

**Бодз Діана,**  
Здобувач вищої освіти ОС Магістр  
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»  
Науковий керівник **Лаврук О.С.,**  
к.е.н., доцент кафедри менеджменту, публічного  
управління та адміністрування  
Подільський державний аграрно-технічний університет,  
м. Кам'янець-Подільський

## **ПРИЧИНИ ВИНИКНЕННЯ КОНФЛІКТІВ В ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ**

Важливі трансформаційні процеси в суспільстві провокують виникнення конфліктних ситуацій, вихід з яких слугуватиме стабільному розвитку країни. Це свідчить про те, що у процесі формування нової для України системи публічного управління проблема конфліктної взаємодії потребує глибокого теоретичного осмислення й вирішення низки надзвичайно важливих питань.

Причина конфлікту являє собою усвідомлене двома різними суб'єктами протиріччя [5], що криється в тому, що кожен співробітник має власні цілі, прагнення і інтереси, так само як і організація. Тому необхідно узгодження досягнення індивідуальних цілей з цілями організації.

Класифікацій причин конфліктів існує безліч за різними критеріями, однак загалом причини виникнення конфліктів поділяють на три групи [4]:

- 1) Конфлікт цілей - різне бачення сторонами майбутнього бажаного результату.
- 2) Конфлікт на ґрунті розбіжностей в поглядах - думки та ідеї сторін конфлікту щодо розв'язуваної проблеми розходяться.
- 3) Почуттєвий конфлікт - емоції й почуття учасників конфлікту не збігаються через їхні взаємини як особистостей.

Головним джерелом виникнення конфліктів в організаціях в більшості є причини, породжені трудовим процесом, серед яких фактори, що перешкоджають виконанню працівниками своїх обов'язків, досягненню таких цілей, як високий заробіток, сприятливі умови праці й відпочинку [4].

Досить часто конфліктні ситуації породжують психологічні особливості відносин (взаємні симпатії або антипатії людей), що призводять до їхньої сумісності і несумісності, через що в колективі може скластися «атмосфера нетерпимості» – несприятлива психологічна атмосфера.

Причини конфліктів також криються у особливостях характерів членів колективу (невміння людини контролювати свої емоції, агресивність, зайва тривожність тощо), а також у соціально-демографічних характеристиках (наприклад, характерна для жінок тенденція до конфліктів, пов'язаних з їхнім особистим переживанням (відпустки, премії, розмір оплати праці), а для чоловічої статі – безпосередньо з трудовою діяльністю). Кількість та види конфліктів в певній мірі визначає вік членів колективу – із збільшенням віку співробітників зменшується питома вага конфліктів, пов'язаних з організаційними проблемами діяльності: порушення трудової дисципліни, невідповідність якості роботи пропонованим вимогам [4].

Як правило, основними причинами конфліктів в організаціях є: обмеженість ресурсів (фінанси, матеріальні ресурси, інформація, час), що розподіляються між різними групами, які борються за них; взаємозалежність завдань окремих груп організації; розходження цілей; різні уявлення про цінності (як між групами, особистостями, так і між керівником і підлеглими) [3]; різна манера поведінки, рівень освіти та життєвий досвід, що зменшує ступінь взаєморозуміння і співробітництва між представниками підрозділів; незадовільні комунікації – можуть бути як причиною, так і наслідком конфлікту; «тиск» авторитету/лідера (може зачіпати почуття власної гідності людини, ініціювати комплекс неповноцінності і вести до конфліктів).

При аналізі проблеми виникнення конфліктних ситуацій, слід розрізняти фактори, що створюють фон для виникнення та розвитку конфлікту (опосередковано впливають на появу конфліктної ситуації) і ті чинники, що впливають безпосередньо [5].

Конфліктологи розрізняють об'єктивні (реально існуючі в дійсності обставини, що не залежать від нашого бажання й які важко чи неможливо

змінити: умови буття, що створюють фон для виникнення конфлікту та суттєві соціально-психологічні особливості особи чи соціальної групи) та суб'єктивні фактори (стимули до конфліктних дій, обумовлені ілюзорними, уявними обставинами), що обумовлюють участь людини в конфлікті [5].

Аналіз причин конфліктів дозволяє зрозуміти, чому і як розвивається конфлікт, намітити способи їх усунення[2, с. 203]. Механізмом, що запускає конфлікт, є привід - конкретна дія, що порушує інтереси протилежних сторін і є початком перетворення потенційного конфлікту в реальний, переходом від латентної фази конфлікту до батальної.

Виникнення конфліктної ситуації пов'язане з кількістю джерел виникнення конфлікту. Однак, іноді конфлікт не відбувається, навіть якщо для нього є всі передумови. Люди не йдуть на конфлікт, коли потенційні вигоди участі в ньому не відповідають витратам [4].

Сьогодні конфлікти відіграють як негативну, так і позитивну роль, яка проявляється в мотивації людей до креативного мислення. У процесі подібного конфлікту йде активніший обмін інформацією, обговорюються різні позиції, у людей виникає бажання взаємопорозуміння, приймаються компромісні рішення, з'являються нові погляди на проблему, виробляється творчий підхід до справи. Такі компромісні рішення приводять до більш ефективної роботи організації.

Розбудова державності України має супроводжуватися відповідним розвитком та удосконаленням державної служби, метою реформування якої є становлення професійної, високоефективної, стабільної та авторитетної державної служби.

Водночас, слід зазначити, що сьогоденні умови виявляють складнощі співпраці громадськості з владою, що викликає виникнення конфліктів, обумовлених низкою причин, а, отже, потребує їх постійного, швидкого та ефективного вирішення. Серед таких причин є:

1) практично відсутність терміну «соціальне партнерство» при вирішенні соціальних проблем громади, в яких беруть участь держструктури

(держслужбовці) і недержавні громадські організації. Замість нього чиновники «активно» вживають термін «соціальне замовлення». Водночас механізми співробітництва та соціального партнерства як системи побудови конструктивних суспільних відносин є одним зі шляхів подолання конфліктів в системі державного управління. Соціальне партнерство місцевих органів влади виступає можливістю конструктивного вирішення конфліктних ситуацій у процесі управлінської діяльності, спрямованої на розв'язання проблем, що виникають у стосунках різних органів влади шляхом укладання та реалізації відповідних угод.

2) держслужбовці різного рівня «забувають», що до бюджетних коштів входять і податки фізичних осіб, які належать до членів певної громади;

3) недосконалість законодавства негативно впливає на взаємодію органів місцевого самоврядування/влади і недержавних громадських організацій при вирішенні соціальних проблем громади. Складається ситуація, коли конкурсний механізм не тільки не гарантує прозорість і відкритість у взаємодії з чиновниками, а й «не рятує» соціальне замовлення від авторитарно-командних форм взаємодії.

Дослідження джерел і причин розвитку конфлікту в державній службі показало, що ризик його виникнення продукується самим соціальним середовищем, у якому функціонує персонал органів влади. Невирішений конфлікт інтересів на державній службі призводить до корупційних явищ, а це може викликати серйозні соціальні наслідки (втрата моральних настанов, добропорядності й безкорисливості службовців, падіння престижу державної служби). За відсутності розуміння конфліктогенного характеру функціонування персоналу держслужби, більшість заходів з наближення вітчизняної служби до європейських стандартів, залишаються лише формалізованими намірами. З'являється потреба якісного професійного навчання персоналу органів влади, яке допоможе використати підходи до вирішення й запобігати на ранніх стадіях ситуаціям виникнення конфлікту інтересів, подолати прояви корупції.

До умов і факторів конструктивного вирішення конфліктів, застосовуваних у державній службі, належать: припинення конфліктної взаємодії; пошук загальних або близьких за змістом точок дотику з інтересами опонентів; позитивізація взаємовідносин сторін; зниження рівня негативних емоцій, що проявляються суб'єктами конфлікту; об'єктивне обговорення проблеми, з'ясування суті конфлікту; врахування статусів сторін у процесі завершення конфлікту; вибір оптимальної стратегії вирішення протиріччя, що відповідає даним обставинам.

Механізм соціального партнерства та взаємодії працюватиме безконфліктно за умов узгодженості програм, широкого кола учасників, фінансової відповідальності органів влади за надання послуг у межах тієї чи іншої програми, впливу субнаціонального рівня влади на проведення державної політики через реалізацію та адаптацію програм до місцевих умов.

#### **Список використаних джерел**

1. Карамушка Л. М. Психологія управління: Навч. посіб. К.: Міленіум, 2003. 344 с.
2. Лаврук О.С., Ковальчук В.Г. Управління емоційним станом і згуртованістю колективу. Збірник наукових праць ПДАТУ. Вип. 22. Кам'янець-Подільський, 2014. С. 201-205.
3. Лаврук О.С. Формирование и развитие организационной культуры предприятия. Buletinul Științific al Universității de Stat „Bogdan Petriceicu Hașdeu” din Cahul. Științe Economice. №. 1 (13). 2015. P. 109-120.
4. Пірен М.І. Конфлікти в системі політико-управлінської діяльності. К.: Вид-во УАДУ, 2003. 240 с.
5. Тихомирова Є.Б., Постоловський С.Р. Конфліктологія та теорія переговорів: Підручник. Рівне: Перспектива, 2007. 389 с.