

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет права, публічного управління
та національної безпеки
Кафедра психології

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

Шроль Олександр Васильович

УДК 159.9:351.74:316.4

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Психологічні особливості управління конфліктами
На державній службі

053 «Психологія»

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр
кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання
ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело
О. В. ШРОЛЬ

Керівник роботи
Мосієнко Оксана Вікторівна
кандидат економічних наук

Житомир – 2024

Висновок кафедри психології за результатами попереднього захисту: Шроль
Олександра Васильовича допущено до захисту.

Протокол засідання кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та
публічного управління № _____ від « _____ » _____ 2024 р.

Завідувач кафедри психології

к.е.н., доцент _____

(науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

Алла ЛИТВИНЧУК

(власне ім'я та прізвище)

« _____ » _____ 2024 р.

Результати захисту кваліфікаційної роботи

Здобувач вищої освіти Шроль Олександр Васильович захистив

(прізвище ,ім'я, по батькові)

кваліфікаційну роботу з оцінкою:

сума балів за 100-бальною шкалою _____

за національною шкалою _____

Секретар ЕК

(науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

(власне ім'я та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Шроль О. В. Психологічні особливості управління конфліктами на державній службі – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за спеціальністю 053 «Психологія» – Поліський національний університет, Житомир, 2024.

На основі аналізу теоретичних та практичних джерел визначається суть та зміст механізмів виникнення конфліктів в системі державного управління; розкрито сутність поняття “конфлікт” в системі державного управління, що являє собою особливий вид взаємодії, в основі якого лежать протилежні і несумісні цілі, інтереси, типи поведінки людей та соціальних груп, які супроводжуються негативними психологічними проявами в межах системи державного управління, а саме державної служби.

Проаналізовано принципи, моделі, форми та види конфліктів; причини порушення взаємодії державної влади в межах та за межами системи державної служби, що створило можливість визначення основних проблем та запропонувати шляхи вдосконалення існуючих механізмів подолання та запобігання конфліктам в державній службі.

Ключові слова: конфлікт, взаємодія, психологія, публічне управління, влада, громадянськість, державна служба, методи подолання конфліктів.

SUMMARY

Shrol O. Psychological features of conflict management in the civil service – Qualification work in the form of a manuscript.

Qualification work for the degree of Master in the specialty 053 “Psychology” – Polissia National University, Zhytomyr, 2024.

Based on the analysis of theoretical and practical sources, the essence and content of the mechanisms of conflict in the public administration system are determined; the essence of the concept of “conflict” in the public administration system is revealed, which is a special type of interaction based on opposing and incompatible goals, interests, types of behavior of people and social groups, which are accompanied by negative psychological manifestations within the public administration system, namely the civil service.

The principles, models, forms and types of conflicts are analyzed; the reasons for the disruption of interaction between state authorities within and outside the civil service system, which made it possible to identify the main problems and suggest ways to improve existing mechanisms for overcoming and preventing conflicts in the civil service.

Keywords: conflict, interaction, psychology, public administration, government, public, civil service, methods of overcoming conflicts.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПСИХОЛОГІЇ КОНФЛІКТІВ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ	
1.1. Конфлікт як предмет психологічного дослідження.....	8
1.2. Психологічні особливості конфліктів на державній службі.....	13
Висновки по розділу 1.....	20
РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ АСПЕКТІВ КОНФЛІКТІВ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ	
2.1. Методи та організація емпіричного дослідження психології конфліктів.....	21
2.2. Аналіз специфіки стресу в контексті професійної діяльності в установах пенітенціарної служби.....	26
Висновки по розділу 2.....	34
РОЗДІЛ 3. МЕТОДИ ПОДОЛАННЯ ТА ПРОФІЛАКТИКА КОНФЛІКТІВ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ	
3.1. Методи подолання конфліктів на державній службі.....	35
3.2. Подолання стресу та копінг-стратегії на державній службі.....	39
Висновки по розділу 3.....	44
ВИСНОВКИ.....	45
СПИСК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	48

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Однією з найважливіших категорій у сфері публічного управління та державної служби є конфлікти. Конфлікти у сфері державного управління можуть виникати через боротьбу за владу, різні пріоритети серед урядовців, бюджетні обмеження, суперечливі інтереси зацікавлених сторін і неадекватні канали комунікації. Ефективні стратегії вирішення конфліктів, такі як відкритий діалог, посередництво та досягнення консенсусу, є важливими для вирішення та пом'якшення конфліктів у державному управлінні. Запровадження прозорих процесів прийняття рішень і сприяння підзвітності також може допомогти запобігти ескалації конфліктів і забезпечити ефективне функціонування державних установ. Дослідження психологічної природи конфліктів є беззаперечно актуальною темою, адже основою соціального конфлікту є психологія людських взаємин.

Мета дослідження: теоретико-емпіричне обґрунтування ролі психології конфліктів на державній службі.

Відповідно до мети та предмета визначено **завдання дослідження:**

1. Розглянути суть, роль, структуру, механізми, чинники що впливають на виникнення конфліктів в державній службі.
- 2 Провести емпіричне дослідження чинників та складових психології конфліктів у публічній сфері.
3. Розробити структурно-динамічну модель психологічних аспектів регулювання та запобігання конфліктам у сфері публічного управління.
4. Запропонувати методи та інструменти подолання конфліктів та наслідків стресу на державній службі.

Об'єкт дослідження – процес розвитку психологічних аспектів конфліктів на державній службі.

Предмет дослідження – психологічні особливості конфліктів на державній службі.

Гіпотеза дослідження. Системотворним чинником ефективної діяльності державної служби є знання та навички з психології конфліктів, як елемента що забезпечує ефективну комунікацію в системі публічного управління.

1. **Методи дослідження:** теоретичні (аналіз та узагальнення наукових літературних джерел); емпіричні (бесіда-інтерв'ю, анкетування, опитування, тестування); методи математичної статистики (формування вибірок, первинна обробка даних, підготовка статистичних висновків); графічні методи (побудова таблиць, рисунків, діаграм на основі аналізу матеріалу) .

Структура та обсяг роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, що налічує 45 найменувань. Загальний обсяг роботи складає 45 сторінок, робота містить 4 таблиці та 10 рисунків (в т.ч. діаграми).

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПСИХОЛОГІЇ КОНФЛІКТІВ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1. Конфлікт як предмет психологічного дослідження

Конфлікти на державній службі є поширеним явищем через особливості державного управління, такі як ієрархічна структура, політичний тиск, високий рівень відповідальності та необхідність взаємодії з різними зацікавленими сторонами. Ефективне управління конфліктами є важливим для забезпечення стабільної роботи державних органів і досягнення поставлених цілей.

Конфлікт (від лат. *conflictus* — зіткнення) визначається в психології як відсутність згоди між двома або більше сторонами [15]. Суть та поняття «конфлікт» в психології досліджується багатьма науковцями, які дають спілкуванню різноманітні тлумачення (табл. 1.1)

Таблиця 1.1.

Авторське тлумачення поняття «конфлікт»

Автор	Суть (тлумачення) поняття «спілкування»
Лозниця В.	Автор розглядає конфлікт, як відношення між суб'єктами соціальної взаємодії, яке характеризується їх протидією на основі протилежно направлених мотивів [27]
Гаврищак Л.	Автор припускає, що конфлікт, це зіткнення протилежно направлених цілей, інтересів, позицій, думок суб'єктів взаємодії [9]
Герасіна Л.	Автор аналізує конфлікт, як відсутність згоди між двома чи декількома суб'єктами, зіткнення протилежних сторін, які можуть бути конкретними особами або групами працівників [10]
Москаленко В.	Автор розглядає конфлікт як особливий вид взаємодії, в основі якого лежать протилежні і несумісні цілі, інтереси, типи поведінки людей та соціальних груп, які супроводжуються негативними психологічними проявами [35]
Джелалі В.	Автор виділила, що конфлікт, це суперечність, яка виникає між людьми у зв'язку з вирішенням тих або інших питань соціального й особистого життя [14]
Ходаківський Є.	Автор виділяє, що конфлікт, це прагнення однієї сторони утвердити свою позицію, а інша сторона протестує проти неправильної оцінки її діяльності [45]

Сторонами конфлікту є особи або групи осіб. Психологічна суть конфлікту полягає у протиріччі між двома або більше особами або групами, яке може виникати через різницю у цінностях, цілях, потребах або уявленнях про те, як повинні вирішуватися питання. Конфлікти можуть виникати у будь-якій сфері життя, включаючи особисті стосунки, робочі ситуації та суспільне життя.

Об'єктом вивчення конфліктів у психології є всі види конфліктів, а предметом є поведінка особи або групи, яка призводить до конфліктів, а також взаємовідносини людей у процесі вирішення конфлікту [10]. Під час комунікації легше встановлюється контакт між людьми, якщо вони говорять "однією мовою" і прагнуть до продуктивного співробітництва, коли така співпраця порушена виникає непорозуміння між людьми, яке є основою майбутнього конфлікту.

Конфлікти поділяються на різні види (рис.1.1.).

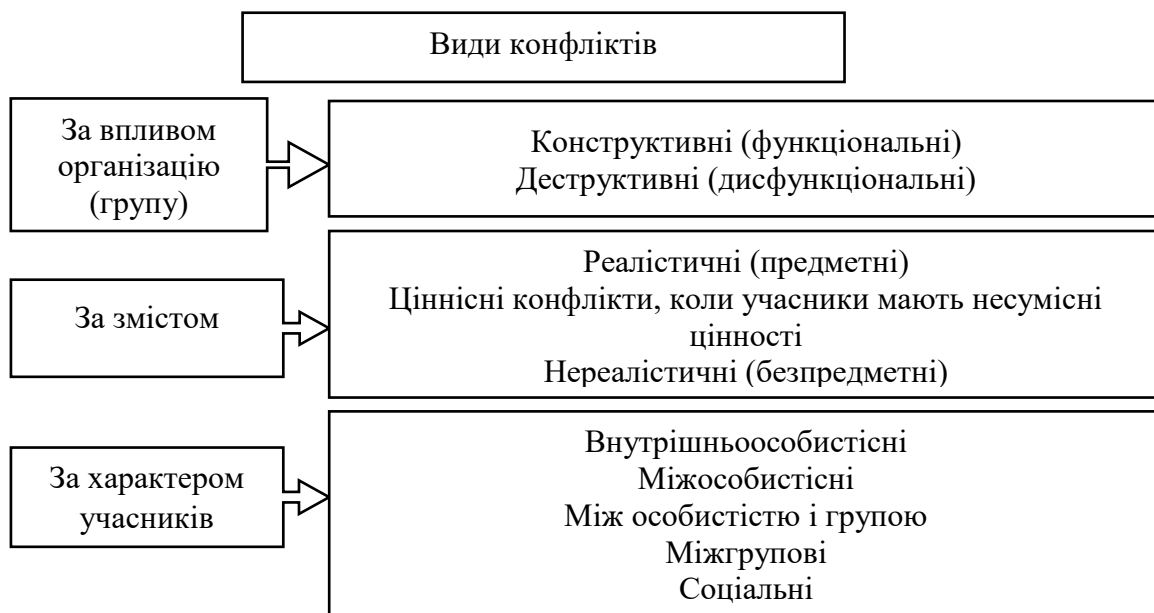


Рис.1.1. Види конфліктів

Конфлікти які мають назву функціональні є достатньо продуктивними, адже вони призводять до розвитку альтернативних рішень, обговорення, різних

пропозицій. Колись говорили: «у спорах народжується істина», це твердження саме про функціональні конфлікти.

Виділяють наступні основні функціональні наслідки конфліктів для організації:

- проблема вирішується таким шляхом, який влаштовує всі сторони, і всі відчують себе причетними до її вирішення;
- спільно прийняте рішення швидше і краще втілюється в життя;
- сторони набувають досвід співпраці при вирішенні спірних питань;
- практика вирішення конфліктів між керівником і підлеглими руйнує так званий «синдром покірності» — страх відкрито висловлювати свою думку, відмінну від думки старших по посаді;
- поліпшуються відносини між людьми;
- люди перестають розглядати наявність розбіжностей як «зло», що завжди приводить до поганих наслідків [7].

Конфлікти, що перешкоджають ефективній взаємодії і ухваленню продуктивних, спільних рішень називаються деструктивними (дисфункціональними).

Основними дисфункціональними наслідками конфліктів є:

- непродуктивні, конкурентні відносини між людьми;
- відсутність прагнення до співпраці, добрих стосунків;
- уявлення про опонента, як про «ворога», про його позицію — тільки як про негативну, а про свою позицію — як про виключно позитивну;
- скорочення або повне припинення взаємодії з протилежною стороною;
- переконання, що «перемога» в конфлікті важливіше, ніж вирішення реальної проблеми;
- почуття образи, незадоволеності, поганий настрій [14].

Реалістичні конфлікти викликані незадоволенням певних вимог учасників або несправедливим, на думку однієї або обох сторін, розподілом між ними яких-небудь переваг [11]. Нереалістичні конфлікти мають на своїй меті відкритий вираз накопичених негативних емоцій, образ, ворожості, тобто гостра конфліктна взаємодія стає тут не засобом досягнення конкретного результату, а самоціллю [1].

Внутрішньоособистісний конфлікт має місце тоді, коли відсутня згода між різними психологічними факторами внутрішнього світу особистості: потребами, мотивами, цінностями, почуттями і т. д. [5]. В управління такі конфлікти приймають різні форми, наприклад рольовий конфлікт, коли різні ролі людини пред'являють до нього різні вимоги. Уявімо собі гарного сім'янина – ця роль асоціюється з тим, що людина має проводити багато часу з сім'єю, а роль керівника не дозволяє цього роти, адже приходить багато часу проводити на роботі. Отож, виникає внутрішньоособистісний конфлікт — неузгодженість особистих потреб і вимог виробництва.

Внутрішньоособистісні конфлікти можуть бути між різними «станами его» або частинами нашої особистості. Его-стани - це Батько, Дорослий і Дитина (приблизно на основі Супер Его, Его та Ідентифікації Фройда). Батьківський его-стан моделюється нашими батьківськими фігурами (мама, тато, важливі родичі, вчителі...) і наповнений життєвими «повинними» та «повинними». Дорослий у нас комп'ютер. Раціональний, логічний. Дитина є дитиною в нас. Кожен раз, коли ми поводимося так, як у дитинстві, це означає, що ми «використовуємо» цей его-стан.

Внутрішньоособистісний конфлікт може виникнути, коли різні его-стани хочуть різних речей. Наприклад, Дитина в мені чогось хоче, але Дорослий в мені вважає, що це для мене недобре (нерозумно). Крім того, конфлікт може виникнути між его-станом дитини та батька, коли щось, чого ми хочемо, не

відповідає сімейним цінностям. Дорослий і Батько також можуть конфліктувати в ситуаціях, коли те, чого ми навчилися від батьків, не відповідає логіці.

Особливу увагу в дослідженні приділяємо міжособистісним конфліктам. Хоча в управлінні та організаціях він проявляється по-різному, однак причина конфлікту майже однакова - відмінності в характерах, поглядах, манері поведінки людей (тобто суб'єктивні причини) та обмежені ресурси (матеріальні засоби, обладнання, виробничі площі, робочу силу і т. п., або об'єктивні причини). Конфлікти виникають між керівником і підлеглим, наприклад, коли підлеглий переконаний, що керівник пред'являє до нього непомірні вимоги, а керівник вважає, що підлеглий не бажає працювати в повну силу [20].

Коли міжособистісний конфлікт розширюється до рівня включення всіх членів групи (трудового колективу, організації) він переходить в конфлікт між особистістю і групою. Прикладом такого конфлікту може бути конфлікт між керівником, що сповідує авторитарний стилі керівництва і підлеглими. Адже найчастіше авторитарний стиль заснований на примусі, що порушує етичні норми поведінки або спілкування та викликає неформальний (а іноді і формальний) супротив.

Міжгруповий конфлікт — це конфлікт між формальними і (або) неформальними групами, з яких складається організація [15]. Наприклад, між працівниками різних підрозділів, між адміністрацією і профспілкою.

Соціальний конфлікт — це виникнення суперечності між будь-якими складовими соціальної структури (людьми, соціальних груп) або зіткнення з причини подібності бажання володіти чимось або цінним для конфліктуючих сторін [8].

Соціальні конфлікти виникають у суспільстві та мають такі стани:

1) усередині суб'єктів між різними психічними станами (потребами, інтересами, нормами, цінностями);

2) між різними людьми з однаковими або різними психічними станами;

3) між соціальними суб'єктами: соціальними спільнотами (виробничими, економічними і ін.), соціальними інститутами (сім'я, школа, транспорт і ін.), соціальними організаціями (держава, політичні партії, профспілки і ін.), націями, країнами, цивілізаціями і ін [8].

Основну увагу в курсовій роботі буде приділено саме третьому виду конфліктів – конфліктам між соціальними суб'єктами, адже ці конфлікти є характерними та найкраще розкривають проблематику публічного управління.

Отже, вивчення такої категорії як конфлікти, тісно пов'язане з такими науками, як: філософія, соціологія (проблеми соціуму і суспільства), політологія (проблеми влади), культурологія (ціннісні конфлікти, духовні, релігійні), правознавство (суперечності, що виникають внаслідок невиконання закону державою або особою; міжнародні, міждержавні, внутрішньополітичні конфлікти); та психологія - дає ключ до розуміння психологічних витоків конфлікту.

1.2. Психологічні особливості конфліктів на державній службі

Соціальні відносини, які є основою публічного управління, є основою «ареною» конфліктів. Зазначимо, що джерелом і причиною розвитку всіх явищ і речей у світі служать суперечності. Суперечності поділяються на природні (носять несвідомий характер), духовні (мають теоретичний характер, виступаючи у формі науково-ідеологічної полеміки, суперечок) та суспільні. Суспільні суперечності є основою конфліктів у публічній сфері. Вони виникають між протилежними суспільними явищами: продуктивними силами і виробничими відносинами, антагоністичними класами, державами і ін. Ці

суперечності носять свідомий характер, оскільки суб'єкти, що беруть в них участь, діють свідомо, ставлячи перед собою певні цілі [24].

У свою чергу, суспільні суперечності розділяють на *соціальні та внутрішньо особистісні*: *внутрішньоособистісні суперечності* виникають між протилежними потребами, інтересами, цілями, ідеями і мотивами окремого індивіда [15].

Соціальні суперечності виникають між соціальними суб'єктами (соціальними спільнотами, соціальними інститутами, соціальними організаціями), що мають різні або протилежні інтереси. Соціальні суперечності можуть бути *внутрішніми і зовнішніми, головними і другорядними, основними і неосновними, антагоністичними і неантагоністичними* [14].

Наприклад, головною суперечністю для України є протиріччя між нашою країною і сусідньою, що склалась історично, а також через розбіжності у питаннях етнонаціональної ідентичності, мови та релігії, політики. Всі інші суперечності по відношенню до цієї, на даний час, є неголовними.

Сторонами соціальних суперечностей є різні соціальні суб'єкти (рис. 1.2).



Рис. 1.2 Сторони соціальних суперечностей

Об'єкт соціального конфлікту – конкретна причина, основний мотив, рушійна сила конфлікту, те, до володіння або користування чим прагнуть обидва опоненти [13]. Основними об'єктами соціальних конфліктів, що виникають між соціальними суб'єктами, виступають [41]:

1. Ресурси - предмети споживання і проживання (харчування, житло і ін.); корисні копалини (нафта, газ, руда і ін.); виробничі (засоби виробництва, робочі місця і ін.); економічні (гроші, акції, золото, валюта і ін.); освітні (школи, інститути, університети і ін.); наукові (учені, НДІ і ін.); інформаційні (знання, комп'ютери, бібліотеки і ін.).

2. Статус - умова забезпечення своєї успішної життєдіяльності. В результаті конфлікту відбувається розвиток одних соціальних суб'єктів і деградація, регрес інших.

3. Цінності (етичні, духовні, моральні, правові, релігійні, естетичні)

Основними видами соціальних конфліктів, які є характерними для публічного управління є:

- політичний конфлікт;
- конфлікти у сфері державного управління;
- міждержавний конфлікт [45].

Політичний конфлікт – це конфлікт із приводу розподілу владних повноважень, із приводу панування та управління суспільством [1].

Структура політичного конфлікту передбачає наступні види конфліктів:

- між групами за вплив у інститутах державної влади;
- за доступ до ухвалення загальнозначущих рішень;
- за участь у розпорядженні ресурсами;
- за пріоритетність своїх поглядів й ідей.

У сфері державного управління конфліктне протистояння суб'єктів (партій, політичних течій, представників) часто набуває такої форми протилежності: правляча влада – опозиція.

У теорії державного управління політичний конфлікт має моделі, а саме: ліберальну модель конфлікту, авторитарно-консервативну та соціалістичну моделі конфлікту (рис. 1.3.) .

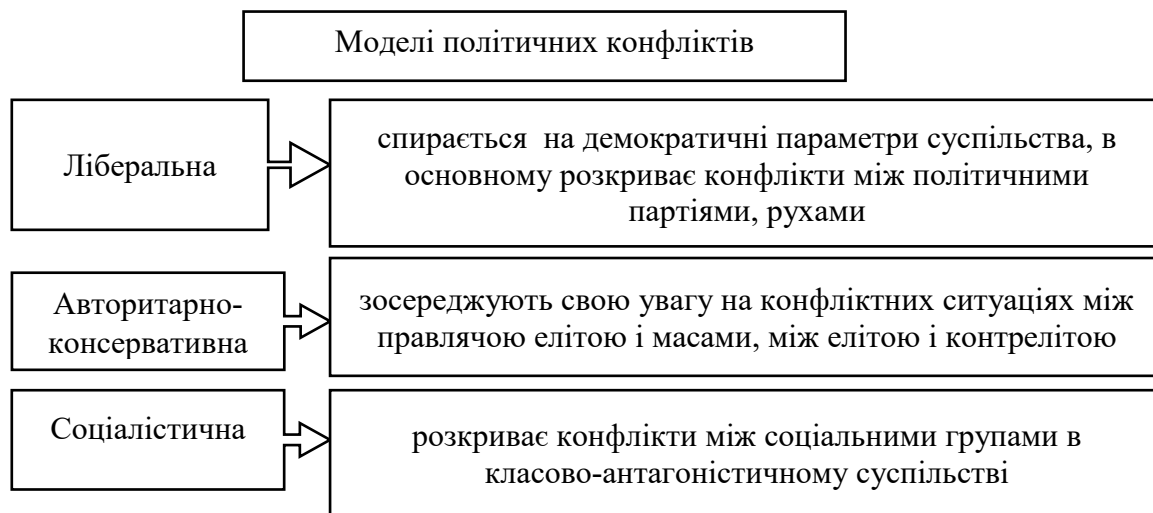


Рис. 1.3. Моделі політичних конфліктів

Кінцева мета опозиції – зайняти домінуючі позиції в системі державної влади [33]. Основними предметами політичних конфліктів, є:

- державна влада (її структуральний і функціональний аспекти);
- політичний режим;
- суспільно-політичне об'єднання;
- конкретна особа керівника (як правило, державного);
- класове панування (диктатура);
- національні відносини;
- територія (її державно-адміністративний статус);
- ресурси і контроль над ними та ін [3].

Передумовами виникнення конфліктів у сфері державного управління є відсутність цілеспрямованої та скоординованої роботи суб'єктів і об'єктів державного управління, що призводить до основної суперечності – між бюрократичними правилами системи управління і потребою до свободи дій і самовираження об'єктів управління. Базою виникнення конфліктів у державному управлінні є також суперечності кар'єри; суперечності підбору і розстановки кадрів; суперечності делегування повноважень; суперечності, пов'язані з порушенням функцій об'єктів управління та ін.

Конфлікти у сфері державного управління виникають через відмінність інтересів, суперництва і боротьби інститутів і державних структур із приводу перерозподілу і реалізації публічної влади [10]. Цей вид конфлікту є формою взаємодії державнополітичних інститутів, організацій і осіб, що здійснюють владу в межах певної державної системи, займаючи в ній різні позиції [18]. Отже, об'єктом конфліктів у сфері державного управління є розпорядження владою, а його наочно-змістову основу утворює перетин політикоправових, соціально-економічних, організаційно-адміністративних і інших аспектів.

Основні причини виникнення конфліктів на державній службі представлені на рисунку 1.4.

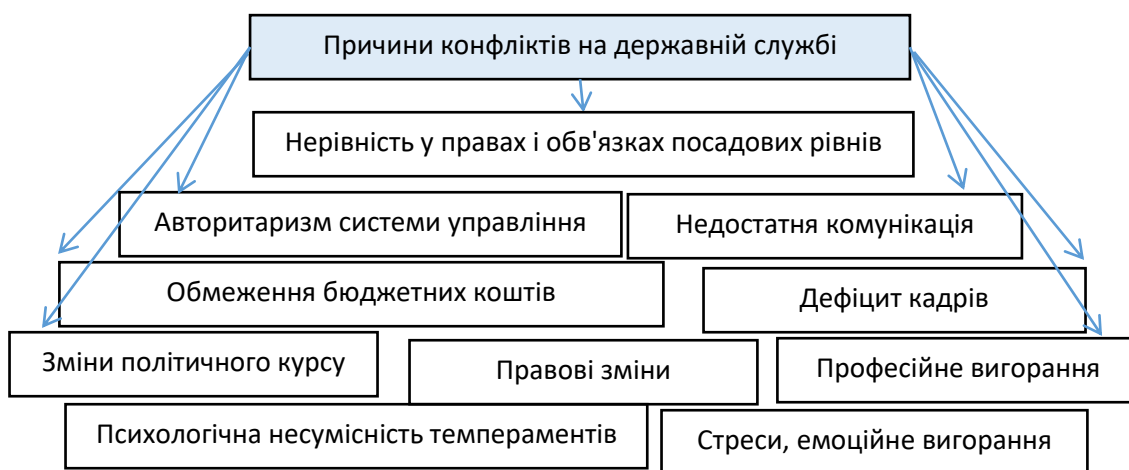


Рис. 1.4. Причини конфліктів на державній службі

1. Ієрархічна структура: наявність чітких посадових рівнів може призводити до напруження між керівництвом і підлеглими через нерівність у правах і обов'язках. Недоліки в управлінському стилі, як-от авторитаризм чи недостатня комунікація, часто є причиною непорозумінь.

2. Ресурсні обмеження: обмеженість бюджетних коштів, дефіцит кадрів чи технічних ресурсів створюють конкуренцію між співробітниками за доступ до цих ресурсів. Відчуття несправедливості у розподілі ресурсів може викликати незадоволення та внутрішні конфлікти.

3. Політичний вплив: зміни політичного курсу або зміна керівництва державних органів можуть створювати напругу серед співробітників через адаптацію до нових вимог чи втрату стабільності.

4. Особистісні конфлікти: різниця в темпераментах, стилях роботи чи особистих переконаннях співробітників може створювати непорозуміння. Неповага до колег, конкуренція за вплив чи просування по службі часто стають джерелом конфліктів.

5. Професійне вигорання: державна служба часто передбачає роботу у стресових умовах, що може призводити до емоційного вигорання і, як наслідок, до підвищеної конфліктності.

На державній службі розрізняють такі типи конфліктів (табл. 1.2). Типологія конфліктів полягає у об'єднанні їх за різноманітні спільними рисами, що надають можливість об'єднувати зовні різні об'єкти у певні класи.

Таблиця 1.2

Типологія конфліктів на державній службі

№	Тип конфлікту	Характеристика конфлікту
---	---------------	--------------------------

1	Вертикальні конфлікти	Між керівництвом і підлеглими. Наприклад, незадоволення стилем управління або нерівномірним розподілом обов'язків
2	Горизонтальні конфлікти	Між колегами на одному рівні ієрархії. Зазвичай виникають через конкуренцію, різницю в підходах до роботи чи міжособистісні розбіжності
3	Функціональні конфлікти	Між різними підрозділами чи відділами, які мають різні цілі або бачення щодо виконання завдань. Наприклад, конфлікти між юридичним і фінансовим відділами через різні підходи до вирішення задач
4	Інституційні конфлікти	Між різними державними органами чи рівнями влади (центральною і місцевим управлінням). Такі конфлікти можуть бути викликані розбіжностями в повноваженнях або протилежними інтересами
5	Особистісні конфлікти	Виникають через несумісність характерів, амбіції або внутрішню конкуренцію між співробітниками

Серед наслідків конфліктів на державній службі варто виділити такі:

Погіршення робочої атмосфери: конфлікти можуть створювати напругу, що знижує продуктивність і рівень співпраці між співробітниками.

Зниження ефективності роботи: втрата часу і ресурсів на вирішення конфліктів може негативно впливати на реалізацію завдань.

Втрата кваліфікованих кадрів: конфлікти, що не вирішуються, можуть призводити до звільнення досвідчених співробітників.

Зниження довіри до державних органів: внутрішні конфлікти можуть впливати на якість надання послуг громадянам і підіривати репутацію органів влади.

Висновки по розділу 1.

1. Ефективне управління конфліктами на державній службі є важливим для забезпечення стабільної роботи державних органів, адже конфлікти є поширеним явищем через особливості державного управління, такі як ієрархічна структура, політичний тиск, високий рівень відповідальності та необхідність взаємодії з різними зацікавленими сторонами. Сторонами конфлікту на державній службі є особи або групи осіб, які працюють у сфері публічного управління та громадськість, чії потреби можуть вирішуватися державними органами влади.

2. Конфлікт є джерелом інновацій, спільних рішень і демократичним конкурентним вибором, але у більшості випадків конфлікт є деструктивним явищем. Конфлікти, що перешкоджають ефективній взаємодії і ухваленню продуктивних, спільних рішень називаються деструктивними (дисфункціональними). Передумовами виникнення конфліктів у сфері державного управління є відсутність цілеспрямованої та скоординованої роботи суб'єктів і об'єктів державного управління, що призводить до основної суперечності. Основними причинами конфліктів на державній службі є: нерівність у правах посадових рівнів, недостатня комунікація, дефіцит кадрів, авторитаризм системи управління, зміни політичного курсу, психологічна несумісність, стреси, професійне і емоційне вигорання та ін.

3. Серед наслідків конфліктів на державній службі варто виділити: погіршення робочої атмосфери, міжособистісні та групові конфлікти, зниження ефективності роботи, втрата кваліфікованих кадрів, зниження довіри до державних органів влади. В психології існують методи вирішення конфліктів на державній службі, а саме: покращення комунікацій, медіація, навчання і тренінги, створення етичних стандартів та ін., що дозволяє подолати та запобігти конфліктам у сфері державного управління.

РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ АСПЕКТІВ КОНФЛІКТІВ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ

2.1. Методи та організація емпіричного дослідження психології конфліктів

Державна служба це управлінська діяльність, яка насамперед пов'язана з високою соціальною відповідальністю. Слід зазначити, що поняття державної служби, особливо в органах пенітенціарної служби, охоплює достатньо широкий спектр посад та їх категорій, які мають високий рівень дотичності до конфліктів та стресу. Вона належить до типу професій «людина – людина», тобто тих, які вважаються найбільш стресовмісними порівняно з іншими.

В дослідженні конфліктів на державній службі, як психологічної категорії, використовуються такі методи :

1. Теоретичний аналіз (загальнонауковий метод дослідження, який забезпечує розчленування явища, що вивчається, на елементи, розкриття його структури і специфіки);
2. Спостереження (систематичне, цілеспрямоване спостереження проявів спілкування людини у визначених умовах);
3. Бесіда (емпіричний метод одержання інформації на основі вербальної (словесної) комунікації у формі “діагностичного інтерв'ю”);
4. Анкетування (емпіричний метод одержання інформації на основі письмового опитування)
5. Тестування (методика дослідження рівня стресостійкості за допомогою теста «Самооцінка стійкості до стресу» за наук. Редакцією С.Д. Максименка)
6. Методи математичної статистики (формування вибірок, первинна обробка даних, підготовка статистичних висновків);

7. Графічний метод (побудова таблиць, рисунків, діаграм на основі аналізу матеріалу) .

Практичною частиною дослідження психологічних аспектів конфліктів на державній службі є опитування управлінського складу державної служби. Деякі респонденти не завжди відверті, тому для уточнення аналітичної інформації про конфлікти у публічній сфері нами було застосовано „метод діагностичного інтерв'ю”, який дозволяє отримати якісну інформацію про досліджуване соціальне явище, наприклад виникнення наслідків від конфліктної ситуації [14].

Опитування проводилось у формі анкетування. В опитуванні прийняли участь 25 респондентів. Респондентами є представники управлінського персоналу (керівники підрозділів, відділів) державної служби, що забезпечує систему управління пенітенціарної сфери, а саме Державної установи “Житомирська виправна колонія №4”, м. Житомир.

Анкетування є одним із найпоширеніших методів збору даних у соціальних, психологічних та маркетингових дослідженнях. Його ефективність залежить від правильної розробки анкет, підбору цільової аудиторії, методики проведення та аналізу зібраної інформації. Завдяки структурованості та відносній простоті, анкетування дозволяє отримувати великий обсяг інформації від значної кількості респондентів у короткий термін.

Питання опитувальника представлено в АНКЕТІ (рис. 2.1).

АНКЕТА

З метою визначення психологічних аспектів конфліктів в системі державного управління, просимо ВАС дати відповіді на питання:

Назва державної установи _____

1. Структурний підрозділ _____

2. Чи були ви учасником виробничих конфліктів _____

3. Чи приходилось відстоювати точку зору що не співпадає з баченням керівництва _____

4. Чи відчували ви тиск керівництва у спірних питаннях _____

5. Чи мали ви конфлікти з представниками громадськості _____

6. Чи володієте Ви психологічними прийомами попередження та запобігання конфліктам _____

7. Чи знаєте ви правила ефективної (безконфліктної) комунікації _____

8. Зазвичай з ким Вам приходится конфліктувати по робочим питанням (з керівництвом/з колегами/з громадянами) _____

9. Чи впливають знання з психології для успішного подолання конфліктів у сфері управління _____

Дякуємо за співпрацю!

Загальні результати опитування можна побачити на сайті psychology.com.ua

Рис. 2.1. АНКЕТА (питання опитувальника)

Методом графічного аналізу, а саме за допомогою діаграми, були інтерпретовані наступні результати анкетування (рис.2.2)

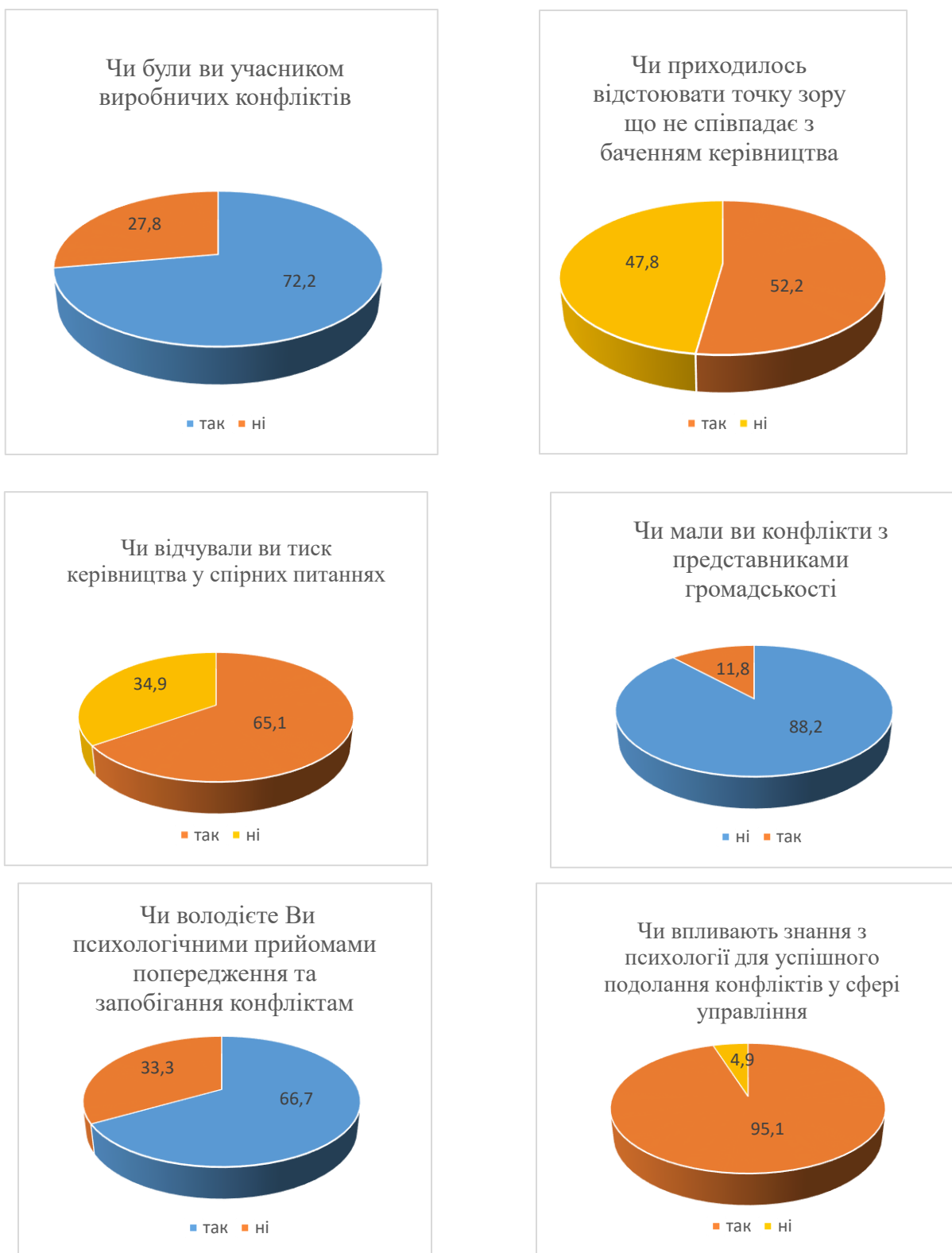


Рис.2.2. Графічні результати опитування

За результатами опитування можемо сформулювати наступні висновки:

- 72,2% респондентів були учасниками виробничих конфліктів. Зважаючи на те що досліджувались державні структури (служби), можна стверджувати, що опитувані приймали участь в конфліктах у сфері публічного управління.
- На питання, чи приходилось вам відстоювати точку зору що не співпадає з баченням керівництва, позитивно відповіли близько 52% опитуваних, що свідчить про те, що бачення певної проблеми не завжди співпадає між керівником установи та його підлеглими. Зважаючи на те, що респонденти працюють в системі пенітенціарної служби, те що підлеглі можуть відстоювати своє бачення проблем є позитивним, адже зазвичай, для силових структур характерною є адміністративна модель управління, при якій розпорядження керівництва не обговорюються. Кількість позитивних відповідей говорить про ознаки демократичного стилю управління в досліджуваних установах.
- Близько 65% респондентів відчують на собі тиск з боку керівництва. Це підтверджує, що державна система управління виправними закладами все ж має комбіновані ознаки адміністративної моделі управління.
- 88% респондентів відповіли, що не мали конфліктів з громадянами (відвідувачами, іншими не службовими співробітниками та партнерами). Це позитивна ознака налагодженої зовнішньої комунікації.
- У більшості випадків респонденти відповіли, що вони володіють психологічними прийомами попередження та запобігання конфліктам (66,7%). Але в уточнюючих “діалогічних інтерв’ю”, зізнались, що не завжди використовують означені прийоми.

- На питання, чи впливає чи впливають знання з психології для успішного подолання конфліктів у сфері управління, переважна більшість (95,1%) респондентів, відповіли – так, впливає. Що підтверджує актуальність вивчення психологічних аспектів конфліктів у сфері державного управління.

Отже, конфлікти на державній службі є неминучими через складність управлінських процесів, але їхнє своєчасне вирішення забезпечує стабільну роботу державних органів. Використання психологічних методів, таких як медіація, тренінги з комунікації та управління емоціями, дозволяє зменшити напругу, створити позитивну атмосферу та підвищити ефективність роботи державної служби.

2.2. Аналіз специфіки стресу в контексті професійної діяльності в установах пенітенціарної служби.

Конфлікти в установах виконання покарань (на пенітенціарній державній службі) мають свої специфічні особливості та підходи до їх вирішення. Конфлікти в установах виконання покарань є поширеним явищем через специфіку їхньої роботи, зокрема обмеженість свободи, соціальну напругу, ієрархічну структуру, а також взаємодію між персоналом і ув'язненими. Такі конфлікти можуть бути як між ув'язненими, так і між ними та персоналом, а також між самими працівниками установи. Ефективне управління конфліктами є критичним для підтримання порядку, забезпечення безпеки та реалізації процесу ресоціалізації ув'язнених.

Типи конфліктів у пенітенціарних установах можна поділити на міжособистісні, конфлікти між персоналом та ув'язненими, внутрішньогрупові конфлікти серед персоналу, в тому числі між персоналом та керівництвом.

1. Міжособистісні конфлікти серед ув'язнених можуть розгортатися як ієрархічні суперечності. В'язниці часто мають власну неформальну ієрархію, яка може спричиняти суперечки між групами або окремими особами. Також частими там є і конфлікти через ресурси. Обмеженість ресурсів (харчування, особистий простір, доступ до засобів гігієни) є одним із основних джерел напруги. До міжособистісних відносяться також культурні чи етнічні конфлікти. В установах з різними національностями або етнічними групами можуть виникати напруження через нерівність, стереотипи чи дискримінацію.

2. Конфлікти між ув'язненими і персоналом виникають на тлі порушення прав ув'язнених. Жорстке поводження з боку охоронців чи адміністрації може викликати протистояння та акти непокорі. До цього ж виду слід віднести і порушення дисципліни ув'язненими. Невиконання правил, протести чи агресивна поведінка ув'язнених також можуть призводити до конфліктів із персоналом. Недовіра і взаємна підозра, також є причиною цієї групи конфліктів. Ув'язнені часто сприймають персонал як "ворога", що ускладнює діалог і вирішення проблем.

3. Внутрішньогрупові конфлікти серед персоналу, це теж ієрархічні суперечки. Проблеми між керівництвом і рядовими співробітниками через різні погляди на роботу або несправедливе ставлення. Однією з найактуальніших проблем є емоційне вигорання. Через стресову роботу працівники часто стикаються з емоційним вигоранням, що може спричиняти конфлікти в колективі. До цієї групи конфліктів варто віднести і розбіжності у підходах до роботи. Відсутність єдиної стратегії або нерозуміння цілей установи може породжувати конфлікти серед персоналу.

Нами було проведено “діагностичне інтерв'ю” з психологом Державної установи “Житомирська виправна колонія №4”, м. Житомир, яка виділила основні причини виникнення конфліктів в установі:

1. Психологічна напруга: для ув'язнених напруга викликана ізоляцією, обмеженістю прав і постійним контролем. А для персоналу — високий рівень стресу через небезпечність роботи та моральний тиск.

2. Недостатня комунікація: непрозорість дій адміністрації або відсутність ефективної комунікації між персоналом і ув'язненими створює ґрунт для недовіри та непорозумінь.

3. Нестача ресурсів і перевантаження: брак фінансування, перевантаженість установи, недоліки в інфраструктурі чи забезпеченні часто стають причиною конфліктів.

4. Вплив неформальної культури ув'язнених: ув'язнені часто створюють власні правила, які суперечать офіційним, що може провокувати конфлікти як між ними, так і з адміністрацією.

Наслідки конфліктів у пенітенціарних установах

1. Ескалація насильства. Конфлікти можуть перерости у масові заворушення, бійки або протести, що ставить під загрозу безпеку всіх учасників.

2. Погіршення психологічного клімату. Постійна напруга погано впливає на моральний стан як ув'язнених, так і персоналу.

3. Зниження ефективності ресоціалізації. Конфлікти відволікають увагу від основних завдань — перевиховання та реінтеграції ув'язнених у суспільство.

4. Погіршення репутації установи. Конфлікти та їхні наслідки можуть викликати суспільний осуд і знижувати довіру до системи виконання покарань.

Для дослідження стресостійкості співробітників Державної установи “Житомирська виправна колонія №4”, м. Житомир, нами було проведено

тестування на основі Опитувальника «Самооцінка стійкості до стресу» за редакцією С.Д. Максименка.

Методика дає можливість визначити рівень стресостійкості особистості. Стресостійкість характеризує деяку сукупність особистісних якостей працівника, що дозволяє йому переборювати значні інтелектуальні, вольові й емоційні навантаження, обумовлені професійною діяльністю в умовах змін. Вона виступає умінням ефективно працювати в напруженому ритмі, розв'язувати одночасно декілька завдань у обмежених часових проміжках, оперативно та розумно організувати процес їх виконання. Різноманітні негативні чинники життя створюють нервові стани та часто призводять до стресу [41].

Нижче пропонується тест, який дозволить дати самооцінку стійкості до стресу. Текст опитувальника представлено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Текст опитувальника «Самооцінка стійкості до стресу» [20]

№ п/п	Запитання	Рідко	Іноді	Часто
1.	Я думаю, що мене недооцінюють в колективі	1	2	3
2.	Я намагаюся працювати, навіть якщо буваю не цілком здоровим	1	2	3
3.	Я постійно переживаю за якість своєї роботи	1	2	3
4.	Я буваю налаштованим агресивно	1	2	3
5.	Я не терплю критики на свою адресу	1	2	3
6.	Я буваю роздратованим	1	2	3
7.	Я стараюся стати лідером там, де це можливо	1	2	3
8.	Мене вважають людиною наполегливою і напористою	1	2	3
9.	Я страждаю на безсоння	1	2	3
10.	Своїм недругам я можу дати відсіч	1	2	3
11.	Я емоційно і хворобливо переживаю неприємності	1	2	3
12.	У мене бракує часу для відпочинку	1	2	3
13.	У мене виникають конфліктні ситуації	1	2	3
14.	Мені бракує влади, щоб реалізувати себе	1	2	3
15.	Мені бракує часу, щоб зайнятися улюбленою справою	1	2	3
16.	Я все роблю швидко	1	2	3
17.	Я відчуваю страх, що втрачу роботу	1	2	3

18.	Я дію гарячково, а потім переживаю за свої справи та вчинки	1	2	3
-----	---	---	---	---

Обробка та інтерпретація результатів естування: необхідно підрахувати суму балів, яку набрав респондент, і визначити, рівень стійкості до стресу (табл. 2.2)

Таблиця 2.2

Рівень стійкості до стресу [20]

Сумарне число балів	Рівень Вашої стійкості до стресу
43 - 54	низький рівень
31 - 42	середній рівень
18 - 30	високий рівень

Чим менше сумарне число балів, тим вища стійкість до стресу і навпаки. Далі необхідно скласти результати відповідей і з отриманого числа відняти 20 очок. Якщо респондент набрав менше 10 очок, то його можна порадувати, у випадку якщо респондент відповідав ще і чесно, - у нього прекрасна стійкість до стресових ситуацій і впливу стресу на організм, йому нема про що турбуватися. Якщо підсумкове число балів респондента перевищило 30 очок, стресові ситуації мають неабиякий вплив на його життя, і він їм не може опиратися. Якщо респондент набрав більше 50 очок, йому слід серйозно задуматися - чи не час змінити підхід, ставлення до життя та роботи. Він дуже уразливий для стресу. Звертаємо увагу респондента на те, що якщо його відповідь на якесь твердження має 3 очки і вище, йому потрібно постарайтеся змінити свою поведінку, яка описується в даному пункті і уразливість до стресу знизиться. Наприклад, якщо його оцінка за 19 пункт – 4 бали, йому потрібно спробувати пити хоча б на одну чашку кави в день менше, ніж зазвичай.

У практичному дослідженні (проходженні тесту «Самооцінка стійкості до стресу») взяли участь 30 респондентів, персонал Державної установи “Житомирська виправна колонія №4”, м. Житомир, віком від 21 до 56 років

Віковий розподіл респондентів представлено на рис. 2.3.

Ваш вік:
84 відповіді

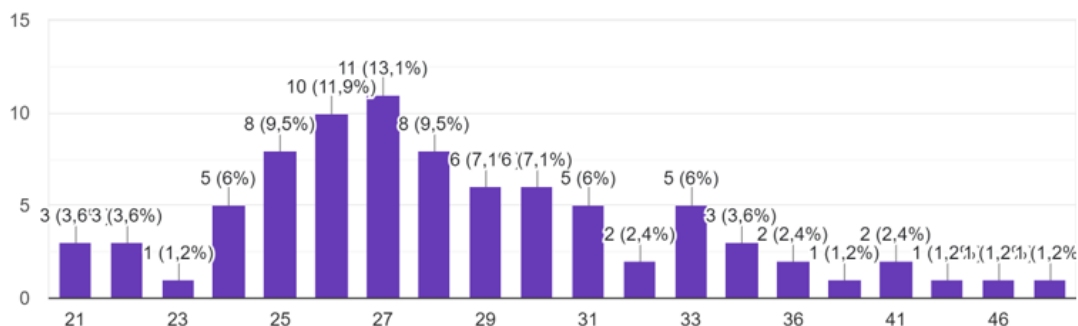


Рис.2.3. Вік респондентів

Гендерний розподіл респондентів представлено на рис. 2.4



Рис. 2.4. Гендерний розподіл респондентів

Більшість досліджуваних – чоловіки (95,1%). Кількість працюючих опитаних жінок в Державній установі “Житомирська виправна колонія №4” становить лише 4,9%.

За результатами відповіді на основні питання тесту, серед досліджуваних найменшу кількість балів, а саме від 18 до 30 набрали 66,7 % респондентів, решта 33,3 % набрала балів від 31 до 42 (рис. 2.5)



Рис.2.5. Результативний показник тестування

Проведене дослідження показало, що більшість персоналу Державної установи “Житомирська виправна колонія №4”, м. Житомир, мають високий та середній рівень стресостійкості, що позитивно впливає на ефективність роботи у пенітенціарній службі з точки зору психологічних аспектів. Хорошим результатом виявилась відсутність серед службовців людей з низьким рівнем стресостійкості.

Державна служба є однією з найбільш стресогенних сфер діяльності через високу відповідальність, значний обсяг завдань, політичний тиск і необхідність дотримання суворих правил та процедур. Рівень стресостійкості державного службовця визначає його здатність ефективно працювати в умовах стресу, зберігати продуктивність і приймати раціональні рішення навіть у складних ситуаціях. Кожен працівник котрий працює у пенітенціарній службі має відповідати вимоги до стресостійкості, до яких відносяться:

1. Здатність працювати під тиском: службовці мають зберігати спокій і раціональність навіть у стресових ситуаціях.

2. Уміння вирішувати конфлікти: здатність знаходити компроміси та конструктивно вирішувати суперечності в колективі чи з громадянами.

3. Гнучкість і адаптивність: вміння швидко адаптуватися до змін і працювати в умовах невизначеності.

4. Високий рівень самоконтролю: здатність контролювати свої емоції, поведінку та прийняття рішень.

5. Ефективна комунікація: вміння зрозуміло висловлювати свої думки та конструктивно взаємодіяти з іншими.

Отже, конфлікти в установах виконання покарань є неминучими через складність середовища, але їх можна мінімізувати завдяки правильному управлінню, покращенню комунікації, психологічній підтримці та належній підготовці персоналу.

Висновки по розділу 2.

1. Державна служба це діяльність, яка має високий рівень дотичності до конфліктів та стресу, вона належить до типу професій «людина – людина», які вважаються найбільш конфліктними та стресовмісними порівняно з іншими.

2. В практичній частині дослідженні конфліктів на державній службі, нами проводилось опитування у формі анкетування в якому прийняли участь 25 респондентів - службовці Державної установи “Житомирська виправна колонія №4”, м. Житомир. Результати опитування показали, що 72,2% респондентів були учасниками виробничих конфліктів; більша половина респондентів (52%) завжди відстоюють свою точку зору, навіть якщо вона не співпадає з баченням керівництва; 88% респондентів відповіли, що не мали конфліктів з громадянами (відвідувачами, іншими не службовими співробітниками та партнерами); 66,7 % респондентів володіють психологічними прийомами попередження та запобігання конфліктам.

3. В сфері державної служби конфлікти та стреси належать до деструктивних та психотравматичних видів професійної діяльності. Нами було проведено тестування «Самооцінка стійкості до стресу» за редакцією С.Д. Максименка, в якому взяли участь 30 респондентів. Проведене дослідження показало, що більшість персоналу Державної установи “Житомирська виправна колонія №4”, м. Житомир, мають високий та середній рівень стресостійкості, що позитивно впливає на ефективність роботи, хорошим результатом виявилась відсутність серед службовців людей з низьким рівнем стресостійкості.

4. Отже, рівень стресостійкості державного службовця визначає його здатність ефективно працювати в умовах конфліктів, стресу, зберігати продуктивність і приймати раціональні рішення навіть у складних ситуаціях.

РОЗДІЛ 3. МЕТОДИ ПОДОЛАННЯ ТА ПРОФІЛАКТИКА КОНФЛІКТІВ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ

3.1. Методи подолання конфліктів на державній службі

Конфлікти на державній службі є неминучими через складність управлінських процесів, але їхнє своєчасне вирішення забезпечує стабільну роботу державних органів. Використання психологічних методів, таких як медіація, тренінги з комунікації та управління емоціями, дозволяє зменшити напругу, створити позитивну атмосферу та підвищити ефективність роботи державної служби. Серед методів вирішення конфліктів на державній службі варто виділити:

1. Покращення комунікації: впровадження прозорих процедур обговорення робочих питань; регулярні збори, на яких співробітники можуть висловити свої думки і пропозиції.

2. Медіація, навчання та тренінги: залучення нейтральної третьої сторони (наприклад, HR-фахівця чи зовнішнього експерта) для посередництва у вирішенні конфлікту; проведення тренінгів з управління конфліктами, розвитку емоційного інтелекту та навичок ефективної комунікації.

3. Забезпечення рівності та справедливості: прозорий розподіл обов'язків і ресурсів; використання об'єктивних критеріїв для оцінки ефективності співробітників і просування по службі.

4. Профілактика емоційного вигорання: забезпечення сприятливих умов праці, організація психологічної підтримки та програми для зниження стресу.

5. Чітке визначення ролей і обов'язків: уникнення подвійного тлумачення завдань і зон відповідальності для зниження функціональних конфліктів.

6. Створення етичних стандартів: впровадження кодексу етики державного службовця для регулювання поведінки співробітників і сприяння конструктивній взаємодії.

Запобігання конфліктам і превентивні психологічні прийоми охоплюють багато інструментів, таких як раннє попередження, ретельний аналіз та встановлення фактів, заходи зміцнення довіри, превентивні бесіди, роз'яснення, консультування. Попередження конфліктів на державній службі - це важливе завдання, щоб забезпечити ефективне функціонування державних та муніципальних органів та зберегти стабільність суспільства.

Деякі інструменти попередження конфліктів включають:

1. Діалог та консультації: Забезпечення відкритого, прозорого та двостороннього діалогу з різними зацікавленими сторонами є ключовим для розуміння їх потреб та думок і попередження можливих конфліктів.

2. Залучення громадськості: Важливо активно залучати громадськість до процесу прийняття рішень, оскільки це сприяє покращенню легітимності рішень та зменшенню конфліктів.

3. Створення механізмів врегулювання конфліктів: Уряди можуть створювати спеціальні механізми для врегулювання конфліктів, такі як комісії з конфліктів або медіаторські служби, які допомагають сторонам досягнути компромісу.

4. Розвиток міжкультурної та міжетнічної толерантності: Програми, спрямовані на підвищення рівня толерантності та розуміння між культурами та етносами, можуть допомогти запобігти міжетнічним або міжкультурним конфліктам.

5. Освіта та інформаційна робота: Проведення освітніх програм та інформаційних кампаній з питань громадянської участі, прав людини, рівності та справедливості може сприяти зменшенню конфліктів у суспільстві.

6. Створення умов для вирішення соціально-економічних проблем: Політики, спрямовані на зменшення бідності, безробіття та інших соціально-економічних проблем, можуть допомогти зменшити потенційні причини конфліктів.

Ці інструменти можуть використовуватися окремо або в поєднанні для ефективного попередження конфліктів та забезпечення мирного вирішення суперечок у сфері публічного управління

Нами запропоновані основні підходи до вирішення конфліктів на державній службі у пенітенціарній сфері, а саме:

1. Покращення комунікації: регулярне інформування ув'язнених про їхні права, зміни в правилах і умови утримання.

2. Налагодження відкритого діалогу між адміністрацією та ув'язненими через збори, зустрічі чи анонімні скриньки для пропозицій.

3. Психологічна підтримка: обов'язкова наявність психологів у штаті, які працюють як з ув'язненими, так і з персоналом.

4. Програми для зниження стресу, тренінги з управління емоціями для персоналу.

5. Медіація та вирішення конфліктів: залучення незалежних медіаторів (наприклад, представників правозахисних організацій) для врегулювання складних ситуацій.

6. Використання технік активного слухання та переговорів для пошуку компромісів.

7. Робота з неформальною ієрархією: виявлення лідерів серед ув'язнених і залучення їх до переговорів та вирішення конфліктів, а також поступове зниження впливу тюремної субкультури через програми ресоціалізації.

8. Покращення умов утримання: забезпечення ув'язнених базовими ресурсами (харчування, засоби гігієни).

9. Створення можливостей для самореалізації ув'язнених, як-от навчання, спортивні або культурні заходи.

10. Професійна підготовка персоналу: тренінги з управління конфліктами, психології комунікації та роботи у стресових умовах; ротація кадрів, щоб уникнути емоційного вигорання і професійної деформації.

Приклади успішного управління конфліктами на державній службі можуть бути: впровадження кодексу поведінки у виправних закладах в Канаді, що регламентує дотримання етичних норм, дозволяє знизити кількість внутрішніх конфліктів. Медіація у Великобританії, а саме залучення незалежних експертів для вирішення конфліктів між державними службовцями допомогло зменшити кількість судових позовів і покращити робочу атмосферу. У країнах, як-от Норвегія чи Швеція, конфлікти мінімізуються завдяки спрямованості на ресоціалізацію ув'язнених. Установи забезпечують високий рівень умов утримання, доступ до освіти та роботу з психологами.

Отже, конфлікти як явище суспільного життя виникають у процесі спілкування людей і характерні для всіх рівнів і галузей їх діяльності. Особливої актуальності вивчення психологічних аспектів конфліктів набувають конфлікти що виникають у сфері публічного управління та державної влади. Адже саме ці конфлікти є індикаторами якості державного управління та соціального розвитку громад та країни в цілому. Профілактика конфліктів, уміння їх аналізувати та вирішувати є важливими складовими успішності державного управління та потребує від державних службовців відповідних знань з психології.

3.2. Подолання стресу та копінг-стратегії на державній службі

Робота на державній службі має специфічні риси, які часто роблять її стресовою. Державні службовці стикаються з великими обсягами завдань, високим рівнем відповідальності та необхідністю дотримання строгих правил і процедур. Додатковий тиск спричиняють політичні впливи, взаємодія з громадськістю та обмеженість ресурсів. Усе це може призводити до підвищеного рівня стресу, емоційного вигорання та зниження ефективності роботи.

Чинники, які викликають стрес на державній службі:

1. Високий рівень відповідальності: державні службовці відповідають за реалізацію важливих суспільних рішень, що може викликати почуття тиску та страху зробити помилку.

2. Нестача ресурсів: обмеженість фінансових, кадрових або технічних ресурсів створює додаткові труднощі в роботі.

3. Перевантаженість роботою: великий обсяг завдань і жорсткі дедлайни часто призводять до емоційного вигорання.

4. Політичний вплив: постійні зміни в політичному курсі або вплив зовнішніх політичних факторів можуть створювати нестабільність у роботі.

5. Конфлікти у колективі: напружені стосунки з керівництвом, колегами чи підлеглими також є джерелом стресу.

6. Відсутність чітких критеріїв оцінки роботи: нечіткість очікувань або суб'єктивність оцінки праці можуть призводити до почуття несправедливості та незадоволеності.

7. Тиск з боку громадськості: постійний контроль та критика з боку громадян і медіа збільшують психологічне навантаження на службовців.

Все це впливає на державного службовця, адже передусім він є людиною, яка як і всі інші має свою стресостійкість. Симптомами низької стресостійкості на

державній службі є фізичні прояви, а саме: хронічна втома, головний біль, порушення сну, серцево-судинні проблеми; емоційні реакції: дратівливість, тривожність, депресія, емоційна нестабільність. При стресах спостерігається зниження ефективності роботи: зниження концентрації, допущення помилок, втрата мотивації до виконання обов'язків. Довготермінове перебування в умовах конфліктів та стресів призводить до соціальної ізоляції, або уникання взаємодії з колегами чи громадськістю через емоційне виснаження. Для синдрому емоційного вигорання при стресах характерними є почуття безсилля, байдужість до результатів роботи, апатія.

В психології існують такі методи підвищення стресостійкості, які можна використовувати на державній службі: розвиток емоційного інтелекту, який полягає в тренуванні здатності розпізнавати та управляти власними емоціями, а також розуміти емоційний стан інших людей; тайм-менеджмент, який передбачає ефективне планування робочого часу, встановлення пріоритетів і розподіл завдань допомагають зменшити перевантаження; робота з психологом або коучем, тобто регулярні консультації з психологом можуть допомогти ідентифікувати джерела стресу та знайти способи його зниження; навчання і тренінги з управління стресом, комунікаційних навичок і конфліктології дозволяють підвищити професійну впевненість і здатність справлятися з викликами; розвиток позитивного мислення, орієнтація на досягнення, а не на страх невдачі, допомагає зберігати мотивацію та стабільність. Важливим є і підтримка здорового способу життя. Так, регулярна фізична активність, збалансоване харчування, достатній сон і практики релаксації (медитація, дихальні вправи) сприяють покращенню фізичного та емоційного стану. На державній службі актуальним є також колегіальна підтримка: налагодження доброзичливих відносин у колективі, можливість обговорення проблем з колегами знижують рівень стресу.

Копінг-стратегії — це методи, які люди використовують для подолання стресових ситуацій та збереження емоційного балансу. На державній службі, яка часто пов'язана з високим рівнем відповідальності, політичним тиском, конфліктами та обмеженими ресурсами, розвиток ефективних копінг-стратегій є ключем до професійної стійкості, збереження здоров'я та продуктивності.

Серед основних типів копінг-стратегій варто виділити ті що як найкраще підходять для державної служби (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Копінг-стратегії подолання стресу

1. Проблемно-орієнтовані стратегії, які спрямовані на вирішення самої проблеми, що викликає стрес. Вони включають пошук інформації, аналіз ситуації, розробку плану дій для усунення джерела стресу. Наприклад, ефективне планування робочого часу або делегування обов'язків для зменшення навантаження.

2. Емоційно-орієнтовані стратегії, які зосереджені на управлінні емоціями, які викликані стресовою ситуацією. Вони включають релаксацію, розвиток позитивного мислення, контроль емоцій. Наприклад, використання технік дихання, медитації або рефлексії для заспокоєння.

3. Соціально-орієнтовані стратегії, які передбачають отримання підтримки від інших людей: колег, друзів, родини. Можуть включати обговорення проблем, пошук порад або просто емоційну підтримку. Наприклад, обговорення труднощів із колегами для спільного вирішення конфлікту.

Стратегія уникнення, яка спрямована на тимчасове ігнорування проблеми, щоб зменшити її емоційний вплив. Вона включає переключення уваги на інші види діяльності, як-от хобі або відпочинок. Наприклад, заняття спортом або перегляд фільмів після напруженого робочого дня.

Важливість копінг-стратегій на державній службі полягає у тому, що ефективні стратегії допомагають знизити негативний вплив стресових факторів і підтримувати емоційну стабільність. Дозволяють підвищити продуктивність праці, зберігати концентрацію на виконанні завдань і уникати помилок, спричинених емоційним перевантаженням. Копінг-стратегії є засобом попередження емоційного вигорання. Їх використання зменшує ризик розвитку хронічної втоми та апатії, які характерні для державної служби.

Копінг-стратегії забезпечують покращення відносин у колективі: контроль емоцій та ефективне вирішення конфліктів сприяють зміцненню командної роботи і взаємної довіри. Також сприяють збереженню фізичного та психологічного здоров'я. Зменшення впливу стресу позитивно впливає на здоров'я, запобігаючи хронічним захворюванням, викликаним емоційним напруженням.

Серед технік копінг-стратегій для державних службовців нами рекомендовано використовувати наступні:

1. Тайм-менеджмент: планування завдань із чіткими пріоритетами; використання інструментів, таких як календарі, додатки для організації роботи, щоб уникати хаосу та перевантаження.

2. Техніки релаксації: дихальні вправи (наприклад, техніка "4-7-8" для швидкого заспокоєння); медитація або прогресивна м'язова релаксація.

3. Професійна допомога: консультації з психологом або коучем для розвитку навичок саморегуляції; участь у тренінгах з управління стресом та конфліктами.

4. Фізична активність: регулярні тренування (йога, фітнес, прогулянки) для зняття напруження і покращення фізичного стану.

5. Підтримка з боку колег: неформальне спілкування, участь у командних заходах; обговорення робочих проблем з метою пошуку колективних рішень.

6. Розвиток позитивного мислення: ведення щоденника вдячності: щоденне записування позитивних моментів і досягнень; використання технік когнітивної реструктуризації для заміни негативних думок на конструктивні.

7. Пошук балансу між роботою та особистим життям: забезпечення достатнього часу для відпочинку, сім'ї та хобі; встановлення чітких меж між робочим і особистим часом.

Нами сформовані рекомендації для керівництва щодо впровадження копінг-стратегій на державній службі, які полягають у наступному: створення сприятливого робочого середовища, яке дозволяє службовцям звертатися за допомогою до керівництва та розвивати свої навички управління стресом. Організація навчальних заходів із розвитку емоційного інтелекту, технік управління стресом і вирішення конфліктів. Запровадження програм, які заохочують працівників до фізичної активності, збалансованого харчування та релаксації. Підтримка корпоративної культури через проведення тимбілдингу, святкових заходів, що сприяють зниженню напруги в колективі.

Отже, копінг-стратегії є необхідним інструментом для успішної роботи на державній службі. Вони допомагають подолати стрес, підтримувати високу продуктивність і забезпечувати психологічний комфорт. Державні органи, які

підтримують розвиток таких стратегій серед службовців, створюють ефективне середовище для роботи та сприяють покращенню якості державного управління.

Висновки по розділу 3.

1. До методів вирішення конфліктів на державній службі відносяться: покращення внутрішніх комунікації, медіація, навчання та тренінги, забезпечення рівності та справедливості - прозорий розподіл обов'язків і ресурсів, профілактика емоційного вигорання, чітке визначення ролей і обов'язків, створення етичних стандартів.

2. Попередження конфліктів на державній службі - це важливе завдання, щоб забезпечити ефективне функціонування державних та муніципальних органів та зберегти стабільність суспільства. Запобігання конфліктам і превентивні психологічні прийоми охоплюють багато інструментів, таких як: раннє попередження, ретельний аналіз та встановлення фактів виникнення конфліктів, заходи зміцнення довіри, превентивні бесіди, роз'яснення, консультування.

3. Специфічними підходами до вирішення конфліктів у пенітенціарній сфері є: покращення комунікації, або регулярне інформування ув'язнених про їхні права, налагодження відкритого діалогу між адміністрацією та ув'язненими через збори та зустрічі, обов'язкова наявність психологів у штаті, які працюють як з ув'язненими, так і з персоналом, запровадження програм для зниження стресу, тренінги з управління емоціями для персоналу, використання технік активного слухання для пошуку компромісів, робота з неформальною ієрархією з метою зниження впливу тюремної субкультури, покращення умов утримання та створення можливостей для самореалізації ув'язнених.

4. Державна служба часто пов'язана з високим рівнем стресу. Ефективною технологією запобігання стресу є копінг-стратегії, які включають в себе: проблемно-орієнтовані (ефективне планування робочого часу, делегування обов'язків), емоційно-орієнтовані (релаксація, розвиток позитивного мислення, контроль емоцій), соціально-орієнтовані (обговорення проблем, пошук порад).

ВИСНОВКИ

1. Конфлікт - це ситуація, коли дві або більше сторін мають протилежні інтереси, потреби, цілі або переконання, і це призводить до суперечок, напруги або боротьби між ними. Конфлікт може виникати у будь-якій сфері життя - в особистих відносинах, на роботі, в політиці, в міжнародних відносинах та у сфері публічного управління. Конфлікт може бути як відкритим і вираженим, так і схованим і прихованим. Управління конфліктами і розв'язання їх - важливий аспект багатьох аспектів життя, а особливо у сфері публічного управління, оскільки правильне вирішення конфлікту може сприяти поліпшенню відносин та досягненню спільних цілей розвитку та добробуту суспільства

2. Конфлікти в публічному управлінні можуть виникати з різних причин і мати різні форми та причин: ресурсні конфлікти: це може бути конкуренція за бюджетні кошти або інші ресурси, які можуть бути обмеженими; конфлікти через різницю у цілях і цінностях: учасники публічного управління можуть мати різні погляди на те, які цілі має ставити управління або які цінності мають бути пріоритетними; політичні конфлікти: урядові структури можуть мати політичні погляди, які відрізняються від інших учасників публічного процесу; конфлікти через різницю в управлінському стилі: різні керівники можуть мати різний стиль керівництва, що може призводити до конфліктів у способах прийняття рішень та організації роботи.

3. Особливо актуальними для сфери публічного управління є конфлікти через недостатню комунікацію: недостатня або неефективна комунікація може призводити до непорозумінь та конфліктів між учасниками управлінського процесу. У сфері публічного управління конфлікт може виникати у зв'язку з різними переконаннями, інтересами та потребами між різними групами людей або організаціями, що працюють у сфері державного або муніципального управління. Приклади конфліктів у сфері публічного управління: суперечки між

політичними партіями або фракціями щодо стратегій, програм або призначень; розбіжності стосовно розподілу фінансових ресурсів між різними секторами або програмами; суперечки між різними органами влади (наприклад, між виконавчою, законодавчою та судовою гілками влади); розбіжності між органами влади та громадськістю стосовно політики, програм або прийняття рішень.

4. В дослідженні психологічних аспектів конфліктів у сфері публічного управління використовують такі методи: теоретичний аналіз; спостереження (систематичне, цілеспрямоване простеження проявів спілкування людини у визначених умовах); емпіричний метод дослідження (бесіда та опитування); методи математичної обробки даних та графічні методи (первинна обробка даних, підготовка статистичних висновків у вигляді діаграм та графіків).

5. Практичною частиною дослідження психологічних аспектів конфліктів у сфері публічного управління є опитування управлінського складу підприємств що здійснюють свою діяльність у сфері державного управління, а саме Державної установи “Житомирська виправна колонія №4”, м. Житомир. Опитування проводилось у формі анкетування, в якому прийняли участь 25 респондентів.

6. Опитування показало, що 72,2% респондентів були учасниками виробничих конфліктів; відстоювали точку зору що не співпадає з баченням керівництва близько 52% опитованих, що свідчить про те, що бачення певної проблеми не завжди співпадає між керівником установи та його підлеглими. Близько 65% респондентів відчують на собі тиск з боку керівництва. Це підтверджує, що державна система управління виправними закладами все ж має комбіновані ознаки адміністративної моделі управління. 88% респондентів відповіли, що не мали конфліктів з громадянами (відвідувачами, іншими не службовими співробітниками та партнерами). Це позитивна ознака налагодженої зовнішньої комунікації. 66,7% респондентів відповіли, що вони володіють

психологічними прийомами попередження та запобігання конфліктам, але в уточнюючих інтерв'ю, зізнались, що не завжди використовують означені прийоми. Позитивним є те, що 95,1% респондентів вважають знання з психології важливими для успішного подолання конфліктів у сфері управління. Що підтверджує актуальність вивчення психологічних аспектів конфліктів у сфері державного управління.

7. Серед видів професійної діяльності, державна служба часто супроводжується стресами. Для дослідження стресостійкості нами проведено тестування «Самооцінка стійкості до стресу» за редакцією С.Д. Максименка, в якому взяли участь 30 респондентів. Проведене дослідження показало, що більшість персоналу Державної установи “Житомирська виправна колонія №4”, м. Житомир, мають високий та середній рівень стресостійкості, що позитивно впливає на ефективність роботи, хорошим результатом виявилась відсутність серед службовців людей з низьким рівнем стресостійкості.

8. Управління конфліктами на державній службі вимагає ефективних методів, технологій та стратегій. До методів вирішення конфліктів на державній службі відносяться: покращення внутрішніх комунікацій, медіація, навчання та тренінги, забезпечення рівності та справедливості - прозорий розподіл обов'язків і ресурсів, профілактика емоційного вигорання, чітке визначення ролей і обов'язків, створення етичних стандартів.

9. Подолання конфліктів на державній службі передбачає використання таких методів, як: переговори і медіація, арбітраж, дипломатія та лобювання та альтернативні методи вирішення конфліктів (ADR - консенсус, фасилітація, примирення). Ці методи можуть бути використані окремо або в поєднанні, залежно від конкретної ситуації та потреб сторін, для ефективного вирішення конфліктів у сфері публічного управління.

СПИСКИ ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонова – Турченко О.Г. Як вижити серед конфліктів. – Серія 10. Проблеми виховання. - № 51. – К.: Знання, 1991. – 32с.
2. Антонова – Турченко О.Г. Поведінка людей у конфліктних ситуаціях. – Завуч. – 2002. - №19. – С.18-21
3. Балл. Г.О. Про передумови запобігання конфліктів між педагогами і учнями. – Педагогіка толерантності. – 1998. - № 3-4. – С 61-62.
4. Баранюк Н. І., Гоза В. М. Вплив керівника на підлеглих як прояв його влади та авторитету. Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. серія психологічна. 2014. Вип. 1. С. 223- 232.
5. Виноградова О. В., Євтушенко Н.О. Групова динаміка та комунікації. Навчальний посібник. Київ: ДУТ, 2018. 223 с.
6. Васильченко О. М., Жебчук І. В. Переконавання як засіб психологічного впливу в управлінській діяльності керівника закладу загальної середньої освіти. Психологічний часопис. 2019. Т. 5, № 9. С. 45-56.
7. Васильєв Г.Ю., Герасіна Л.М., Осіпова Н.П., Панов М.І., Розенфельд Ю.М. Конфліктологія. - Х.: Право, 2002. – 256 с.
8. Вільш І. Знати індивідуальні якості кожного учня, усвідомлювати свої. (Про один із шляхів запобігання конфліктам. – Педагогіка толерантності. – 2000. - №3-4. – С.100-102.
9. Гаврищак Л. Аналіз теоретичних підходів до вивчення міжособистісних конфліктів у зарубіжній соціальній психології. – В кн.: Проблеми гуманітарних наук: Наукові записки ДДПУ. – Вип. 5. – Дрогобич: Вимір, 2000. – С. 106-116.
10. Герасіна Л. М, Панов М. І., Осіпова Н. П. та ін. / Конфліктологія: Харків. Право, 2002. – 256 с.

11. Гура О.І., Гура Т.Є. Психологія управління соціальною організацією : навчальний посібник. Запоріжжя : КПУ, 2013. 168 с.
12. Головаха Є. І. Психологія людського взаєморозуміння / Є. І. Головаха, Н. В. Паніна. – К. : 1989. – 189 с.
13. Гребінь Н. В. Зміст маніпуляції як різновиду прихованого психологічного впливу. Проблеми сучасної психології. 2013. Вип. 21. С. 80-93
14. Джелалі В. О. Психологія вирішення конфліктів: Навчальний посібник. – Харків-Київ: Р. И. Ф., 2006. – 320 с.
15. Дуткевич Т. В. Конфліктологія з основами психології управління / Т. В. Дуткевич. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 456 с.
16. Ємельяненко Л.М., Петюх В.М., Торгова Л.В., Гриненко А.М. Конфліктологія. - К.: КНЕУ, 2003. - 315 с.
17. Ішмуратов А.Т. Конфлікт і згода: Основи когнітивної теорії конфліктів. К. : Либідь, 2005. 464с.
18. Кайлюк Є. М., Фесенко Г. Г. Психологія управління: навч. посіб. – 2-ге вид., виправл. доповн.; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – 2-ге вид. перероб. та доп. Х. : ХНАМГ, 2012. 202 с.
19. Карамушка Л.М. Психологічні засади організаційного розвитку : монографія. Кіровоград : Імекс-ЛТД, 2013. 206 с.
20. Карамушка, Л.М. Методики діагностики психологічних особливостей інноваційних змін в освітніх організаціях : навч. практикум для слухачів очнодистанц. форми навч. в сист. післядиплом. пед. освіти / Л. М. Карамушка, О.С.Толков ; Нац. акад. пед. наук України, Ун-т менедж. освіти. К. : Ун-т менедж. освіти, 2015. 32 с.
21. Карамушка, Л.М. Психологія підприємницької поведінки в освітніх організаціях : спецкурс для слухачів очно-дистанц. форми навч. в сист.

післядиплом. пед. освіти / Л. М. Карамушка, О. В. Креденцер ; Нац. акад. пед. наук України, Ун-т менедж. освіти. К. : Ун-т менедж. освіти, 2012. 24 с.

22. Корольчук, М.С. Соціально-психологічне забезпечення діяльності в звичайних та екстремальних умовах : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закладів / М. С. Корольчук, В. М. Крайнюк. К. : Ніка-Центр, 2009. 580 с.

23. Костриця, Н.М. Методика навчання студентів спілкування в управлінській діяльності [Текст] / Н.М. Костриця, В.І. Свистун, В.В. Ягупов. – К.: Центр навч. л-ри, 2006. – 272 с.

24. Кириченко В.В. Психологія праці та інженерна психологія : навчальний посібник. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2022. 240 с.

25. Красноручський О. О., Смігунова О. В. Етичні аспекти проведення ділових переговорів в сучасних умовах. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. 2016. Вип. 171. С. 21-26

26. Леонова Н. С. Нарада як вид офіційно-ділового спілкування. Наукова скарбниця освіти Донеччини. 2012. № 4. С. 81-85.

27. Лозниця, В.С. Психологія менеджменту [Текст] / В.С. Лозниця. – К.: ТОВ"УВПКЕксОб", 2001. – 512 с.

28. Лукіяничук, А.М. Психологічні основи професійного становлення та розвитку особистості учня ПНЗ : навч.-метод. посібник для навч. модулю «Соціально-психологічна компетентність педагогічних працівників ПНЗ» / А. М. Лукіяничук ; Білоцерк. ін-т неперерв. проф. освіти. – Біла Церква : БІНПО, 2016.

29. Максименко С. Д. Загальна психологія: навч. посібник / С. Д. Максименко. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 272 с.

30. Максименко, С. Д. Психологія особистості : підруч. для студ. вищ. навч. закладів / С.Д. Максименко, [К.С. Максименко, М.В. Папуча] ; за ред. С.Д.Максименка. К. : КММ, 2007. 296 с.
31. Максименко, С. Д. Психологія та педагогіка : підручник / С.Д. Максименко [та ін.]. К. : Слово, 2012. 584 с.
32. Максимов, М. В. Психологія розвитку : тести : навч. посіб. / М. В. Максимов. К. : Ліра-К, 2010. 242 с.
33. М'ясоїд, П.А. Задачі з курсу загальної психології : задачі для студ. вищ. навч. закладів / П.А. М'ясоїд. К. : Вища школа, 2000. 184 с.
34. Мельник, Л. П. Психологія управління: курс лекцій / Л. П. Мельник; Міжрег. Акад. упр. персоналом (МАУП). 2-е вид., стер. К. : МАУП, 2002. 176 с.: іл. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління: Посібник. – К.: Академвидав, 2003. – 568 с.
35. Москаленко, В. В. Соціальна психологія : підручник / В. В. Москаленко. К. : Центр. навч. л-ри, 2005. – 624 с.
36. Орбан-Лембрик, Л.Е. Психологія управління [Текст] / Л.Е. Орбан-Лембрик. – К.: Академвидав, 2003. – 568 с.
37. Палеха Ю. І. Етика ділових стосунків: навч.-метод. посібник / Ю. І. Палеха, Ю. В. Водерацький. – К. : УФІНБ, 1999. – 138 с.
38. Почепцов, Г.Г. Теорія комунікацій [Текст] / Г.Г. Почепцов. – К.: Вид. центр „Київ. ун-т”, 1999. – 212 с.
39. Практикум із групової психокорекції : підручник / С. Д. Максименко [та ін.]. – Мелітополь : вид-во Мелітоп. держ. пед. ун-ту ім. Б. Хмельницького, 2015. – 412 с.
40. Психологічна служба : підручник / [А. Г. Обухівська та ін.] ; за наук. ред. В. Г. Панка ; Нац. акад. пед. наук України, Укр. наук.-метод. центр практ.

психології і соц. роботи, Всеукр. асоц. практикуюч. психологів. К. : Ніка-Центр, 2016. 362 с.

41. Радевич-Винницький, Я. Етикет і культура спілкування [Текст] / Я. Радевич-Винницький. – Л.: Сполом, 2001. – 224 с.

42. Слюсаревський, М. М. Психологія міграції : навч. посіб. / М.М. Слюсаревський, О. Є. Блінова ; Нац. акад. пед. наук України, Ін-т соц. та політ. психології. Кіровоград : [Імекс-ЛТД], 2013. 244 с.

43. Скрипченко О. В. Загальна психологія : навч. посібник /О. В. Скрипченко, Л. В. Долинська та ін. – К. : Либідь, 2005. –465 с.

44. Трофімов Ю. Л. Психологія : підручник / Ю. Л. Трофімов, В. В. Рибалка, П. А. Гончарук та ін.; за ред. Ю. Л. Трофімова. – К. : Либідь, 2001. – 560 с.

45. Ходаківський Є.І. Психологія управління: Навч. посіб. / Є.І. Ходаківський, Ю.В. Богоявленська, Т.П. Грабар. К.: Центр учбової літератури, 2016. 687 с.