

**Тимофієв В.Г.,**

кандидат наук з державного управління,  
начальник навчально-методичного відділу  
державного навчального закладу  
“Центр перепідготовки та підвищення кваліфікації  
працівників органів державної влади,  
органів місцевого самоврядування,  
державних підприємств, установ та організацій  
Кіровоградської обласної державної адміністрації”

## **Розв’язання конфліктів у сфері державної служби: ситуативний підхід**

Стаття присвячена питанням розв’язання конфліктів у сфері державної служби, розглядаються ситуативні передумови виникнення конфліктів, їх значення та вплив на способи розв’язання конфліктів.

*Ключові слова:* державні службовці, конфлікти, конфліктна взаємодія, ситуативні фактори, розв’язання конфліктів.

### **Тимофеев В.Г. Разрешение конфликтов на государственной службе: ситуативный подход**

Статья посвящена вопросам разрешения конфликтов на государственной службе, рассматриваются ситуативные предпосылки возникновения конфликтов, их значение и влияние на способы решения конфликтов.

*Ключевые слова:* государственные служащие, конфликты, конфликтное взаимодействие, ситуативные факторы, разрешение конфликтов.

### **Tymofiev V.G. Permission of conflicts on government service: situation approach**

The article is sanctified to the questions of decision of conflicts on public service, situation pre-conditions of origin of conflicts, their value and influence, are examined on the methods of decision of conflicts.

*Key words:* public servants, conflicts, conflict cooperation, situation factors, decision of conflicts.

*Постановка проблеми.* Професійна діяльність у сфері державної служби вимагає від посадовця умінь та навичок долати конфліктні ситуації й розв’язувати конфлікти в процесі виконання поставлених завдань, функцій та обов’язків. Володіння основними принципами і підходами до управління конфліктами особливо важливе в процесі виконання діяльності, яка пов’язана з необхідністю численних комунікацій. Тож актуальними для персоналу державної служби є знання основ конфліктології і, зокрема, урахування особливостей та основних характеристик конкретної ситуації, під час якої виникає або може виникнути конфліктна взаємодія.

*Аналіз останніх досліджень і публікацій.* Питанням особливостей конфліктів у професійній діяльності державних службовців присвятили свої праці Д.Дзвінчук, Н.Довгань, М.Логунова, Н.Нижник, М.Пірен, А.Пойченко, В.Ребало, С.Серьогін, С.Хаджирадева та ін. Зазначені дослідники окреслили проблеми класифікації конфліктів; розглянули причини виникнення конфліктів, суб’єктний склад конфліктних відносин; дослідили управління конфліктами, стратегії поведінки під час перебігу конфліктів; висвітлили рекомендації щодо їх конструктивного розв’язання тощо.

*Невирішені раніше частини загальної проблеми.* Загальний підхід щодо проблем розв’язання конфліктів у професійній діяльності державних службовців не завжди дає змогу здійснити якісний аналіз особливостей окремого конфлікту з метою його конструктивного розв’язання. Куди важливіше в даному контексті врахувати

специфічні складові окремого конфлікту з точки зору характеристики самої напруженої ситуації – певні фактори, що мають вплив на конфліктний процес та утруднюють (або, навпаки, сприяють) додання конфлікту.

*Метою статті* є розгляд ситуативних передумов конфліктної взаємодії в діяльності державних службовців, конкретизація ситуативних факторів конфліктної взаємодії, їх аналіз щодо можливостей потенційного впливу на конструктивний вихід із ситуації конфлікту.

*Виклад основного матеріалу.* Ситуативні передумови виникнення конфліктів включають у себе загальний контекст ситуації, наявність у цьому контексті факторів, що утруднюють або полегшують гостроту протистояння конфлікту державних службовців [1].

Поведінка державного службовця в конкретній конфліктній ситуації може виявлятися принаймні у трьох напрямках [2–4]:

- як реакція на перепону досягненню основних цілей трудової діяльності;
- як реакція на перепону досягненню особистих цілей у спільній діяльності;
- як реакція на поведінку, що не відповідає прийнятим нормам відносин службовців у сумісній професійній діяльності.

Однією із ситуативних передумов виникнення конфлікту може слугувати фактор взаємодії або фактор відносин, що формуються між персоналом сфери державної служби в процесі повсякденного спілкування. Подібні відносини залежать від ступеня згуртованості окремо взятого колективу та можна розподілити у такі групи: відносини співробітництва, кооперації чи конкуренції.

Характер відносин під час виконання професійних завдань формується під впливом особливостей самої діяльності: усередині групи співробітників певного структурного підрозділу органу державної влади можуть бути такі завдання, що створюють ситуацію конкуренції, кооперації чи співробітництва. Крім того, велике значення відіграє і безпосереднє ставлення як до людини (позитивне чи негативне) одного державного службовця до іншого.

Конкурентна взаємодія передбачає відносини між державними службовцями, за яких вони намагаються досягти переваг над умовним “супротивником”. У разі подібної взаємодії у певній державній організації чи установі посадовці не намагаються розв’язувати існуючі між ними суперечності. Їхньою метою є перемога над конкурентом, який сприймається негативно, що пов’язано з негативним досвідом попередньої взаємодії і під час виникнення нової суперечливої ситуації цей досвід буде поштовхом до нового сценарію конкурентної боротьби. Це ж саме стосується і тих ситуацій, де досягнення власної мети одним службовцем автоматично означає недосягнення власної мети іншим.

Кооперативна взаємодія передбачає відносини між державними службовцями, за яких вони намагаються розв’язувати суперечності, що виникають у них у процесі професійної діяльності, незалежно від фактора взаємовідносин між ними, спираючись на формальні можливості розв’язання проблеми (існуючий порядок, нормативні акти і правила тощо). Учасники кооперативної взаємодії сприймають один одного як опонента та намагаються діяти у формальних рамках – не переконувати іншого, а апелювати до законів, до влади, до встановлених норм.

Кооперація розвивається на основі досвіду попередніх розбіжностей, які не були успішно розв’язані та закріпилися в учасників ситуації у вигляді досвіду “недомовленості”. У цьому разі розв’язання ситуації вбачається державними служ-

бовцями у досягненні формальних рішень; проблеми залишаються нерозв'язаними повною мірою.

У разі такої взаємодії, як співробітництво учасники відносин намагаються розв'язувати проблеми, що виникають між ними, орієнтуючись при цьому на збереження позитивних відносин і спираючись на них у процесі навіть напруженої (ускладненої) професійної взаємодії. Співробітництво розвивається на основі попереднього позитивного досвіду відносин у проблемних ситуаціях, спираючись або на відсутність розбіжностей у минулому, або на їх успішне подолання.

Звичайно, більш потенційно конфліктогенними є відносини конкуренції і деякою мірою кооперації, і менш конфліктогенними – співробітництва.

Фактор умов у ситуативному контексті конфліктної взаємодії включає в себе багато чинників, що стосуються навколишнього середовища. Серед них можна назвати основним існування "третіх сил", які зацікавлені в посиленні чи послабленні конфлікту. Такими силами у професійній діяльності державного службовця можуть виступати як окремі особи (наприклад керівники структурних підрозділів, співробітники; особи, які звертаються із запитом до державних установ чи організацій), так і група осіб (наприклад групи тиску, опозиція, певні партії чи громадські організації).

Крім того, до факторів умов можна віднести психологічний клімат у колективі, що сприяє чи не сприяє конфліктові; стиль керівництва і ухвалення рішень; ергономічні умови роботи і професійної діяльності (забезпечення оргтехнікою, канцтоварами, зручні меблі й кабінети для роботи тощо).

Фактор специфіки діяльності у ситуативних передумовах конфліктної взаємодії державних службовців виявляється через характер трудової діяльності, яку здійснюють посадові особи. Подібна діяльність може мати як мінімум дві характеристики:

– більш інтенсивна, до якої можна умовно віднести діяльність посадових осіб, які обіймають керівні посади у багаточисельних державних установах і організаціях, а також осіб, діяльність яких пов'язана з обробкою і аналізом великої кількості інформації, терміновістю виконання професійних завдань чи відносинами з великою кількістю осіб у процесі виконання професійної діяльності;

– менш інтенсивна, що стосується професійних функцій службовців, які мають стабільне, постійне (не авральне) навантаження, і, можливо, більше працюють з паперами, ніж з людьми, функції яких усталені, не змінюються і не мають термінових строків виконання (або ці строки чітко визначені) тощо.

Серед ситуативних передумов конфліктної взаємодії державних службовців слід виділити також фактор характеру ситуації, який передбачає розгляд конфлікту з точки зору визначеності чи невизначеності ситуації, що склалася. У разі невизначеності ситуації державний службовець буде перебувати у ситуації фрустрації та стресу, що зумовить виникнення конфліктної поведінки, якщо ситуація буде виходити з-під контролю. У ситуації невизначеності державний службовець, якому треба виконати певне завдання, не зможе вчасно виконати поставлене завдання, що спричинить виникнення негативних емоцій та конфліктної поведінки стосовно посадовців, які будуть підтримувати зазначену ситуацію невизначеності.

Фактор інформації також відіграє важливу роль серед ситуативних умов конфліктної взаємодії державних службовців. Причому конфлікт може спричинити як характеристика конкретності інформації (коли державний службовець отримує від іншого досить вузькі та не інформативні дані), так і характеристика її розмитості (коли державний службовець зможе орієнтуватись лише щодо загального контексту

необхідної для роботи інформації та зовсім не орієнтуватися у деталях, що вкрай необхідні для результативної роботи). Зазначені характеристики стосуються і показників щодо достовірності/недостовірності та достатності/недостатності інформації.

Формальність і неформальність відносин, що виникають між державними службовцями під час виконання професійних завдань, також може впливати на виникнення та перебіг ситуації конфлікту. Неможливо визначити пріоритетність формальних відносин державних службовців у процесі здійснення професійної діяльності над неформальними та навпаки. Як один, так і інший вид відносин може викликати конфлікт – як надмірна неформальність (панібратство, неповага), так і надмірна формальність (уперте небажання діяти поза встановленими рамками відносин).

Непересічне значення в процесі виникнення конфліктних відносин можна приписувати й факторові досвіду професійної управлінської діяльності, досвіду розв'язання конфліктних ситуацій. Знову таки, сформований досвід службовця може допомогти у винайденні неконфліктної форми відносин між службовцями, але може і зашкодити, коли цей досвід є стереотипним та усталеним.

Окремо серед факторів ситуативних передумов конфліктної взаємодії державних службовців слід виділити психофізіологічні фактори – це фактори, які стосуються психофізіологічного боку діяльності державних службовців. До них можна віднести монотонію, або функціональний стан державного службовця, що виникає у разі одноманітної роботи та негативно впливає на емоційний та фізичний стан людини, спричиняючи надмірну роздратованість особистості, що може бути причиною конфлікту. Це ж стосується і надмірної стомлюваності особистості та інших факторів, що через фізіологічний стан негативно впливають на психіку й емоції посадової особи.

Зазначені фактори не є кінцевими та достатніми для характеристики ситуативних передумов конфліктної взаємодії державних службовців, але вони дають змогу зрозуміти різноманітність ситуацій, що можуть виникнути між державними службовцями та спричинити конфліктну взаємодію.

Окрему увагу необхідно також приділяти розглядові особистісних передумов конфліктної взаємодії державних службовців – це дає можливість усвідомити особливості кожної посадової особи щодо основних домінант поведінки конкретного державного службовця; рис характеру та типу особистості; неадекватних оцінок і сприйняття іншої особи, себе та ін.; дасть змогу усвідомити особливості манери поведінки певної посадової особи та визначити її етичні цінності. Подібне комплексне сприйняття особи конкретного учасника конфлікту дасть можливість уникнути деяких непорозумінь, що можуть виникнути в управлінському спілкуванні, підвищить компетентність державного службовця в галузі міжособистісних стосунків.

*Висновки.* Формуванню уявлень про ситуативні передумови конфліктної взаємодії в діяльності державних службовців сприяє розгляд факторів, що характеризують конкретну, одиничну ситуацію конфлікту. Чітке уявлення про основні чинники, що сприяють посиленню непорозумінь чи залагодженню конфліктної взаємодії з точки зору певної ситуації дає змогу окреслити основні можливості виходу із конфлікту. Подібний аналіз дає можливість знайти порозуміння, спираючись на всебічне сприйняття усіх особливостей (навіть найдрібніших), які іноді залишаються поза розглядом сторін, що конфліктують.

Тож можна з упевненістю сказати, що особистісні та ситуативні передумови конфліктної взаємодії в діяльності державних службовців відіграють непересічне значення. Розуміння цих передумов допоможе посадовцям зорієнтуватись у ситуації конфлікту, визначити специфіку кожної конкретної ситуації, яка викликатиме напруженість відносин, знайти конструктивну позицію стосовно кожного учасника конфлікту та щодо конфліктної ситуації загалом.

*Перспективи подальших досліджень.* З метою вдосконалення альтернативних підходів до розв'язання конфліктів у сфері державної служби доцільним є вироблення структурованої схеми щодо критеріїв аналізу факторів ситуації та можливостей їх впливу на результативний вихід з конфлікту.

### ***Список використаних джерел***

1. Тимофієв В. Г. Управління конфліктами в діяльності державних службовців : дис. ... канд. наук з держ. упр. / Тимофієв Василь Геннадійович. – Дніпропетровськ, 2006. – 205 с.
2. Гришина Н. В. Психологія конфлікту / Н. В. Гришина. – СПб. : Питер, 2003. – 582 с.
3. Пірен М. І. Конфлікти в системі політико-управлінської діяльності / М. І. Пірен. – К. : Вид-во УАДУ, 2003. – 240 с.
4. Пірен М. І. Конфліктологія : підручник / М. І. Пірен. – К. : МАУП, 2003. – 360 с.