

УДК 343.13

І. А. ПЕТРОВА

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНАХ ВНУТРІШНІХ СПРАВ

Проведено аналіз основних характеристик конфліктів у колективах, визначено особливості конфліктів в органах внутрішніх справ і надано основні напрями їх вирішення, профілактики та попередження.

Ключові слова: конфлікт, конфліктна ситуація, працівник, дисфункціональні конфлікти, функціональні конфлікти, причини конфліктів, методи вирішення конфліктів, дисципліна.

The analysis of descriptions of conflicts is conducted in collectives, the features of conflicts are certain in the organs of internal affairs and basic directions of their decision, prophylaxis and warning are given.

Key words: conflict, conflict situation, worker, disfunkcional'ni conflicts, functional conflicts, reasons of conflicts, methods of decision of conflicts, discipline.

Під час спільної праці між людьми виникають певні взаємовідносини, які в деяких ситуаціях перероджуються в конфліктні. У процесі практичної діяльності правоохоронців обов'язково виникають випадки, коли керівник приймає рішення, які не подобаються працівникам, або працівники при будь-якому зручному випадку натякають, що в образі себе не дадуть. Конфлікти мають широкий діапазон дії. Як правило, конфлікт асоціюється зовсім не з позитивними діями, але якщо бути об'єктивним, то впровадження будь-якого нововведення супроводжується великими і малими конфліктами. В останні роки з'явилась думка, що, можливо, завдяки конфліктам здійснюється рух уперед до нового, переборюється старе.

Питаннями виникнення, розвитку та усунення конфліктів у колективах займалися різні вчені, серед яких Л. Герасіна, М. Требін, Г. Гребеньков, І. Ковальова, П. Прибутько, Р. Михайленко та ін. [5; 6; 9]. Конфлікти в органах внутрішніх справ мають свої особливості, що окремо досліджувалось О. Бандуркою, А. Друзем, Є. Ковальовим, В. Соболевим [2; 3; 7]. Сучасні умови управління вносять свої вимоги до діяльності правоохоронців, які створюють нові причини виникнення конфліктів і потребують конкретизації та уточнення підходів щодо їх вирішення.

Мета статті – виявити основні причини виникнення конфліктів в органах внутрішніх справ у сучасних умовах та визначити основні підходи щодо їх профілактики, попередження та вирішення.

Конфлікт визначають як відсутність згоди між двома або більше сторонами (особами або групами), коли одна із сторін нав'язує свою точку зору, думку або

мету іншій стороні та заважає їй чинити так само. Таке визначення невичерпне, але дозволяє усвідомити сутність явища досить повно. Слід розрізнити поняття “конфлікт” д:і “конфліктна ситуація”. Звичайно, конфліктна ситуація передедує конфлікту, її наявність створює передумову конфлікту, але це не означає, що конфлікт обов’язково відбудеться, якщо була конфліктна ситуація.

Ефективне управління працівниками, у тому числі і в органах внутрішніх справ (ОВС), неможливе без знання основних форм прояву конфліктів, їх причин і процесу вирішення [2-3]. Традиційно в суспільстві панує думка, що конфлікти в організації небажані. Сучасний менеджмент переконує, що конфлікт стає корисним за умови ефективного управління ним. Коли конфліктна ситуація в організації керована, то конфліктуючі сторони співпрацюють між собою. У результаті перемогу отримують обидві сторони, а справа, якою вони займаються, одержує новий, додатковий імпульс свого розвитку. Такі конфлікти мають функціональний характер, їх називають функціональними. Позитивні наслідки керованого (функціонального) конфлікту такі: вироблення сприятливого рішення; схильність до співробітництва; поліпшення взаємовідносин між працівниками, підлеглими та керівниками; поява додаткових ідей; виявлення додаткових альтернатив тощо [7].

У випадках, коли конфлікт некерований, тобто керівник не вживає заходів до його подолання, то відносини між людьми набувають форми “війни”, що завжди завдає шкоди будь-якій справі. Такий конфлікт називають дисфункціональним, він має негативні наслідки для організації, а саме: погіршення взаємин між працівниками; поганий моральний клімат, падіння продуктивності праці, плінність кадрів; ослаблення співробітництва в майбутньому; непродуктивна конкуренція з іншими групами чи працівниками; пошук ворогів; зменшення взаємодії сторін конфлікту; збільшення ворожості між суб’єктами конфлікту; надання більшого значення перемозі, ніж вирішенню реальної проблеми; тимчасове святкування перемоги.

Конфліктні ситуації, які виникають у підрозділах ОВС, можна умовно поділити на внутрішні (між начальниками та підлеглими або між підлеглими) та зовнішні (виникають між працівниками міліції та громадянами, або між працівниками ОВС і представниками влади, представниками господарських або суспільних організацій). Конфліктні ситуації в ОВС також можна поділити на дві групи: штучні та натуральні.

При виконанні службових обов’язків з охорони правопорядку та боротьби зі злочинністю виникають штучні конфлікти, тому що особи, які скоїли правопорушення, протидіють працівникам ОВС у встановленні істини, коли здійснюють спроби уникнути відповідальності або зменшити її, використовуючи різні засоби. До створення штучних конфліктних ситуацій звертаються злочинці під час затримання. Вони провокують громадян закликами про допомогу або симулюючи випадки тощо. Коли громадяни приходять їм на допомогу, тим самим відволікаючи увагу працівника міліції, злочинець робить спробу втекти.

Для попередження конфлікту треба правильно вибрати час, місце та спосіб затримання і враховувати особистість злочинця. Працівнику міліції необхідно представитись та пояснити причину затримання.

Часто причиною конфліктної ситуації можуть бути психологічні обставини [4].

Основними джерелами натуральної конфліктної ситуації є:

- необхідність правоохоронцям використовувати заходи примусу;
- вимоги постійної двобічної боротьби із порушниками;
- інші антагоністичні вимоги діяльності ОВС.

Залежно від того, в якій сфері професійної діяльності працівників міліції виникають конфлікти, вони пов'язані з діяльністю щодо розкриття злочинів або процесом проведення попереджувальної роботи [3]. Конфліктні ситуації, які пов'язані з розкриттям злочинів, характеризуються великим емоційним напруженням, значними витратами часу, широким діапазоном можливих наслідків результату конфлікту, вимогами суворого дотримання закону. Сьогодні основними причинами внутрішніх конфліктних ситуацій у діяльності колективу працівників ОВС є:

- недоліки організації праці, які обумовлені специфікою діяльності в ОВС;
- невміння розподілити працівників відповідно до їх кваліфікації та психологічних особливостей, а також надлишок адміністрування з боку керівництва;
- причини, які пов'язані з міжособистісними відносинами в колективі, психологічна несумісність людей, недостатня вихованість, слабка підготовка працівників до виконання своїх функціональних обов'язків;
- нечітке уявлення про свої службові обов'язки тощо.

Часто причиною конфліктних ситуацій може слугувати матеріальний фактор.

У працівника може виникати протиріччя між самооцінюванням витрат часу і праці та винагородою, яку він отримує за роботу. Такого роду конфлікт обмежує ініціативу, гальмує пильність у службі. Причиною конфлікту може бути і не зовсім правильна практика використання заходів заохочення та покарання. Окрім того, конфлікт може виникнути також при нетактовному поведженні працівників або як реакція на образливий відгук про роботу з боку керівництва чи колег.

У правоохоронних органах для попередження конфліктної ситуації необхідно уникати психологічної несумісності між працівниками. Причиною психологічної несумісності може бути різниця індивідуально-психологічних властивостей працівників. Тому дуже важливим є правильний підбір працівників за допомогою психологічних обстежень [4; 8]. Головними причинами конфліктів, які витікають із властивостей особистості та стилю керівництва, є:

- недостатній досвід керівника у роботі з людьми та у вирішенні оперативно-розшукових задач;
- вади виховання, що проявляються у грубості, черствості, нечесності;
- риси характеру, які виявляються в невірноваженості, що призводить до сполохів, різкості у спілкуванні з підлеглими, а також надмірна власність;
- неадекватність стилю управління підготовкою колективу.

Такі конфлікти призводять до зниження ефективності управління, нерозумінням між підрозділами. Усе це призводить до того, що замість погодженості у груповій роботі та довіри у працівників підрозділів ОВС спостерігається активний або пасивний опір і підозра.

До загальних заходів попередження конфліктів в ОВС відноситься зосередження уваги особового складу на стані оперативної обстановки, охорони громадського порядку, профілактиці правопорушень та боротьбі зі злочинністю; підвищення авторитету рядового складу та керівництва ОВС серед населення. При виборі шляхів вирішення конфліктних ситуацій спочатку треба проаналізувати процес і характер конфлікту [3]. Для цього необхідний такий порядок дій:

- визначити проблеми, які треба вирішити;
- виявити головні діючі особи конфлікту;
- з'ясувати їх позиції, інтереси, цілі;
- ліквідувати конфліктну ситуацію;
- провести порівняльний аналіз конфліктної ситуації;
- виробити альтернативне рішення з урахуванням інтересів діючих осіб.

Особливістю вирішення конфліктних ситуацій в органах внутрішніх справ є те, що будь-яке рішення повинно ґрунтуватись на законах та інших нормативних актах, які регламентують діяльність ОВС [1]. Конкретними засобами вирішення конфліктів є:

- рішення проблеми, що лежить в основі конфлікту;
- компроміс, який пов'язаний з розумними взаємними поступками;
- поступове погодження протиріч;
- усунення однієї або всіх конфліктних сторін.

При вирішенні конфліктних ситуацій, які відбуваються в діяльності ОВС, треба враховувати низку факторів, а саме:

- учасниками конфлікту є люди, які мають велику владу, і які можуть її невірно використовувати, що приведе до порушення законності;
- працівники ОВС, які є учасниками конфлікту мають різнобічну інформацією, в тому числі і специфічну, яка складає службову або державну таємницю;
- працівники ОВС мають у своєму розпорядженні спеціальні технічні засоби захисту, в тому числі і вогнепальну зброю;
- діяльність працівників ОВС відбувається в агресивному, недоброзичливому середовищі, що накладає визначений відбиток на їх поведінці.

До адміністративних методів вирішення конфліктів в ОВС можна віднести: покарання, примушування, переміщення. При їх використанні необхідно керуватись Дисциплінарним статутом ОВС, положенням про проходження служби рядового та начальницького складу, законами України та іншими нормативними актами [Там же].

Керівнику при вирішенні конфліктних ситуацій треба враховувати характер формальних та неформальних взаємин у колективі. Формальні взаємини

регулюються наказами та інструкціями, розпорядженнями, функціональними обов'язками. Вони ґрунтуються на принципах підлеглості та службової залежності. Неформальні – ґрунтуються на основі неофіційних взаємин, дружбі, симпатіях та антипатіях, загальних інтересах тощо. Конфліктні ситуації, які виникають на основі психологічної несумісності можуть бути подолані за допомогою педагогічних прийомів та зміни психологічного клімату в колективі.

Дисципліна як засіб попередження конфліктів також широко використовується в ОВС [1]. Поняття дисципліни тісно пов'язано з поняттям норми поведінки. Дисципліна – це соціальна категорія, яка визначає правила поведінки членів суспільства і відображає традиції, звичаї, правила моралі і норми поведінки, що склались в цьому суспільстві. Неодмінними складовими елементами дисципліни є сукупність визначених норм та правил поведінки окремих членів суспільства при обов'язковому їх виконанні та дотриманні. Сукупність правил і вимог, які забезпечують дотримання дисципліни визначені в уставах і нормативних документах. Це обумовлено природою колективних форм взаємин трудової діяльності та структурною організацією даних взаємин, які направлено на досягнення єдиних цілей та задач.

Дисципліна, яка закріплена в законах, повинна представляти єдність обов'язків та вимог для всіх учасників суспільних відносин протягом усього часу їх протікання, може змінитись тільки у випадку зміни або закінчення відносин.

Важливим є розуміння самодисципліни як форми глибокої усвідомленості необхідних сумісних дій при досягненні кінцевих позитивних результатів виконання установок, правових і моральних норм поведінки людини в суспільстві. Цінність такої форми дисципліни полягає в тому, що вона дотримується не тільки під контролем інших людей, але і тоді, коли у складній обстановці людина залишається неконтрольованою [1; 3; 4].

Однією з найбільш поширених форм дотримання дисципліни є дисципліна за розумінням моральної та матеріальної вигоди. У цьому випадку індивід вчиняє відповідно встановленим правовим і моральним нормам у розрахунок тільки на отримання моральних та матеріальних винагород при розподілі кінцевого продукту сумісної праці. Однак така форма дисципліни потребує постійного контролю з боку керівника за її дотриманням.

Дисципліна по неволенню характерна для працівника з ярко вираженою індивідуалізацією своїх інтересів та спирається на зовнішні санкції примусового характеру. Таку форму дисципліни слід використовувати до осіб з біологічною прихильністю до еґоїстичної форми поведінки, які прагнуть звести до мінімуму свої зусилля для досягнення кінцевого результату. Крайньою формою проявлення такої поведінки є злочинність.

Примушення використовують в якості заходів дисциплінарного, адміністративного, кримінального, матеріального та суспільного впливу за допущенні порушення соціальних норм і в цілях попередження даною особою нових порушень. Будь-яка організована та упорядкована праця потребує

обов'язкового дотримання правил взаємних відносин. Це можуть бути правила, статут, закон або інший документ, які регламентують поведінку особи в конкретному середовищі, а також повинна бути система контролю за дотриманням правопорядку. Часто недотримання цих правил є причиною виникнення конфліктів.

Дисципліна потребує визначеної суворості її дотримання. Будь-яке відхилення може призвести до виникнення конфліктної ситуації та конфлікту. Воно є регулятором у взаєминах при виконанні колективного завдання. З метою більш ефективного дотримання дисципліни створюють системи морального та ідеологічного виховання і системи, які забезпечують примусове виконання встановлених форм сумісних відносин.

Конфлікти, які виникають у колективі, заважають співробітникам жити та працювати, тому потрібна профілактична робота з їх попередження та усунення. Попередити конфлікт можна, якщо знати основні групи причин їх виникнення та своєчасно усувати їх, а саме:

- недоліки, що витікають із організації трудової діяльності;
- недоліки в галузі управління, які пов'язані з неправильною розстановкою працівників відносно їх кваліфікації та психологічних особливостей;
- недоліки, які ґрунтуються на міжособистісних взаєминах всередині колективу (протиріччя між старими та новими членами колективу, наявність “важких” у спілкуванні людей тощо).

Профілактика конфлікту в ОВС може проводитись на різних рівнях. Первинна профілактика конфлікту пов'язана з психологічним навчанням працівників. Вона полягає в ознайомленні працівників із сутністю конфлікту; причинами, які викликають ці конфлікти, їх наслідками. У процесі цієї роботи даються рекомендації з безконфліктного спілкування, засвоюються правила поведінки у конфліктних ситуаціях, надаються консультації, як окремим працівникам, так і групам; аналізується поведінка працівників у конфліктних ситуаціях [3; 4]. На більш високому рівні профілактики використовуються активні методи навчання: групова дискусія, ділові і рольові ігри. Здійснюється тренінг спілкування.

Таким чином, ефективне управління конфліктами в органах внутрішніх справ передбачає встановлення його типу та причин, а також використання відповідних структурних і міжособистісних способів розв'язання конфліктної ситуації. На практиці керівник має визначати набір методів, використовуючи їх у різних комбінаціях – залежно від характеру конфлікту, його розвитку, власних здібностей, досвіду тощо.

Література:

1. Про дисциплінарний статут органів внутрішніх справ України : Закон України від 22.02.2006 р. № 3460-IV // ВВР України – 2006. – № 3-4 (134-135). – С. 27–34.

2. Бандурка А. М. Конфліктологія : учеб. пособ. / А. М. Бандурка, В. А. Друзь. – Х. : РИП “Оригінал”, Фортуна-прес, 1997. – 356 с.

3. Бандурка О. М. Теорія і методи роботи з персоналом в органах внутрішніх справ / О. М. Бандурка, В. О. Соболев. – Х. : Вид-во Ун-ту внутр. справ, 2000. – 365 с.

4. Барко В. І. Психологія управління персоналом органів внутрішніх справ (проактивний підхід) : монографія / В. І. Барко. – К. : Ніка-Центр, 2003. – 448 с.

5. Герасіна Л. М. Конфліктологія : навч. посіб. / Л. М. Герасіна, М. П. Требін, В. Д. Воднік. – Х. : Право, 2012. – 128 с.

6. Гребеньков Г. В. Конфліктологія : навч. посіб. / Г. В. Гребеньков, І. І. Ковальова, Ю. М. Красноносів. – Львів : Магнолія, 2011. – 230 с.

7. Ковальов Є. В. Принципи менеджменту : навч. посіб. / Є. В. Ковальов. – Х. : ХНУВС, 2012. – 100 с.

8. Погрібна В. Л. Соціологія професіоналізму : монографія / В. Л. Погрібна. – К. : Алеуга, КНТ : ЦУЛ, 2008. – 336 с.

9. Прибутько П. С. Конфліктологія : навч. посіб. / [П. С. Прибутько, Р. В. Михайленко, Л. М. Дубчак, М. М. Роговенко]. – К., 2010. – 134 с.

Надійшла до редколегії 16.04.2013 р.