВАННЯ КОНФЛІКТОСТІЙКОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ЯК СКЛАДОВА ПІДВИЩЕННЯ ЇХ КВАЛІФІКАЦІЇ

281 Публічне управління та адміністрування
Подається на здобуття освітнього ступеня «магістр»

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____Т.В. Булуй
(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи
Ходаківський Євгеній Іванович
доктор економічник наук,
професор

Житомир – 2021

Висновок кафедри _____

за результатами попереднього захисту: _____

Протокол засідання кафедри _____

№ __ від «___» _____ 202_р.

Завідувач кафедри _____

_____ _____ _____

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

«___» _____ 20__ р.

Результати захисту кваліфікаційної роботи

Здобувач вищої освіти _____ захистив (ла)

(прізвище, ім'я, по батькові)

кваліфікаційну роботу з оцінкою:

сума балів за 100-бальною шкалою _____

за шкалою ECTS _____

за національною шкалою _____

Секретар ЕК

_____ _____ _____

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

АНОТАЦІЯ

Булуй Т. В. - Формування конфліктостійкості державних службовців як складова підвищення їх кваліфікації. Робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». – Поліський національний університет, Житомир, 2021.

У кваліфікаційній роботі проаналізовано основні принципи, норми етики, професійно-важливі якості державного службовця для ефективного управління конфліктами та особливості формування стресостійкості. Висвітлено поняття «конфлікт» та «конфліктостійкість», визначено основні причини виникнення конфліктів у сфері публічного управління та шляхи підвищення конфліктостійкості державних службовців. Запропоновано рекомендації та тренінгому програму щодо підвищення конфліктостійкості працівників публічного управління.

Ключові слова: конфлікт, конфліктостійкість, стресостійкість, державний службовець.

SUMMARY

Bului TV - Formation of conflict resilience of civil servants as a component of their training. Work on the rights of the manuscript.

Qualification work for the master's degree in specialty 281 "Public Administration". - Polissya National University, Zhytomyr, 2021.

The qualification work analyzes the basic principles, ethics, professionally important qualities of a civil servant for effective conflict management and features of stress management. The concepts of "conflict" and "conflict resilience" are highlighted, the main causes of conflicts in the field of public administration and ways to increase the conflict resilience of civil servants are identified. Recommendations and a training program to increase the resilience of public administration employees are offered.

Key words: conflict, conflicts, stress resistance, civil servant.

ЗМІСТ

ВСТУП 5

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНФЛІКТОСТІЙКОСТІ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ 8

1.1. Сутність поняття «конфлікт», види, функції конфліктів та стратегії поведінки в конфліктних ситуаціях 8

1.2. Основні причини виникнення конфліктів у працівників сфери публічного управління 12

1.3. Основні складові підвищення конфліктостійкості в роботі публічного управлінця 15

Висновки до розділу 18

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ І ВИЗНАЧЕННЯ МОРАЛЬНО-ЕТИЧНИХ ЗАСАД ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІНЦЯ 19

2.1. Основні принципи та норми етики публічного управлінця 19

2.2. Структура професійних важливих якостей особистості для ефективного управління конфліктами в державній службі 22

2.3. Особливості формування стресостійкості публічного управлінця як ресурсу підвищення ефективності його роботи 25

Висновки до розділу 27

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ РОБОТИ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КОНФЛІКТОСТІЙКОСТІ В СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ 28

3.1. Шляхи підвищення рівня конфліктостійкості в сфері публічного управління 28

3.2. Психологічний тренінг активізації конфліктостійкості у сфері публічного управління та його ефективність 29

3.3. Рекомендації щодо підвищення конфліктостійкості працівників державної служби 32

Висновки до розділу 33

ВИСНОВКИ 34

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ 36

ДОДАТКИ 40

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. На сьогоднішній день стан розвитку суспільної сфери в Україні не можна розглядати та визначати без різноманітних конфліктів, що завжди супроводжують діяльність. Такі конфлікти виникають між різними партіями та рухами, виконавчою та законодавчою владою, між окремими політичними діячами, центральною та місцевою владою, і, звісно, між різними верствами населення та владою. Це свідчить про те, що в процесі формування нової політичної системи в Україні конфліктні питання потребують наукового осмислення та розробки напрямів запобігання та розв'язання конфліктів. В даний час зростає потреба в кваліфікованих спеціалістах, які можуть використовувати економічні, психологічні та соціальні важелі для забезпечення ефективної діяльності підприємств.

Охоплюючи досить широкий спектр явищ, конфлікт як поняття широко висвітлюється в науковій літературі: з психології, соціології, конфліктології, політології (Г. Андреєва, О. Анцупов, І. Гришина, О. Громова, Л. Ємельяненко, Є. Жариков, Л. Карамушка, А. Ручка, Г. Сагач, В. Танчер, Е. Уткін, С. Фролов, В. Шейнов); з публічного управління (Г. Атаманчук, В. Бакуменко, О. Бандурка, С. Дубенко, В. Князєв, В. Луговий, В. Майборода, Н. Нижник, В. Олуйко, М. Пірен, В. Тронь, С. Хаджирадєва, В. Цвєтков, О. Шегда); з менеджменту (І. Бекешкіна, О. Здравомислов, В. Лозниця, М. Маскон, Г. Осовська, Ф. Тейлор).

Мета дослідження: дослідити напрями формування конфіктостійкості як засобу підвищення ефективності публічного управління.

Об'єкт дослідження: конфліктостійкість у сфері публічного управління.

Предмет дослідження: процес формування конфліктостійкості як ресурсу підвищення ефективності публічного управління.

Завдання дослідження:

1. Розкрити основні професійні якості, принципи і норми етики публічного управлінця та проаналізувати його професійні компетенції;

2. Дослідити причини конфліктів в сфері публічного управління та складові підвищення конфліктостійкості для подальшого запобігання конфліктів. Визначити поняття «конфліктостійкість»;

3. Запропонувати програму психологічного тренінгу для активізації конфліктостійкості у роботі публічного управління, як складової підвищення їх кваліфікації;

4. Розробити рекомендації щодо підвищення конфліктостійкості державного службовця.

Методи дослідження: метод пошуку та збору інформації, аналіз наукової, соціологічної, психологічної літератури з теми дослідження, порівняння, зіставлення, синтез, узагальнення і систематизація науково-теоретичного матеріалу для вивчення сутності досліджуваного явища, спостереження.

Інформаційною базою дослідження є: підручники, посібники, монографії, наукові публікації, нормативно-правові документи, ресурси мережі інтернет в яких висвітлюється досліджуване питання, праці вітчизняних та зарубіжних вчених.

Елементи наукової новизни одержаних результатів. Розроблено рекомендації щодо підвищення конфліктостійкості державного службовця та запроваджено програму психологічного тренінгу.

Практичне значення одержаних результатів. Отримані в результаті виконання наукової роботи дані про формування конфліктостійкості державного службовця, як складової підвищення їх кваліфікації можуть бути використані в діяльності підприємств і організацій усіх форм власності та організації консультативної роботи, тренінгової програми для удосконалення роботи в сфері державної служби.

Особистий внесок здобувача. Наведені в роботі теоретичні обґрунтування та практичні розробки, висновки і рекомендації, зроблені автором самостійно на основі проведеного аналізу та узагальнення вивченого теоретичного та практичного матеріалів.

Публікації:

1. Булуй Т. В. Аналіз конфліктостійкісті як ресурсу підвищення ефективності публічного управління. *Інструменти і практики публічного управління в контексті децентралізації* : Матеріали ІІІ Міжнародної науково-практичної конференції, 23 червня 2021 року. Житомир : Поліський національний університет, 2021. С.147

2. Булуй Т. В. Розвиток стресостійкості працівників публічного управління як основа попередження та профілактики конфлікту. *Механізми управління розвитком територій*: зб. наукових праць у 2 ч. Ч. 2. Житомир: Поліський національний університет, 2021. С.46

3. Булуй Т. В. Шляхи підвищення рівня конфліктостійкості публічного управлінця. *Студентські наукові читання* – 2021: Матеріали Міжфакультетської студентської науково-практичної конференції «Студентські наукові читання – 2021» за результатами І туру Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт. у 2 томах. Т. 2. Житомир: Поліський національний університет, 2021. С.29

Обсяг і структура кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, списку використаних джерел та літератури, що нараховує 41 найменування, двох рисунків та додатків (1). Загальний обсяг роботи складає 40 сторінка друкованого тексту, 33 з них основного тексту.

РОЗДІЛ 1.
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНФЛІКТОСТІЙКОСТІ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1. Сутність поняття «конфлікт», види, функції конфліктів та стратегії поведінки в конфліктних ситуаціях

Конфлікти виникають: всередині себе, між своїми потребами та інтересами; між особами, які мають різні погляди на життя; між спільнотами людей у різних виробничих, економічних та ін. сферах; між соціальними інститутами такими як сім'я, школа, робота; між соціальними організаціями (держава, політичні партії, профспілки та ін.); між націями, країнами, цивілізаціями та ін.

Слово «конфлікт» є багатозначним. Зокрема, Н. Грішина дає наступні визначення даного поняття: стан відкритої боротьби, війна, битва; дисгармонія у відносинах людей, зіткнення протилежностей; психічна боротьба між взаємовиключними можливостями; емоційна напруга внаслідок непримиренності внутрішніх настанов з вимогами ситуації [3, с.11].

Є. І. Ходаківський визначає конфлікт як конкуруючу боротьбу, що виникає через дефіцит влади, статусу чи засобів, необхідних для задоволення цінностей, зітхань і домагань, і яка передбачає нейтралізацію, утиснення чи знищення цілей суперників, а іноді і їх самих [31].

Конфлікт – це процес крайнього загострення суперечностей та боротьби двох чи більше сторін у розв'язанні значущої для них проблеми, що супроводжується негативними емоціями і вимагає розв'язання. Варто зазначити також, що конфліктом можна вважати приховане або ж відкрите протистояння двох або ж більше сторін, коли кожна з них відстоює власні взаємовиключні інтереси, позиції, погляди чи судження по відношенню до інших [1].

Г. В. Ложкін, М.І. Повякель визначають конфлікт як зіткнення різноспрямованих сил (цінностей, інтересів, поглядів, цілей, позицій) суб'єктів - сторін взаємодії [2].

Зарубіжні вчені дають свої визначення стосовно даного поняття. За Р. Дарендорфом конфлікт - це усякі відносини між елементами, які можна охарактеризувати через об'єктивні (приховані) чи суб'єктивні (видимі) протилежності. Е.Гідденс висловлює думку про те, що конфлікт - це реальна боротьба між діючими людьми чи групами незалежно від того, які джерела має ця боротьба, її способів та засобів, котрі мобілізують кожну із сторін [2].

Структурними елементами конфліктів в державній службі є [6]:

- Сторони конфлікту;
- Предмет конфлікту;
- Образ конкректої ситуації;
- Позиції сторін.

У поведінці людини при виникненні конфлікту є дві складові:

1. Бажання перемоги, де використовується виграшна тактика, техніка і методика;
2. Страх спричинити шкоду «супернику» - стримуючий чинник.

І чим більша перевага першої складової, тим продуктивніше досягнення перемоги. Чим більше переважає друга складова, тим важче досягти перемогу [31].

Вирізняють також такі функцій конфлікту: позитивні та негативні [2].

Позитивні функції включають дієво впливові заходи на особистісно-суспільні відносини. Конфлікт постійно змушує розвиватися та модернізує систему відносин, що склалася. Це дає можливість удосконалити суспільні відносини, підняти їх на інший рівень; це сприяє розподілу соціальних груп та групувань людей з однаковими поглядами; допомагає позбутися «синдрому покірності» та змушує індивідів до активності. Він також являється стимулятором розвитку людей, оскільки породжує почуття відповідальності, допомагає в усвідомленні своєї необхідності та значимості. Окрім того,

вирішення конфлікту сприяє подоланню напруження та налагодженню взаємодії між учасниками гострої ситуації.

До негативних функцій конфлікту слід віднести погіршення психологічного клімату в колективі, родині, зниження продуктивності праці, витрата енергії людей та часових ресурсів для вирішення конфлікту. Також негативним є неадекватне сприйняття та непорозуміння один з одним конфліктних сторін; зниження співробітництва між конфліктними сторонами під час конфлікту та після його завершення.

Деструктивними функціями у конфлікті є також протиборство у відносинах, і його мета – швидше перемога, ніж вирішення проблем обох сторін та моральні й матеріальні витрати на вирішення конфлікту [2].

Конфліктні форми поведінки – це такий стиль поведінки людини (фізична, вербальна, непряма агресія, роздратування, негативізм, образа, підозрілість тощо), який детермінує виникнення конфліків [4].

При виникненні конфліктних ситуацій кожен поводить себе по-різному. Серед стратегій поведінки за К. Томасом і Р. Кілменом, можна виокремити п’ять основних стилів: суперництво, уникнення, пристосування, компроміс та співробітництво.

Суперництво, як намір досягнення власних інтересів за рахунок інтересів інших осіб. Такий стиль поведінки характеризується проявом сили, та діями за принципами «сильніший завжди правий», «ціль виправдовує засоби». Обравши дану модель поведінки людина проявляє агресію, намагається усіх критикувати та контролювати, що може провокувати виникнення нових конфліктів, або загострення вже давно існуючих.

Уникнення, тобто відсторонення від конфліктних ситуацій, намагання втікти від конфлікту, не приклавши зусиль для його вирішення. Людина, яка обирає ухилення, обирає тактику мовчання у відповідь, ігнорування іншу сторону конфлікту, різке відсторонення, або повний розрив взаємозв’язку без вирішення ситуації. Особа ухиляється від вирішення власних інтересів та не бажає налагодити позитивні стосунки з опонентом. В разі чого загострюється

напруга між учасниками конфлікту що призводить до нових конфліктних взаємодій.

Пристосування характеризується зміною своєї позиції та поведінки, жертовністю власних інтересів з метою не загострювати конфлікт. Людина не виявляє своїх власних негативних емоцій, вдається, що усе добре, погоджується з тим, що відбувається, аби не провокувати агресію. Водночас, особа дорікає себе за слабохарактерність, таїть в собі образи й, можливо, план помсти. Людина завжди нехтує своїми інтересами заради іншого та залишається в програші.

Компроміс, як тип поведінки в конфліктній ситуації, характеризується не повною задоволеністю бажань та прагнень обох сторін, інакше кажучи інтереси задовольняються частково, що може спровокувати появу нових конфліктів.

Співробітництво є такою стратегією поведінки, що передбачає спільну спробу знайти таке рішення, яке б задовольнить вимоги обох сторін. Використовуючи даний тип поведінки, особам треба як слід поринути у проблему та спробувати вияснити, які саме інтереси сторін зіткнулися у конфлікті, знайти таке рішення, яке б повністю задовольнило інтереси усіх сторін [5].

Отже конфлікти виконують позитивну та негативну функції, що в будь-якому випадку дає можливість мотивації та розвитку для удосконалення своїх можливостей. Та під час виникнення конфлікту кожен використовує власний стиль поведінки, який проявляються по-різному. Найпоширенішими стратегіями поведінки за К.Томасом і Р.Кілменом є: суперництво, уникнення, пристосування, компроміс та співробітництво.

1.2. Основні причини виникнення конфліктів у працівників сфери публічного управління

Конфлікти є основним аспектом соціальних зв'язків, взаємодії і відносин людей, їх поведінки і вчинків, що завжди привертало до себе увагу. З появою перших людських спільнот, конфлікти почали представляли собою повсякденні явища. Тобто конфлікт існував завжди. Про них писали ще стародавні мудреці: деякі з них засуджували сварки і сутички між людьми та пропонували уникати їх; інші, навпаки, наголошували, що ворожість є рушійною силою всіх змін і становлення. Однак, хочемо ми того чи ні, але конфлікти в нашому житті є неминучими.

Розвиток суспільства в Україні на сучасному етапі безперервно пов’язаний з конфліктами різного роду. Це засвідчує про проблему конфлікту в цілому, яка склалась в процесі появи та розвитку нової для нашої держави публічної влади, і яка вимагає як наукового осмислення, так і розробки технологій запобігання конфліктних ситуацій та розв’язання таких.

Кожна конфліктна ситуація має під собою якісь певні передумови, наприклад [38]:

1. Існування ситуації, яка є неприйнятною або ж дуже неприємною для однієї чи кількох сторін;

2. Неможливість поділити об’єкт конфлікту, через що одна сторона має змогу вирішити власні питання та проблеми лише за рахунок іншої сторони.

Важливо провести аналіз та визначити основні причини виникнення конфліктних ситуацій під час професійної діяльності службовців в сфері публічного управління а також висвітлити основні шляхи запобігання та подолання конфліктів.

Соціально-професійна основа виникнення різноманітних конфліктів у сфері публічного управління зазвичай містить в собі наступні причини: зазіхання працівника на вищу посаду й обмеженість їх задоволення в підрозділі; недосконала система вибору та розстановки кадрів в установі;

кадрова політика в різноманітних підрозділах є некомпетентною; ступінь зацікавленості суб'єктів під час взаємодії сильно відрізняється; різного роду прогалини в нормативно-правових документах, які здійснюють регуляцію порядку несення служби і ін. [9].

Соціально-психологічні причини виникнення конфліктів включають в себе: психологічні умови застосування офіційної оцінки; хибні образи конфлікту, коли об'єктивна конфліктна ситуація відсутня, але відносини сторін помилково вважаються ними як конфліктні; рольова взаємодія людей є розбалансованою; внутрішньо-груповий фаворитизм; різне бачення та підхід щодо оцінювання однієї і тієї ж складної події; втрата й перекручування інформації в процесі міжособистісної та міжгрупової комунікації.

Соціально-демографічні причини конфліктів можна вважати достатньо специфічними: випадок переважання інтересів однієї демографічної підгрупи над іншою в кожному з підрозділів, перерозподіляються ролі, загострюються погані сторони психологічних особливостей всіх вікових груп.

У кожного конфлікту також є свої організаційні причини. Зазвичай такими причинами є:

1. Недосконала система організаційної структури в установах;

2. Праця в підрозділах організована в некоректній формі (наприклад, занадто жорсткий поділ обов'язків персоналу та заміна його функцій, некоректний розподіл заробітної плати тощо) [10].

Також частою причиною виникнення конфліктних ситуацій є недосконале врегулювання нормативної регламентації: тобто розподілення функцій між різними посадовими особами було нечітким, що викликало певні непорозуміння [11].

Так, як на сьогодні існує велика кількість причин за яких можуть виникати різноманітні конфлікти в публічній сфері, виділяють також такі причини як:

- Невідповідність та різносторонність інтересів працівників, що тісно взаємодіють та вирішують багато спільних проблем.

- Відсутність або ж слабкий розвиток правових та інших нормативних засад, які допомагають вирішити соціальні суперечності. Для прикладу, в момент образливої поведінки керівника, працівник часто змушений вдаватись до конфліктних форм поведінки. Адже, на сьогоднішній день немає достатньо ефективних методів врегулювання суперечок підлеглих та керівництва без конфліктних форм поведінки.

- Важливим фактором також виступає нестача матеріальних та духовних благ. Зазвичай, при обмеженій кількості осіб, яким можна видавати премії або ж підвищувати зарплатню природньо виникає суперництво та конфлікти з вирішення, хто більше заслужив такі підвищення.

- Досить стійкі та «вкоренілі» стереотипи та ярлики в міжособистісному та міжгруповому відношенні суб’єктів публічного управління. На сьогоднішній день такі стереотипи є досить характерними для багатьох громадян України. Наше суспільство знаходиться на тому етапі розвитку, коли ми ще не можемо бути толерантними один до одного [8].

Також, необхідно зазначити, що кожний конфлікт має свої певні ознаки:

1. Виявлення та усвідомлення кожною зі сторін щодо протилежності напряму інтересів та мотивів;

2. Прихована або ж відкрита боротьба сторін за свої інтереси, а також взаємне завдання збитків;

3. Негативні емоції та психологічне давлення на іншу сторону;

4. Спеціально спрямоване втягнення учасників в конфлікт, що ще більше ускладнює припинення складного становища [6].

Отже, основними причинами виникнення конфліктів у сфері публічного управління є: зазіхання працівника на вищу посаду й обмеженість їх задоволення в підрозділі, недосконала система вибору та розстановки кадрів в установі, кадрова політика, прогалини в нормативно-правових документах, які здійснюють регуляцію порядку несення служби, внутрішні установки та цінності.

1.3. Основні складові підвищення конфліктостійкості в роботі публічного управлінця

Конфліктна взаємодія, як компонент професійної діяльності в роботі державного службовця може містити в собі як загальні, звичайні для будь якої державної служби, так і окремі специфічні характеристики. Особливо гостро відчувається необхідність у володінні вміннями розв'язувати конфлікт або ж в конфліктостійкості для фахівців, що в основі своєї діяльності покликані вирішувати та врегульовувати різні конфлікти між людьми [7].

Різноманітні конфлікти, що можуть виникати під час трудової діяльності працівників в сфері державної служби, вимагають від учасників орієнтації не лише задоволення власних цілей та інтересів, але й встановлення адекватних та конструктивних подальших відносин в професійній діяльності. Саме тому, для цього виникає потреба в самодисципліні та саморегуляції внутрішнього психологічного становища, що формується в особистості тільки шляхом самовдосконалення та саморозвитку.

Подолання конфліктів веде до оздоровлення колективу та його розвитку. Я. Зеленський говорив, що конфлікт в установі чи організації може бути подоланий:

1. Шляхом структурних змін, які підвищують ступінь організації і узгодження своїх інтересів з інтересами і цілями колективу;
2. Шляхом усунення елементів, які припинили сприяти успіху в роботі [31].

Кожен працівник та керівник в державній службі - це окремий індивід, що має свої особливі риси характеру, звички, традиції, морально-психологічні особливості, інтелектуальні та емоційні якості. В свою чергу, ігноруючи всі ці фактори, людина може бути здіяною не тільки в внутрішніх конфліктах, але й в міжособистісних.

Попередження деструктивного впливу окремих аспектів професійної діяльності посадових осіб - конфліктів, з урахуванням важливості та

пріоритетності особистісного компонента професійної діяльності, можливе шляхом формування конфліктостійкості посадових осіб.

За словами О. Савченко-Сватко, служба в сфері державного управління як різновид управлінської діяльності належить до психотравмуючих видів професійної діяльності. З огляду на це актуальності набуває охорона ментального (психічного) здоров'я службовців. За визначенням Міжнародної організації здоров'я, здоров'я включає: суб'єктивне відчуття благополуччя, що виявляється в самоефективності, автономності, компетентності, перейнятті досвіду поколінь і самореалізації інтелектуального та емоційного потенціалу. Існують й інші визначення ментального здоров'я, проте спільним для них є те, що ці дефініції охоплюють більше характеристик, аніж просто відсутність психічних розладів. Так, збереження ментального (психічного) здоров'я працівників публічного управління вимагає набуття ними, перш за все, конфліктостійкості [15].

Конфліктостійкість – це здатність людини оптимально організувати свою поведінку у складних ситуаціях соціальної взаємодії, безконфліктно вирішувати проблеми у відносинах з іншими людьми, а в конфліктній ситуації приходити до оптимального вирішення конфлікту [12, с. 149].

Структура конфліктостійкості особистості державного службовця має такі компоненти:

1. Емоційний (уміння людини контролювати свій емоційний стан у передконфліктних і конфліктних ситуаціях, здатність відкрито виявляти свої емоції без приниження особистості опонента, не переходити в депресивні стани в разі затяжного конфлікту чи програшу в ньому);

2. Вольовий (здатність до свідомого контролю й оволодіння собою, терпимість до інших, самоконтроль, несприйнятливість провокаційних дій опонента);

3. Пізнавальний (стійкість функціонування пізнавальних процесів особистості; уміння визначати початок передконфліктної ситуації, здійснювати

об'єктивний аналіз причин її виникнення, прогнозувати розвиток конфлікту й можливі наслідки, швидко приймати правильні рішення);

4. Мотиваційний (адекватність прагнень у конфлікті, їх спрямованість на пошук шляхів розв'язання суперечностей, здатність коригувати інтереси залежно від зміни обставин і конкретної ситуації);

5. Психомоторний (правильність дій, їх чіткість і відповідність ситуації, що полягає в умінні володіти своїм тілом, контролювати свої жести, міміку) [13].

Саме цих п’ять основних структурних компонентів є необхідними засадами для набуття конфліктостійкості працівником у сфері державної служби.

Також важливою складовою попередження конфліктів різного роду в роботі службовців є толерантність. Толерантність як терпимість до чиїхось вірувань, думок, поглядів є загальновизнаним значенням. Головною метою толерантності, перш за все, є прагнення досягти взаєморозуміння та узгодження різнобічних підходів, поглядів, інтересів без застосування примусу, а переважно шляхом переконання та розв’язання конфлікту.

Конфліктостійкість посадових осіб виявляється за допомогою таких основних аспектів: поведінка (зовнішній прояв), емоції (внутрішній стан), раціональні дії (адекватне реагування) [14].

Головними помилками в роботі працівників державної служби є: неадекватна оцінка обставин ситуації, недостатня обізнаність щодо можливих варіантів поведінки конфліктуючих та її наслідків, які можна передбачити через експресію конфліктуючих, невміле застосування заходів спрямованого регулюючого впливу на поведінку учасників конфлікту, підвищення ступеню ризику при прийнятті рішення та дотриманні належної регламентації своїх дій.

Отже, першочерговим при набутті конфліктостійкості для кожного працівника є вивчення та засвоєння конфліктологічної компетенції, що містить в собі знання про прояви конфліктів, причини їх виникнення та наслідки, методи їх розв’язання тощо. Так, конфліктологічна компетенція надає, в першу

чергу, знання засвоєння яких стає основою для формування толерантності в людини. Вирішення та мирне врегулювання конфліктних ситуацій може здійснюватися лише конфліктостійкою людиною, яка не може бути притягненою до суперечок під час своєї трудової діяльності. А попередження конфлікту професійної діяльності державних службовців можливе лише за умови свідомого та добровільного прагнення особистості до самовдосконалення.

Висновки до розділу

У першому розділі нами було висвітлено поняття «конфлікт», що за своєю природою означає зіткнення інтересів, поглядів та уявлень, процес крайнього загострення суперечностей та боротьби двох чи більше сторін. Визначили що конфлікт виконує як негативні так і позитивні функції, що мотивують особу, публічного управління до розвитку та удосконалення своїх можливостей.

Основними причинами конфліктів в сфері публічного управління є: зазіхання працівника на вищу посаду й обмеженість їх задоволення в підрозділі, недосконала система вибору та розстановки кадрів в установі, кадрова політика, прогалини в нормативно-правових документах, які здійснюють регуляцію порядку несення служби, внутрішні установки та цінності, хибні образи, рольова взаємодія людей, різне бачення та підхід щодо оцінювання однієї і тієї ж складної події.

Важливим при набутті конфліктостійкості для працівників є вивчення та засвоєння конфліктологічної компетенції, яка висвітлює знання про прояви конфліктів, причини їх виникнення та наслідки, методи їх розв’язання тощо. Вирішення та мирне врегулювання конфліктних ситуацій може здійснюватися лише конфліктостійкою людиною, яка не може бути притягненою до суперечок під час своєї трудової діяльності.

РОЗДІЛ 2.
АНАЛІЗ І ВИЗНАЧЕННЯ МОРАЛЬНО-ЕТИЧНИХ ЗАСАД ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІНЦЯ

2.1. Основні принципи та норми етики публічного управлінця

Діяльність в сфері публічного управління пов’язана з етичними нормами та мораллю службовців, адже вони мають неабиякий вплив на громадян. Вони мають право ухвалювати рішення, що відіграють важливу роль у житті людей, приймати або відхиляти питання, з якими звертаються громадяни.

Публічне управління – це діяльність, яка спрямована на задоволення потреб і досягнення цілей громади як об’єкту управління на основі волевиявлення населення та реалізується суб’єктами, які були обрані громадою [41].

Державний службовець – це людина, на покладається виконання різних професійних функцій. Це громадянин України, що займає посаду державного службовця та отримує заробітну плату з державного бюджету і виконує встановлені законом повноваження та дотримується принципів роботи державної служби [29].

Основним завданням працівників публічного управління є якісне, кваліфіковане виконання професійних обов’язків, що є базою побудови етики їх роботи та фактором відносин між державою та громадянами [39].

В.В. Цветков говорив, що "нові політичні та економічні реалії вимагають виробити нові морально-етичні стандарти суспільної поведінки" [20].

Етика в державному управлінні формує ціннісні орієнтації, норми, моральні, професійні, етичні засади поведінки та стосунків між людьми у службовій діяльності, виявляє вимоги до моральності державного службовця. Це взаємозв’язок цілей і засобів діяльності службовців і цілей людини загалом. Етика державного службовця – це така етика, що висвітлює цінності, принципи, норми і механізми державного управління [21].

У ст. 5 ЗУ «Про державну службу» висвітлено такі вимоги до поведінки державного службовця:

- сумлінне виконання своїх посадових обов'язків;

- ставлення до громадян та колег і співробітників з повагою;

- недопущення ситуацій, які можуть негативно вплинути на інтереси державної служби та нашкодити репутації службовця [23].

Норми поведінки державного службовця – це ті правила, щодо яких має діяти державний службовець, для того щоб поведінка відповідала їх статусу [21].

В сфері публічного управління виділяють таку систему норм ділового етикету як: стиль та форми поведінки, мистецтво ведення переговорів, компетентне ведення справ, заходи, які формують імідж, тобто вимоги до зовнішнього вигляду, окремі стандарти для ведення ділових паперів, жести та міміка [22, с.124].

Також основними нормами моральної культури публічного управлінця є:

- шанобливе ставлення до людей, повага їх прав і свобод;
- розуміння власної соціально-значущої ролі;
- розуміння і використання наданих прав;
- безкомпромісність та об’єктивність;
- порядність та турбота за власну професійну честь;
- готовність допомогти в складних життєвих обставинах, здатність ризикувати;
- постійне удосконалення професійних надбань, підвищення загальної культури [28].

При виконанні службових обов’язків недопустимим є:

1. використання неприпустимих у роботі слів та підвищення тону;
2. вираження негативних коментарів щодо зовнішності, віку, статі чи соціального статусу особи;
3. публічне обговорення чи поширення пліток;

4. порушення прав людини щодо різних ознак: походження, громадянства, статі, віку, майнового стану та ін.;
5. дій сексуального характеру різного роду [23].

Основними компонентами етики публічного управлінця є *(рис.1.1)*[21]:

Рис. 2.1. Основні компоненти етики державного управлінця

Особа, яка вступає на посаду державного службовця повинна керуватися такими принципами у роботі, відповідно до Закону України «Про державну службу»:

- Верховенства права, що гарантує пріоритет прав людини, прав і свобод громадянина, визначає зміст роботи та функції державних службовців;
- Законності – державні службовці зобов'язані діяти в межах своїх повноважень і в установленому порядку;
- Професіоналізму – кваліфіковано, об'єктивно та справедливо виконувати службові обов'язки та постійно підвищувати професійну компетентність; вільно володіти державною мовою і в разі потреби – регіональними мовами;
- Патріотизму – відданість своєму народу та своїй державі;

- Доброчесності – захищати публічні інтереси та не використовувати службові повноваження у власних цілях;
- Ефективності – вміння раціонально використовувати всі ресурси задля виконання поставлених задач;
- Забезпечення рівного доступу до державної служби – заборона всіх проявів дискримінації та упередженості;
- Неупередженості – не допускати впливу політичних поглядів на поведінку і рішення державного службовця;
- Прозорості – відкритість інформації;
- Стабільності – незалежність змін у складі державних службовців від змін, що відбуваються у політиці [23].

Отже, працівники сфери публічного управління зобов'язані дотримуватися всіх норм етики, культури спілкування, поважати права і свободи громадян, проявляти небайдужість до неправомірних дій, запобігати конфліктам у стосунках з іншими, дотримуватися посадових обов'язків та принципів роботи.

2.2. Структура професійних важливих якостей особистості для ефективного управління конфліктами в державній службі

На сьогодні в умовах нових реформ України, найбільшим пріоритетним завданням є розвиток професійних кадрів, адже від їх кваліфікації та компетентності залежить результат та ефективність роботи всієї держави. Кожна людина як особистість відкривається в усвідомленні навколишнього середовища, його оцінки та ставленні до цього середовища. Людини, як особистість характеризують її життєві цілі, цінності та орієнтації.

Професійна діяльність публічного управлінця спрямована на виконання професійних функцій та завдань і вимагає від працівників тих якостей особистості, які необхідні для ефективної роботи в діяльності державного

управління. Такими якостями може бути: бажання приносити користь людям, відданість державі, професіоналізм, повага, дотримання норм закону, вимогливість, справедливість, чесність та професійна гідність, сумлінне ставлення до обов'язків. Тому формування професійно-важливих якостей є важливою умовою для ефективної та результативної праці.

Л.Ю. Суботіна під професійно-важливими якостями розуміє сукупність професійних здібностей, які сформовані в процесі підготовки та забезпечують якісне виконання роботи. Такі якості є стабільними та можуть піддаватися компенсації. Дослідниця наводить такі види професійно-важливих якостей: загальні, тобто ті здібності, які можуть бути у різних видах діяльності; спеціальні, ті, які є в окремій професії; одиничні, тобто здібності, які потребує окрема спеціальність [26].

Якості особистості державного службовця визначаються як стійкі та узагальнені характеристики, що впливають на управлінську роботу. До них відносяться: соціальні, соціально-психологічні та психологічні властивості. До соціальних відносяться якості професіоналізму та організаторських здібностей, вміння спілкуватися з людьми та компетентність у роботі. До соціально-психологічних – вимогливість, відповідальність, взаємна допомога. Психологічні ж наближені до самої особистості, це її справедливість, принциповість, чесність, урівноваженість[27].

Однією з головних вимог до працівника сфери державного управлінця є політична неупередженість, яка проявляється як громадянська чеснота та налаштовує службовців на неупереджене ставлення до політичних партій в державі. Адже державна служба є службою на благо народу, тому службовці в своїх діях не повинні реалізувати чи відображати інтереси і цілі певної політичної партії [28].

У 2016-2017 роках вступив у силу новий ЗУ «Про державну службу» на основі результатів опитування громадян України щодо їх очікувань до роботи державного службовця [30].

Громадяни України виокремлюють такі вимоги *(рис 1.2):*

Рис. 2.2. Вимоги до роботи державного службовця [30].

Отже, працівник сфери публічного управління, як професіонал має творчо самовиражатися, має бути відповідальним, ініціативним, володіти професійними знаннями, уміннями і навичками, самостійно мислити, приймати важливі рішення, не допускати конфліктів в діяльності. Адже саме ціннісно-смислова сфера особистості державного службовця впливає на успішність й ефективність діяльності та на покращення психологічного клімату в суспільстві.

2.3. Особливості формування стресостійкості публічного управлінця як ресурсу підвищення ефективності його роботи

Державна служба потребує не тільки знань і вмінь, вона вимагає також пошук ресурсів, які допоможуть адекватно реагувати на різні зовнішні чинники без наслідків для здоров'я самої людини та оточуючих. Тому важливою професійною характеристикою державного службовця є його стійкість до стресових ситуацій, тобто стресостійкість.

Стресостійкість, як феномен психології зумовлений тим, що підвищення рівня стресостійкості – це пошук ресурсів особистості, які зможуть допомогти у подоланні негативних наслідків у стресових ситуаціях. Це здатність протистояти сильним зовнішнім впливам. Це важливий фактор ефективності та надійності роботи службових працівників. Важливо не тільки визначити саме поняття стресостійкості, але й дослідити її механізми, прояви та особливості [17].

Багато дослідників визначають це поняття лише як емоційну стійкість, насправді ж, ці поняття не є тотожними. Стресостійкість – це інтегрована якість людини, що характеризується наступними факторами:

1. Наявність необхідного ступеня адаптації людини до дій в екстремальних ситуаціях та професійна її підготовка;

2. Детермінування за рівнем активації організму людини та особливостей її психіки;

3. Її прояв зазвичай відбувається в показниках функціонального стану та працездатності людини [18].

Численними дослідженнями було показано, що розвиток хронічного стресу спричинює явища психоемоційної дезадаптації. Тому, недостатня розвиненість стресостійкості спричиняє поступове накопичення стресу в організмі людини, що, в свою чергу, призводить до її підвищеної дратівливості, емоційності, тривожності та агресивності. Такі прояви аж ніяк не можуть

співіснувати з конфліктостійкістю, навіть навпаки, провокують дедалі більший рівень поширення конфліктних ситуацій.

Лі Канг Хі визначає, що стресостійкість сприяє гармонізації психічного та фізичного стану особистості, допомагає в адаптації до надзвичайних обставин та надає можливість виконання службових обов'язків без негативного впливу на людину [24].

Розвиток стресостійкості залежить від: вподобання до професії та бажання вдосконалювати свою роботу; професійної компетентності; уміння працювати з людьми; гнучкості та оригінальності мислення; інтуіції та відповідальності [25].

Так, для ефективної роботи в сфері публічного управління необхідною умовою є забезпечення постійного розвитку рівня власної стресостійкості, що стає підґрунтям для появи конфліктостійкості, що позитивно впливає на стан роботи працівника.

Відредагувати свою стресостійкість можливо багатьма способами:

- відвідування різноманітних тренінгів, психологів;
- зміна ставлення до життя;
- зміна поглядів на різні сфері діяльності;
- зміна оточення;
- вихід з зони комфорту [37].

Також важливу нішу займають інноваційні когнітивні схеми, за допомогою яких сприйняття та засвоєння інформації щодо стійкості до стресу сприймається працівниками служб публічного управління набагато ефективніше [40].

Отже, стресостійкість є необхідною умовою для формування конфліктостійкості державного службовця для підвищення його кваліфікації та позитивно впливає на стан особистості, допомагає у виконанні службових обов'язків.

Висновки до розділу

У другому розділі нами було висвітлено основні принципи та норми етики в сфері публічного управління. Відповідно цього виділяють такі норми етики, як: стиль та форми поведінки, мистецтво ведення переговорів, компетентне ведення справ, заходи, які формують імідж, тобто вимоги до зовнішнього вигляду, окремі стандарти для ведення ділових паперів, жести та міміка. До принципів відносять: принцип верховенства права, законності, професіоналізму, патріотизму, доброчесності, ефективності в роботі, забезпечення рівного доступу до державної служби, неупередженості, прозорості та стабільності.

Проаналізували основні важливі якості працівника публічного управління і визначили, що як професіонал він має творчо самовиражатися, має бути відповідальним, ініціативним, володіти професійними знаннями, уміннями і навичками, самостійно мислити, приймати важливі рішення, не допускати конфліктів в діяльності. Адже саме ціннісно-смислова сфера особистості державного службовця впливає на успішність й ефективність діяльності та на покращення психологічного клімату в суспільстві.

Та визначили, що для ефективності роботи публічного управління працівник повинен вміти боротися зі стресом як в професійній діяльності, так і вдома, що позитивно вплине на стан особистості та допоможе у виконанні службових обов’язків.

РОЗДІЛ 3.
НАПРЯМИ РОБОТИ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КОНФЛІКТОСТІЙКОСТІ В СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

3.1. Шляхи підвищення рівня конфліктостійкості в роботі державних службовців

Конфліктостійкість є такою якістю людини, яку неможливо компенсувати іншими якостями. Тому потрібно вміти попереджувати конфлікти або у разі їх виникнення знати, як його врегулювати.

У своїй роботі державний службовець повинен бути конфліктостійкою людиною. Тому є такі основні шляхи підвищення рівня конфліктостійкості в публічному управлінні:

1. Конфліктологічна освіта працівників публічного управління;

2. Організація практичних занять з різних видів професійної підготовки з елементами психологічного впливу;

3. Спеціальні форми конфліктологічної підготовки (психотренінги, психокорекція, психоконсультації, психодіагностика).

4. Безпосередня конфліктологічна підготовка здійснюється перед виконанням конкретного завдання;

5. Спеціально організована професійно-психологічна підготовка – провідна форма психологічної підготовки працівників до дій у реальних умовах професійної діяльності [16].

Для підвищення конфліктостійкості в сфері публічного управління потрібно також:

1. проводити діагностику розвитку конфліктів у колективі. Це можна зробити за допомогою лекцій, семінарів, презентацій, майстер-класів.

2. організовувати тренінги та навчання. Для цього потрібно запросити тренерів, які розуміються у цьому питанні;

3. створення сприятливого психологічного клімату в колективі.

4. Підвищувати психологічну культуру спілкування. Тобто використовувати у спілкуванні ефективне слухання та ефективне мовлення, тобто проявляти емпатію, розуміння, не перебивати, вміти аргументувати свою точку зору, бути уважним, терплячим.

Дані шляхи запровадження та підвищення рівня конфліктостійкості необхідні працівникам в сфері публічного управління для успішної та ефективної здійснення ними професійної.

3.2. Психологічний тренінг активізації конфліктостійкості у сфері публічного управління та його ефективність

У науковій літературі під тренінгом розуміють різні види групової роботи: навчання, ділові ігри, розвиток самооцінки чи мотивації та ін. К.Л. Мілютіна визначає тренінг як метод цілеспрямованих змін психологічних характеристик людини чи групи чи організації, метою яких є гармонізація особистісного та професійного життя людини. Тобто це запланований процес основною функцією і метою є надання або поновлення знань, навичок щодо проблеми. Це ефективна форма впливу на людей, що забезпечує участь і творчу взаємодію учасників [32].

Тренінг у роботі державних службовців займає одне із важливих значень, так як діє як інструмент який втілює теорії в реальність з метою підвищення їх кваліфікації працівників. В даному випадку тренінг допоможе здобути нові знання або поновити ті знання про конфлікт, що були набуті раніше, вміти аналізувати свої дії, навчитися не допускати конфлікти у роботі або якщо вже таке сталося, вміти регулювати. Тренінг покаже які є стилі поведінки в конфлікті, їх характеристику та допоможе проаналізувати свій стиль поведінки в діяльності державного службовця.

Тренінг створює можливість співвіднести отриману інформацію з своєю діяльністю, емоційно пережити свої моделі поведінки і моделі поведінки колег

та досягти зворотного зв’язку. За допомогою зворотного зв’язку, державний службовець зможе виявити дефіцит своїх вмінь, теоретичних знань щодо конфліктостійкості та сформувати нові знання про дане питання [35].

Особливостями працівників, яким рекомендовано проходження тренінгової програми є: підвищена тривожність на роботі, занадто сильна емоційність, емоційне вигорання в зв’язку з перенавантаженням та постійним стресом на роботі, нервовими зривами через свою професійну діяльність та невмінням мирного врегулювання конфліктних ситуацій та суперечок [36].

Програми психологічного тренінгу для працівників публічного управління зазвичай поділяються на два основних види:

1. Перший вид - це спеціалізоване навчання для формування і розвитку специфічних навичок і розвитку навичок поведінки. Вони спираються на зовнішні поведінкові впливи, що спричиняють зміни особистості в майбутньому. Наприклад, навчання комунікації, стресостійкості, мотивації, формування здорового способу життя, навчання діям в умовах ризику [33].

2. До другого виду відноситься тренінг особистісного зростання (на основі створення умов для саморозвитку, виховання рефлексивних здібностей, підвищення відкритості до нового досвіду). Основний вплив тут спостерігається внутрішньо – спочатку внутрішні особистісні зміни (самооцінка, мотивація, ціннісні орієнтації, тощо), а потім, як наслідок, може змінитися поведінка [34].

Для найбільш високого результату, можна скомбінувати два види тренінгових занять для працівників публічного управління, що дасть можливість найбільш повно впровадити та розвинути конфліктостійкість працівників.

Так, розроблена тренінгова програма включає в себе наступні теми: «Як ми бачимо себе в конфлікті?», «Як ми бачимо одне одного в конфлікті», «Ставлення до конфлікту», «Моя поведінка в конфлікті», «Навички саморегуляції емоційних станів в професійній діяльності працівника» *(додаток А)*.

Сама програма розрахована на 5 основних занятть, впродовж яких під час роботи з відповідними фахівцями, службовці будуть мати можливість отримати знання щодо природи виникнення конфлікту, побачать які форми поведінки застосовують вони в конфлікті, а які їх колеги. Отримають знання щодо особливостей реагування, та шляхів подолання конфліктів для підвищення ефективності професійної діяльності; застосовувати всі отримані теоретичні знання на практиці, вдосконалити набуті навички саморегуляції емоційних станів.

Перше заняття дістало назву ««Як ми бачимо себе в конфлікті?». Впродовж даного заняття відбувається знайомство зі всіма присутніми, налагодження спокійної та сконцентрованої атмосфери в групі, висвітлення сутності конфлікту, його основних показників та особливостей, проведено вправи задля висвітлення того, як кожен із учасників поводиться в конфлікті»

Друге заняття під назвою ««Як ми бачимо одне одного в конфлікті», має за основну свою мету висвітлення основних форм поведінки «суперника» в конфлікті. Представлені вправи, що допомагають якомога краще висвітлити питання.

Третє заняття – Ставлення до конфлікту – спрямовується на те щоб показати кожному учаснику тренінгу його істинне ставлення до конфліктів та бажання чи небажання вирішення конфліктів.

Четверте заняття «Моя поведінка в конфлікті» показує стилі поведінки людини в конфліктних ситуаціях: співробітництво, компроміс, уникнення, суперництво, пристосування.

Останнім заняттям є «Навички саморегуляції емоційних станів в професійній діяльності працівника». Заняття спрямовується на вдосконалення всіх вивчених та практично набутих навичок саморегуляції. В даному, завершальному занятті всі задають питання та отримують відповідь на них, а також мають змогу взяти додаткові заняття та тренінгові програми з підвищення рівня конфліктостійкості.

Так, даний тренінг удосконалює та запроваджує конфліктостійкість працівників сфери державної служби, що підвищує ефективность професійної діяльності та більш якіснішого виконання посадових обов'язків.

3.3. Рекомендації щодо підвищення конфліктостійкості працівників державної служби

Вивчивши чинники, які впливають на виникнення конфліктів у роботі державного службовця ми розробили такі рекомендації, що допоможуть у підвищенні конфліктостійкості державного службовця, що позитивно сприятиме його подальшій роботі:

1. створення умов для професійної та творчої діяльності, самореалізації та саморозвитку кожного працівника;
2. чуйність і вимогливість - ділова критика;
3. позитивне відношення державних службовців до своєї професії та вміння керуватися нормами і правилами роботи державної служби та прийняття відповідальності за свої дії;
4. вільне висловлення власної точки зору;
5. взаємодовіра та підтримка в колективі;
6. наявність перспективи у роботі та покращення умов праці;
7. низька плинність кадрів;
8. вміння співставляти відпочинок і роботу – відводити час на сім'ю та переключатися.
9. Тай-менеджмент, візуалізація;
10. відвідування тренінгів, аутогенні тренування;
11. саморегуляція стресового стану;
12. повага до себе та позитивна самооцінка;
13. уникнення конфліктогенів;
14. використання медитації та релаксації.

Висновки до розділу

У третьому розділі нами розроблено програму тренінгу, що складається з 5 занять та має відповідні теми та проаналізовано ефективність тренінгу у роботі державної служби задля підвищення конфліктостійкості.

Так, ми визначили, що тренінг є ефективною формою впливу на людей, що забезпечує участь і творчу взаємодію учасників. Тренінг допоможе здобути нові знання або поновити ті знання про конфлікт, що були набуті раніше, навчить аналізувати свої дії у конфліктних ситуаціях та обирати стилі поведінки у конкретній ситуації.

Розроблено власні рекомендації щодо підвищення конфліктостійкості державного службовця у своїй роботі, дотримання яких допоможе підвищенню кваліфікації та набуттю нових компетентностей, що в подальшому позитивно відобразиться на його роботі.

ВИСНОВКИ

Конфліктостійкість — це здатність людини оптимально організувати свою поведінку у важких ситуаціях соціальної взаємодії, безконфліктно вирішувати проблеми у відносинах з іншими людьми, а в конфліктній ситуації приходити до оптимального вирішення конфлікту.

За результатами дослідження ми виділили дві сфери прояву конфліктостійкості: індивідуальну – емоційно-вольову, пізнавальну, комунікативну та мотиваційну; соціальну – міжособистісна взаємодія.

Уявлення про чинники, які викликають конфлікт у сфері публічного управлінея дає змогу охарактеризувати шляхи вирішення конфліктної ситуації або запобігти їх появі. Розуміння та знання цих причин допоможе зорієнтуватися у конфлікті, визначити специфіку ситуації, яка викликала напругу у відносинах та знайти конструктивне вирішення конфлікту відповідно до інтересів і позицій кожного з учасників взаємодії.

Першочерговим при набутті конфліктостійкості для кожного працівника публічного управління є вивчення та засвоєння конфліктологічної компетенції, що надає знання засвоєння яких стає основою для формування толерантності в людини. Вирішення та мирне врегулювання конфліктних ситуацій може здійснюватися лише конфліктостійкою людиною, яка не може бути притягненою до суперечок під час своєї трудової діяльності.

Формування та розвиток професійної компетентності публічного управлінця здійснюється за умови налагодження взаємостосунків між співробітниками, між співробітниками та керівником, між керівниками підрозділів, сприятливого психологічного клімату, рівноправності, правильної побудови діалогу та спільній діяльності.

Результатом формування конфліктостійкості у сфері публічного управління є: самоконтроль, вміння знаходити конструктивні способи, що спрямовані на попередження чи вирішення конфліктів, абстрагування від

конфліктів, які вже виникали, руйнування негативних стереотипів про «опонента», «суперника» конфліктної взаємодії.

Основними шляхами до конфліктостійкості в роботі державних службовців є їх освіта, професійної підготовки з елементами психологічного вплив, психотренінги, психокорекція, психоконсультації, психодіагностика.

В подальшому уваги потребує питання конфліктостійкості студентів що опановують професію у сфері публічного управління та розробка структурованої схеми щодо критеріїв аналізу факторів конфліктної ситуації в установах та впливу на вихід із конфлікту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ

1. Кравченко О. П. Погляд конфліктолога на онтосинтез конфлікту. *Соціол. Дослідження*, 2004. Вип. 9. С. 103–112.

2. Ложкин Г. В., Повякель Н.И. Практическая психология конфликта: Учеб. Пособие 2-е изд. стереотип.: МАУП, 2002. 256 с.

3. Дуткевич Т.В. Конфліктологія з основами психології управління. Навчальний посібник для студентів психолого-педагогічних спеціальностей вищих навчальних закладів. Кам'янець-Подільський, 2004. 351 с.

4. Барабаш О. Стратегії поведінки в конфліктній ситуації. *Підприємство, господарство і право*. 2017. № 3. С. 209.

5. Батхина А.А. Стратегии поведения в межкультурном конфликте: обзор зарубежных исследований. Социальная психология и общество. 2017. Том 8. № 3. С. 45–62.

6. Здравомыслов А. Г. Социология конфликта : учеб. Пособие. М.: АспектПресс, 1996. 317 с.

7. Карамушка Л. М. Психологія управління : навч. посіб. Л. М. Карамушка. К.:Міленіум, 2003. 344 с.

8. Федчун Н. О. Конфлікти в діяльності органів місцевого самоврядування: причини, шляхи розв'язання та прогнозування : автореф. дис. к.держ.упр.; спец. – місцеве самоврядування Н. О. Федчун; НАДУ при Президентові України. К., 2019. 156 с.

9. Бандурка О.М. Екстремальна юридична психологія в діяльності персоналу органів внутрішніх справ України : науково-практич. Посібник. О.М. Бандурка, В.С. Венедиктов, О.В. Тімченко, В.Є. Христенко. Х.: НУВС, 2005. 319 с.

10. Лобанов П.А. Управление конфликтами в государственной гражданской службе Российской Федерации: автореф. дис. к.социол.н. М., 2019. 256-259 с.

11. Уткин Э. А. Конфликтология. Теория и практика. М. : *Экмос,* 2000. 153 с.

12. Довгань Н. Технології врегулювання конфліктів у державному управлінні. *Актуальні теоретико-методологічні та організаційнопрактичні проблеми державного управління*: Матеріали наук.-практ. конф. За міжнар. участю, 28 трав. 2019 р., м. Київ: У 2 т. Т. 1. С. 148-149.

13. Ложкін Г. В. Психологія конфлікту: теорія і сучасна практика : навч. посіб. Для студ. вищ. навч. Закладів. Г. В. Ложкін, Н. І. Пов'якель ; МОН України. К: *Професіонал.* 2017. 416 с.

14. Конфліктологія: підруч. для студентів вищ. навч. закладів юрид. спец. Л. М. Герасіна, М. І. Панова, Н. П. Осипова та ін.; за ред. Л. М. Герасіної, М. І. Панова. Х. :*Право*, 2002. 256 с.

15. Бандурка А.М. Конфликтология. А. М. Бандурка, В.А. Друзь. Харьков: Университет внутренних дел, 2019. 196 с.

16. Конфлікти: сучасний стан, проблеми та напрямки їх вирішення в органах внутрішніх справ: монографія / за ред. І. В. Ващенко. Харків: ОВС, 2002. 256 с

17. Водопьянова Н.Е. Психодиагностика стресса. СПб. : Питер, 2019. 336 с.

18. Нижник Н. Державне управління в Україні: організаційно-правові засади : навч. посіб. Н. Нижник, С. Дубенко, В. Мельниченко. К. : Вид-во УАДУ, 2002. 164 с.

19. Анцупов А. Я., Шипилов А. И. Конфликтология: Учебник для вузов. М.: ЮНИТИ. 1999. – 551 с

20. Цветков В. В. Державне управління: Основні фактори ефективності (політико-правовий аспект).: Вид. *«Право*», 1996. 164 с.

21. Етика державного управління : підручник / Т. Е. Василевська, В. О. Саламатов, Г. Б. Марушевський ; за заг. ред. Т. Е. Василевської. НАДУ, 2015. 204 с.

22. Кушнірюк В.М. Організація діяльності державного службовця: конспект лекцій / В.М. Кушнірюк. Івано-Франківськ, 2012. 544с.

23. Про державну службу : Закон України від 2016 р. №4 URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text

24. Ли Канг Хи Социально-психологические технологии формирования стресоустойчивости человека: автореф. Москва, 2005. 26с.

25. Крупник Е.П., Кисельникова Н.В. Психологическая устойчивость личности в трудных жизненых ситуациях: монография. Москва: МПСУ, 2014. 256 с.

26. Субботина Л.Ю. Личность в системе профессиональной подготовки: учеб. пособие / Л.Ю. Субботина. Ярославль: Ин-т *«Открытое общество»,* 2003. 101с.

27. Нинюк І.І. Професіоналізм державних службовців: монографія / І.І. Нинюк / за ред. Н.Р. Нижник. Луцьк, 2005. 162 с.

28. Норми та стандарти поведінки державних службовців : метод. рекоменд. Харківська обласна державна адміністрація. Харків, 2020 С.41

29. Сорокіна Н.Г. Аналіз основних вимог до етичної поведінки державних службовців в Україні: правовий аспект / Н.Г. Сорокіна // *Аспекти публічного управління*. 2017. С. 13-18

30. Работа на госслужбе: изменения и реалии: реформа державної служби, Національна Рада реформ, Хвиля, 2017. URL : https://rdo.in.ua/article/spravzhni-slugy-narodu-portret-novogo-derzhavnogo-sluzhbovcya

31. Ходаківський Є. І. Техніка управлінської безпеки. Житомир: ФОП Гембарський О.П., 2018. 60с.

32. Тренінг у системі професійної підготовки державно-управлінських кадрів : зб. тренінгів / ред.кол. : Ю. П. Сурмін, Р. А. Науменко, Л. М. Гогіна. К. : НАДУ, 2013. 100 с

33. Лефтеров В. О. Дослідження використання психотренінгових технологій у особистісно-професійному розвитку працівників правоохоронних

органів. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Київ, 2019. № 23. С. 40 -41

34. Доценко В. В. Навчально-тренінгова програма «Життєконструювання особистості в кризові періоди життя». *Практична психологія та соціальна робота.* Київ, 2019. № 1 .С. 19–26

35. Мілютіна К. Л. Теорія та практика психологічного тренінгу : навч. посіб. / К. Л. Мілютіна. К. : МАУП, 2004. 192с

36. Радченко В. А. Социальное управление конфликтами в системе органов внутренних дел : автореф. В. А. Радченко. Майкоп, 2006. 378 с.

37. Stevan E. Hobfoll. Conservation of Resources: A New Attempt at Conceptualizing Stress. American Psychologist, No. 44 (3), 1989. pp. 513–524

38. Rebecca, M., Angelos, P., Coimbra, R. et. al. Ethical Management of Conflict of Interest: Proposed Standards for Academic Surgical Societies Minter, Journal of the American College of Surgeons, Vol.213(5), 2011 pp. 677-682.

39. Alain Doig J. Wilson. The Effectiveness of Codes of Conduct. Business Ethics: A European Review, 7 (3), 1998 p. 14.

40. S.Gilman. Ethics Codes and Codes of Conduct as Tools for Promoting an Ethical and Professional Public Service: *Comparative Successes and Lessons, Washington,* DC, 2005.

41. Публічне управління: шляхи розвитку : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 26 листоп. 2014 р.) : у 2 т. / [за наук. ред. Ю. В. Ковбасюка, С. А. Романюка, О. Ю. Оболенського]. К. : НАДУ, 2014. 150 с