

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Західноукраїнський національний університет**  
**Факультет економіки та управління**  
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

**БРЕУС Олександр Володимирович**

**Управління конфліктними та стресовими  
ситуаціями в ділових стосунках персоналу  
публічної організації. / Management of conflict and  
stressful situations in business relations of public  
organization staff.**

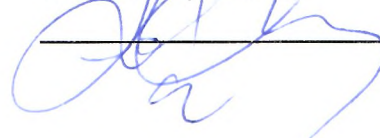
спеціальність: 281 - Публічне управління та адміністрування  
освітньо-професійна програма - Публічне управління та адміністрування

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи ПУА-41  
О. В. Бреус

  
\_\_\_\_\_

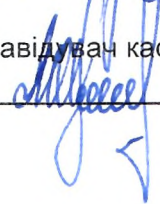
Науковий керівник:  
д.е.н., професор, Г. Л.  
Монастирський

  
\_\_\_\_\_

Кваліфікаційну роботу  
допущено до захисту:

"07"  \_\_\_\_\_ 20  р.

Завідувач кафедри

  
\_\_\_\_\_ **М. М. Шкільняк**

**ТЕРНОПІЛЬ - 2021**

**БРЕУС Олександр, група ПУА-41**

**Кваліфікаційна робота на тему:**

**«Управління конфліктними та стресовими ситуаціями в ділових стосунках  
персоналу публічної організації»**

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ТА СТРЕСОВИМИ СИТУАЦІЯМИ В ПУБЛІЧНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ .....</b>	<b>7</b>
1.1. Сутність, характерні ознаки, джерела виникнення конфліктів та стресових ситуацій в публічній організації.....	7
1.2. Об’єктивна необхідність та механізм управління конфліктними та стресовими ситуаціями в публічній організації. ....	11
Висновки до розділу 1 .....	21
<b>РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ПРАКТИЧНИХ АСПЕКТІВ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТНИМИ ТА СТРЕСОВИМИ СИТУАЦІЯМИ В ДІЛОВИХ СТОСУНКАХ ПЕРСОНАЛУ В ДЕПАРТАМЕНТІ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ І ТОРГІВЛІ ТЕРНОПІЛЬСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ.....</b>	<b>23</b>
2.1. Оцінка морально-психологічного клімату в досліджуваній публічній організації. ....	23
2.2. Аналіз причин виникнення та технологій управління конфліктними і стресовими ситуаціями в ділових стосунках персоналу в досліджуваній організації. ....	28
Висновки до розділу 2 .....	37
<b>РОЗДІЛ 3. ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ І СТРЕСАМИ В ТЕРНОПІЛЬСЬКІЙ ОБЛАСНІЙ ДЕРЖАВНІЙ АДМІНІСТРАЦІЇ.....</b>	<b>39</b>
Висновки до розділу 3 .....	52
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>54</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>57</b>

## ВСТУП

**Актуальність проблеми.** Суспільство як цілісне утворення характеризується складною системою відносин - економічних, соціальних, політичних, моральних, родинних, духовних та ін. В основі цих відносин лежать потреби та інтереси людей. Якщо виникають перешкоди на шляху реалізації цих потреб та інтересів, цілей і очікувань, це призводить до загострення протиріч між людьми, їх соціальними групами. Виникають напруга, кризові ситуації, свідоме протиборство, конфлікти тощо. Стрімке зростання конфліктів, посилення їх ролі в суспільному житті чітко фіксується нашою культурою, нашою мовою, її словниковим запасом. Люди, пов'язані спільною діловою активністю, стикаються в своїх інтересах, і тоді відбувається конфлікт. Він дезорганізує людей, переводить їх у стан, коли ними починають керувати почуття, а не розум. Конфлікти і стреси зазвичай негативно позначаються на мікрокліматі колективу, а деякі з них можуть нести серйозні загрози як здоров'ю працівників, так і «здоров'ю» організації. Для того, щоб уникати таких серйозних наслідків, необхідно вміти вирішувати виникаючі розбіжності, вибирати правильні стратегії поведінки. Це допоможе не тільки знизити негативний вплив конфліктів на організацію, але в деяких випадках і добитися позитивних результатів. Конфлікти розкривають існуючі проблеми організації, допомагають виявити альтернативні способи вирішення цих проблем.

Питання вивчення і вдосконалення системи управління конфліктами в організації на сьогоднішній день визначили актуальність теми дослідження. Про це говорить той факт, що зіткнення точок зору, суджень, позицій - дуже часте явище соціального життя. Тому, щоб сформувати вірну лінію поведінки в різноманітних конфліктних ситуаціях, необхідно знати, що таке конфлікт і як люди доходять згоди. Знання конфліктів піднімає культуру спілкування і робить людину більш врівноваженою, а також більш стійкою в психологічному плані.

Конфлікт, особливо соціальний - дуже цікаве явище в житті людей. Не дивно, що його вивчали багато видатних вчених, які займалися різним спектром наук. Одні вчені бачать в конфлікті норму соціального життя, вважаючи, що безконфліктне суспільство так само немислимо, як, наприклад, суха вода. Для інших конфлікт - це небезпечна хвороба, соціальна патологія, яка раз і назавжди повинна бути виключена з суспільного життя, з усіх форм людського спілкування як чужорідний елемент. І, незалежно від того чи іншого розуміння природи конфліктів, усі дослідники одностайні в тому, що ці соціальні явища потрібно ретельно вивчати і розробляти чіткі рекомендації по їх регулюванню з метою запобігання їх руйнівних наслідків. Тому, дуже важливим є вміння запобігати виникненню конфліктних ситуацій, згладжувати їх негативні результати, вирішувати суперечки, вміння перетворити неприязнь людей у співпрацю і взаєморозуміння.

**Аналіз останніх досліджень та наукових праць.** Узагальненням і систематизацією наукових знань про конфлікти, проблемою попередження та вирішення соціальних конфліктів різного рівня займалися відомі теоретики і методологи А.Я. Анцупов, Ю. Запрудского, А.І. Шипілов. Науковими та прикладними пізнаннями про конфлікти, джерелами їх виникнення, структурою та етапами розвитку, формою прояву конфліктів в соціально-економічній та інших сферах життя займалися І.Є. Ворожейкін, Д.К. Захаров, А.Я. Кібанов. Теоретичні моделі розробили зарубіжні автори, які створили соціологічні та психологічні концепції трудових конфліктів в організації. У їх числі Боулдинг К., Вебер М., Дарендорф Р., Дюркгейм Е. Повно і систематично про психологічні проблеми конфлікту викладає Н.В. Гришина: види конфліктів, психологічні підходи до їх розуміння, аналіз взаємодії людей в конфліктних ситуаціях і багато іншого. Професори К. Девіс Д. і В. Ньюстром внесли свій вклад у вивчення організаційної поведінки, організаційного розвитку і розвитку людських ресурсів. Причинами, психологією, динамікою конфліктів і основними прийомами їх вирішення займався А.В. Дмитрієв. М.І. Єнікеева докладно висвітлює суть психіки, психічного образу, дає класифікацію

психічних явищ, виявляє закономірності пізнавальних процесів і психічних станів, розглядає психологію особистості, її поведінкові особливості в соціальному середовищі. Історією конфлікту і аналізом соціально-політичних процесів, що розгортаються в українському суспільстві протягом останніх років, займався А.В. Здравомислов. Витоки досліджень соціальних протистоянь знаходяться в фундаментальних працях М. Вебера, Л. Гумпловича, Е.Дюркгейма, Г. Зіммеля, Т. Парсонса, У.Самнера, А.Смолла, Г.Спенсера. А.С. Кармін особливу увагу приділяє технології вирішення конфліктів, розгляду різних методик і процедур подолання розбіжностей. Широко використовує зарубіжний досвід і досвід соціальної роботи Петербурзького центру розв'язання конфліктів. Теоретичні розробки методик з виявлення управлінських ситуацій, їх аналізу та оцінки, а також способи зміни організаційної поведінки за допомогою спеціальних тестів, графічних моделей і т.д. розкриває Красовський Ю. Д. з точки зору принципово нових методологічних позицій.

**Мета дослідження:** узанаотнення теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління конфліктами і стресами в Тернопільській обласній державній адміністрації.

**Завдання кваліфікаційної роботи:**

1) вивчити сутність конфліктів та стресів в публічній організації та їх взаємозв'язок;

2) дослідити об'єктивну необхідність та механізм управління конфліктними та стресовими ситуаціями в публічній організації;

2) проаналізувати систему управління персоналом в Тернопільській обласній державній адміністрації;

3) виявити особливості управління конфліктами і стресами в Тернопільській обласній державній адміністрації;

4) розробити комплекс заходів щодо вдосконалення системи управління конфліктами і стресами в Тернопільській обласній державній адміністрації і оцінити її передбачувану ефективність.

**Об'єкт дослідження:** процес управлінської діяльності в Тернопільській обласній державній адміністрації.

**Предмет дослідження:** система управління конфліктами і стресами в Тернопільській обласній державній адміністрації.

При виконанні роботи були використані наступні **методи дослідження:** 1) методи організації дослідження: метод зрізів; 2) емпіричні методи: анкетування, тестування, swot-аналіз, архівний метод (аналіз документів); 3) методи обробки отриманих даних: якісний і кількісний аналіз із застосуванням методів математичної статистики; 4) метод інтерпретації результатів дослідження: структурний. Структурно робота складається зі змісту, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури.

**Практична значимість** даного дослідження полягає в тому, що запропонований в роботі комплекс заходів щодо вдосконалення системи управління конфліктами і стресами в колективі можна використовувати для запобігання виникненню конфліктних ситуацій у різних організаціях і їх наслідків. Запропоновані методи допоможуть вирішити суперечки, підвести людей з ворожнечі інтересів до взаєморозуміння, домогтися позитивних результатів.

**Апробація.** За результатами дослідження опубліковано тези доповідей на тему «Конфлікти у трудовому колективі та методи їх подолання» у збірнику тез доповідей II Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки», які проходили на базі ЗУНУ в 2021 році [63].

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ТА СТРЕСОВИМИ СИТУАЦІЯМИ В ПУБЛІЧНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

#### 1.1. Сутність, характерні ознаки, джерела виникнення конфліктів та стресових ситуацій в публічній організації

Конфлікти як основна сторона соціальних зв'язків, взаємодії і відносини людей, їх поведінки і вчинків, завжди привертала до себе пильну увагу людини. З'явившись з першими людськими спільнотами, конфлікти представляли собою повсякденні явища. Конфлікти існували завжди. Про них писали ще стародавні мудреці. Одні з них засуджували сварки і зіткнення між людьми і рекомендували їх уникати. Інші, навпаки, підкреслювали, що в суперечках породжується істина, що зіткнення і неприязні є рушійною силою всякої зміни і формування. Однак, хочемо ми того чи ні, але конфлікти в нашому житті є неминучими.

Слово «конфлікт» походить від латинського *conflictus* - зіткнення і практично в незмінному вигляді входить в інші мови [8, с.8]. Існує безліч визначень цього терміну, але найбільш поширений підхід полягає у визначенні конфлікту через протиріччя і перш за все - через соціальне протиріччя. Протилежності і суперечки перетворюються в конфлікт тоді, коли починають взаємодіяти сили, які є їх носіями. Іншими словами, конфлікт - це процес, в якому два (або більше) індивіди або групи людей активно шукають можливість перешкодити один одному в досягненні певної мети, запобігти задоволенню інтересів суперника або змінити його соціальні позиції і погляди [9, с.71].

Соціологи, для яких звичніше виділяти суспільні відносини, характеризують конфлікт, перш за все, як максимальне загострення протиріч, зіткнення і протиборство, що викликаються протилежністю, несумісністю інтересів і позицій особистостей, соціальних груп, верств, класів, націй, держав.



Г.І. Козирев, доктор соціологічних наук, розуміє під соціальним конфліктом «відкрите протиборство, зіткнення двох або більше суб'єктів і учасників соціальної взаємодії, причинами якого є суперечливі потреби, інтереси і цінності [19, с.5].

Одним і тим же поняттям конфлікту позначається широкий спектр явищ. У більш пізньому виданні А. Я. Анцупов і А. І. Шипілов наводять наступне визначення: конфлікт - це «найбільш деструктивний спосіб розвитку і завершення протиріч, що виникають в процесі соціальної взаємодії, а також боротьба підструктур особистості». Вони відзначають саме негативний аспект конфліктів, але не всі конфлікти обмежуються негативними наслідками.

«Соціальний конфлікт - це явний або прихований стан протиборства об'єктивно розбіжних інтересів, цілей і тенденцій розвитку соціальних суб'єктів, пряме і непряме зіткнення соціальних сил на ґрунті протидії існуючому громадському порядку, особлива форма історичного руху до нової соціальної єдності». У Запрудського інтереси виражаються соціальним ставленням тієї чи іншої спільноти до існуючого в суспільстві розподілу соціальних сил і виразу загальних тенденцій (соціальною дією). Соціальні сили, які беруть участь в конфлікті, не завжди відображають тенденції свого розвитку конфліктним способом або способом відкритої боротьби. Збереження своїх позицій та інтересів вже може привести до нової «соціальної єдності» [12, с.54.] Е.М. Бабосов визначає соціальний конфлікт наступним чином:

«Конфлікт соціальний є граничним випадком загострення соціальних протиріч, що виражається в різноманітних формах боротьби між індивідами і різними соціальними спільнотами, спрямованої на досягнення економічних, соціальних, політичних, духовних інтересів і цілей, нейтралізацію або усунення дійсного або уявного суперника і не дозволяє йому домогтися реалізації його інтересів» [3, с.55].

З початку ХХ в. особливо продуктивно досліджують конфлікт зарубіжні психологи. Американський дослідник Льюїс Козер прямо стверджував, що немає соціальних груп без громадських систем і їх заміни. Сталість всього

суспільства, на його думку, залежить від чисельності існуючих в ньому конфліктних відносин і типу зв'язків між ними. У психології поняття конфлікту також застосовується досить широко. Психологи аналізують конфлікт як природну умову взаємодії людей, в основі якої лежать суперечності, істотні відмінності між інтересами і цінностями суб'єктів громадських зв'язків на відповідному цим відмінностям емоційному тлі. Тобто конфлікт не тільки являє собою гранично загострену форму протиріччя, але він також ще й служить способом виявлення і вирішення протиріч.

Можна зробити висновок, що конфлікт є досить складним соціальним і психологічним явищем, а також природним і неминучим результатом діяльності будь-якої групи. У будь-якому трудовому колективі завжди є місце невдоволенню, суперечливим думкам та інтересам. Більшість конфліктів несуть в собі як руйнівні, так і позитивні наслідки.

Вплив умов, в тому числі і конфліктних ситуацій, породжує у людини певні емоції - зміни в її нервовій системі, суб'єктивні реакції на вплив тих чи інших подразників. Якщо емоції мають негативне спрямування, то вони пригнічують людину, послаблюють її енергію і волю, змушують пасувати перед складними життєвими реаліями. Серед важких станів найширшого розповсюдження отримав стрес - нервове збудження, що виникає в результаті вирішення протиріч між природною, соціальною і духовною сутностями особистості, вибух душевного протиборства емоцій і думок, почуття і розуму, реакція на подразники, які перевершують певний критичний рівень і порушують рівновагу у внутрішньому середовищі організму.

На думку В.А. Бодрова, «Терміном «стрес» об'єднують велике коло явищ, пов'язаних із зародженням, проявами і наслідками екстремальних впливів зовнішнього середовища, з конфліктами, зі складними і відповідальними виробничими завданнями, з небезпечною ситуацією і т. д. Стрес є реакцією не стільки на фізичні фактори ситуації, скільки на особливості взаємодії між особистістю і навколишнім світом».

Стрес і конфлікти пов'язані між собою і взаємообумовлюють один одного. Стрес є типовою реакцією людини на конфліктну ситуацію, але часто може виступати і причиною конфлікту. Людина, яка знаходиться в стані стресу, частіше здатна піти на конфлікт в порівнянні з людиною, яка має комфортний психофізіологічний стан. Стрес нерідко буває наслідком і причиною внутрішньоособистісних конфліктів [2, с. 454]. Стрес - це загальний термін, що застосовується до впливів, які ми відчуваємо в житті. Присутність стресу у виробничій сфері є практично неминучою для багатьох видів робіт [28, с.366].

При високому емоційному напруженні особистість знаходиться під гнітом незмінного очікування якоїсь загрози, нехай навіть надуманої та нереальної. І хоча людські можливості до протидії стресу досить високі, кожен раз при стресовому стані людині доводиться перенапружувати себе, щоб уникнути психологічного зриву. Ця умова посилює будь-яку конфліктну ситуацію, створює зайві перешкоди на шляху до вирішення того чи іншого конфлікту.

Фізіологічні стреси виникають тоді, коли відбувається накопичення критичної маси втоми від стресових ситуацій. Плоди таких стресів - хвороби (виразка шлунка, мігрень, гіпертонія, біль у серці і в спині, артрит, астма і ін.).

Психологічні стреси поділяються на інформаційні та емоційні. Інформаційні стреси починаються в ситуації інформаційних перевантажень, коли людина не може впоратися із завданнями, не встигає прийняти рішення та ін. Робота керівника, його підлеглих в стресових ситуаціях може призвести до неправильного виконання обов'язків. Емоційні стреси проявляються в ситуаціях загроз небезпеки. Людина стає дратівливою, втрачає апетит, занурюється в депресію, знижується її інтерес до спілкування.

Стрес – це явище, яке стало звичайним для сучасних людей. Неприємності на роботі, напружена обстановка в транспорті, непорозуміння в будинку і багато іншого дратує людей. ХХ століття назвали століттям стресу. Сьогодні ХХІ століття, проте стрес, не визнаючи ніяких меж, з легкістю ступив у нове тисячоліття і продовжує зміцнювати свої позиції.

Таким чином, як гострий конфлікт здатний викликати стрес, занепокоєння, незадоволеність, так і стрес може стати джерелом конфліктів. Стан стресу може виникнути як наслідок конфліктної ситуації, а може бути причиною або приводом для початку конфлікту.

## **1.2. Об'єктивна необхідність та механізм управління конфліктними та стресовими ситуаціями в публічній організації**

Представники ранніх шкіл управління, в тому числі прихильники школи людських відносин, вважали, що конфлікт - це ознака неефективної діяльності організації і поганого управління. У наш час теоретики і практики управління все частіше схиляються до тієї точки зору, що деякі конфлікти навіть в найефективнішій організації при найкращих взаємостосунках не тільки можливі, але й бажані. Необхідно тільки управляти конфліктом.

Конфлікт - неминучий результат будь-якої системи управління, будь-якої ієрархічно організованої системи. Ідеал повної соціальної рівності - безсумнівна утопія, омана, яка призводить лише до руйнування ефективності будь-якої спільної діяльності.

Фахівці з питань управління частіше визначають конфлікт як універсальний спосіб взаємодії складних систем, подолання протиріч і обмежень у будь-якій сфері, де присутні контакти між окремими людьми і їх спільнотами.

Існують чотири основні типи (рівня) конфліктів:

1. Внутрішньоособистісний
2. Міжособистісний.
3. Між особистістю і групою.
4. Груповий та внутрішньоорганізаційний. Ці рівні тісно пов'язані між собою.

Внутрішньоособистісний конфлікт – це гостре, критичне самовідчуття та переживання людини, викликане боротьбою структур внутрішнього світу

особистості, що відображає суперечливі зв'язки із соціальним середовищем і заважає прийняттю адекватного ситуації рішення і активним діям щодо його реалізації. Тут учасниками конфлікту є не люди, а різноманітні психологічні чинники душевного світу особистості, які часто здаються або є несумісними: потреби, мотиви, цінності, почуття і т.п.

Міжособистісний конфлікт – це важковирішувані протиріччя, що виникають між людьми і які викликані несумісністю їхніх поглядів, інтересів, цілей, потреб. Цей тип конфлікту, можливо, найпоширеніший. В організаціях він виражається по-різному. Найчастіше - це боротьба за обмежені ресурси: матеріальні засоби, виробничі площі, час використання обладнання, робочу силу і т.д. У зародженні таких конфліктів, як правило, лежать об'єктивні причини. Конфлікти виникають між керівником і підлеглим, наприклад, коли підлеглий переконаний, що керівник ставить перед ним непомірні вимоги, а керівник вважає, що підлеглий не хоче працювати в повну силу.

Конфлікт між особистістю і групою. Між окремою особистістю і групою може виникнути конфлікт, якщо ця особистість займе точку зору, що суперечить позиції групи. В організації люди взаємодіють безпосередньо один з одним не тільки як функціонери організації. Як наслідок, виникають відносини, нерегламентовані ніякими інструкціями. У процесі функціонування групи виробляються групові норми, типові правила поведінки, яких дотримуються її учасники. Дотримання групових норм визначає прийняття або не прийняття індивіда групою.

Груповий конфлікт. Організації складаються з безлічі груп, як формальних, так і неформальних. Навіть в найефективніших організаціях між такими групами можуть виникати конфлікти. Неформальні групи, які вважають, що керівник відноситься до них несправедливо, можуть об'єднатися і спробувати відповісти йому зменшенням продуктивності. Часто через розбіжності цілей починають конфліктувати один з одним функціональні групи всередині організації.

Як наслідок, розвиток конфлікту дуже часто призводить до порушення нормального функціонування організації. Проте, конфліктам доводиться приділяти увагу, і вони є невід'ємною частиною життя будь-якої організації.

В управлінській діяльності дуже важливими є попередження та подолання конфліктів і стресів.

Існує підхід, який підкреслює необхідність регулювання конфлікту таким чином, щоб не допустити його поглиблення. Управління конфліктом відрізняється від вирішення конфлікту. Управління представляє собою пошук способів ліквідації суперечностей в трудовому колективі.

Підходи, пов'язані з управлінням конфліктом, нерідко зазнають критики за надмірну увагу до зовнішніх проявів конфлікту, за спроби всього лише послабити його наслідки, а не протистояти лежачим в його основі причинам. Однак, нерідко вирішити конфлікт неможливо, і тоді управління ним стане єдиним можливим виходом. Управління процесом протікання конфлікту (управління конфліктом) - це цілеспрямований вплив на хід конфлікту з метою розвитку або руйнування відносин між окремими індивідами, групами, а також соціально-економічними системами, в якій відбувається конфлікт.

Управління конфліктами можна розглядати в двох аспектах: внутрішньому і зовнішньому. Перший з них полягає в управлінні власною поведінкою в конфліктній ситуації. Зовнішній аспект управління конфліктами відбиває організаційно-технологічні сторони цього важкого процесу, в якому суб'єктом управління може виступати керівник (менеджер), лідер або посередник (медіатор).

У функціональному плані конфлікти розрізняються суперечливістю. Одні з них несуть конструктивний характер і сприяють розвитку поєднаної з ними соціальної системи, за умови адекватної динаміки конфліктів. Інші ж носять деструктивний характер і сприяють руйнуванню соціальної системи. Тому суб'єкти громадського управління в залежності від ставлення до конкретної соціальної системи можуть цілеспрямовано впливати на динаміку конфліктів, які відбуваються у цій системі, у відповідності зі своїми інтересами. Основна

мета управління конфліктами полягає в тому, щоб попереджати деструктивні конфлікти і сприяти адекватному вирішенню конструктивних.

Функції управління конфліктом можна представити у вигляді такої таблиці 1.1.

*Таблиця 1.1*

**Функції управління конфліктом.**

<b>Стадія конфлікту</b>	<b>Функція</b>
Передконфліктна	Прогнозування та попередження
Конфліктна	Організація управління конфліктом, його врегулювання
Післяконфліктна	Оцінка наслідки конфлікту і підведення підсумків

Примітка. Наведено за [13].

Прогнозування конфлікту - це основна функція управління ним, спрямована на оцінку ситуації в колективі та виявлення причин ймовірних конфліктів. Ця функція містить у собі вивчення об'єктивних і суб'єктивних умов та факторів взаємодії між людьми, їх індивідуально-психологічних особливостей, а також потенційних змін у виробничій та організаційній структурі організації.

Врегулювання конфлікту являє собою здійснення функцій, пов'язаних із завершенням конфлікту. Вирішення конфлікту може бути остаточним або тимчасовим. Остаточне вирішення конфлікту досягається тоді, коли усунути причини і предмет конфлікту. Тимчасове вирішення конфлікту відбувається в тому випадку, якщо конфлікт згасає на час, так як причини його виникнення цілком не усунуто, але знайдений якийсь компроміс. Щоб конфлікт не вибухнув знову, слід продовжити роботу щодо усунення причин його виникнення.

При залагодженні конфлікту слід звернути увагу на усі передумови його виникнення. Наприклад, ступінь зрілості конфлікту, розуміння протилежними сторонами необхідності його розв'язання, готовності третьої сторони до врегулювання, ясність розуміння наслідків конфлікту. Потрібно чітко уявляти шляхи вирішення конфліктної ситуації: поступка однієї з

протилежних сторін - повне визнання відсутності домагань, взаємне примирення суперників - відмова від конфлікту, досягнення компромісу в результаті взаємних поступок, домовленість про співпрацю в результаті визнання проблем, що викликали конфлікт.

Оцінка результатів конфлікту і підведення підсумків - завершальний етап управління конфліктом. Тут розглядається конфліктна ситуація від моменту її виникнення і до вирішення, робляться висновки про причини конфлікту і вживаються заходи, які протидіють їх повторному виникненню. Ця функція також зосереджена на аналіз негативних наслідків конфлікту, з тим, щоб не допустити їх прояв в майбутньому. Особливо значущим для третьої сторони, яка разом з працівниками служби управління персоналом грає роль певного керівника конфлікуючих сторін, є робота з аналізу негативних факторів в процесі прийняття рішень по врегулюванню конфліктної ситуації. Виділяють наступні головні чинники, що призводять до негативних наслідків вирішення конфліктів: симпатії (антипатії) до однієї з конфлікуючих сторін не повинні позначатися на результатах вирішення конфлікту, так як необ'єктивне ставлення призводить до невірних рішень по врегулюванню ситуації; бажання швидше вирішити конфлікт не усуває причин його прояву, а тільки призводить до видимого врегулювання суперечки. Такий конфлікт може розгорітися знову; результат конфлікту, в якому примус з боку суб'єкта управління конфліктом, спрямований на відмову однієї зі сторін від боротьби або необґрунтованої поступки супернику є небажаним для придушення конфлікту; надання третій стороні одним із суб'єктів конфлікту не вигідної їй інформації про результати вирішення конфлікту; обмежені інтереси третьої сторони в результаті вирішення конфліктної ситуації.

Увага до цих факторів при управлінні процесом протікання конфліктів сприяє зменшенню різкості конфліктної ситуації, скорочує його тривалість і зменшує ймовірність появи негативних наслідків в результаті врегулювання конфліктів.



Таким чином, конфліктні процеси в організації цілком керовані. Відповідно, і стратегію управління конфліктом керівник зобов'язаний вибирати з точки зору найкращого результату вирішення конфліктної ситуації для організації або її структурного підрозділу.

Також, як і конфлікти, важливу роль в житті людей відіграють стреси. Навіть в добре керованій організації виникають ситуації, які негативно діють на працівників і викликають у них відчуття стресу. Надмірний стрес може стати руйнівним для особи, і відповідно, для організації. У багатьох співробітників організацій в процесі роботи виникають емоційні та фізичні проблеми, пов'язані зі стресами. Стрес може виникнути у працівників будь-яких професій і спеціальностей. Стрес на роботі пов'язаний з виконанням професійних завдань і функціональних обов'язків. Породжується він через надмірну психічну напруженість.

Значний інтерес вчених і практиків до питань управління організаційними і професійними стресами об'єднаний з очевидними потребами в нових технологіях розвитку стресостійкості і стабільності персоналу.

У зв'язку з широким спектром психологічних, соціально-економічних і технологічних змін в робочому просторі, в кінці ХХ ст. значно підвищився ризик психологічного стресу і професійних захворювань. Гостро постала проблема браку теоретичних і прикладних досліджень з питань управління стресом на роботі. Зі зростанням конкуренції і інтенсивності формування сучасних організацій, управління робочими стресами стало невід'ємною частиною ефективної стратегії управління кадровим потенціалом організацій.

На профілактику стресів на робочому місці, розробку і застосування методів нейтралізації або пом'якшення негативних наслідків стресів, розробку технологій швидкого відновлення сил і працездатності персоналу орієнтоване управління стресами в організації.

Є маса емпіричних підтверджень того, що робочі стреси є фактором, який виражає негативний вплив на здоров'я людей, їх задоволеність своєю роботою і, в кінцевому рахунку, впливає на ефективність їх діяльності. Робочі і професійні

стреси можуть зсередити “спалювати” людські ресурси і приводити до зниження продуктивності, мобільності та динамічності стратегічного розвитку організації. Високий рівень організаційних стресів веде до підвищення неконструктивної напруженості, конфліктності в колективі, негативно позначається на здоров'ї персоналу, його лояльності по відношенню до організації, може призводити до плинності кадрів.

Управління стресами - це цілеспрямований вплив на персонал організації з метою адаптації людини до стресової ситуації, усунення джерел стресу і оволодіння методами їх нейтралізації всім персоналом [27, с.356].

Стрес є комплексом фізичних, хімічних та інших реакцій людини на подразники (стимули) в навколишньому середовищі, дія яких виводить з рівноваги фізіологічні і психічні функції цієї людини. Стрес може мати негативне або позитивне значення для людини. Він в певних умовах сприяє мобілізації зусиль працівника на рішення виробничих завдань або досягнення особистих цілей. У зв'язку з конфліктами більшої уваги заслуговує розгляд негативних сторін цього явища.

Стреси неминучі і є частиною життя кожного. Непередбачені зміни на роботі і в сім'ї можуть вивести людину з рівноваги, привести до невідповідності його стану навколишньому оточенню. Така невідповідність породжує втому, почуття небезпеки, знесилення розумових здібностей, підняття кров'яного тиску, байдужого ставлення до роботи, зниження ступеня організованості, недотримання трудової дисципліни і т.п. Це призводить до негативних наслідків в організації через збільшення кількості нещасних випадків, зниження якості роботи, зростання плинності кадрів, передчасної смерті працівників.

Основні джерела стресу діляться на фактори, пов'язаними з організацією, і обстановкою поза нею.

Управління стресом передбачає дослідження пов'язаних з процесом праці причин. Основними причинами стресу є: - організаційні чинники - перевантаження, недовантаження, неузгодженість, низька якість планових завдань; - конфлікт ролей, коли працівникові дають завдання, що виходять за

межі його службових обов'язків, пред'являють суперечливі вимоги до роботи; - неясність ролі в майбутньому, коли особі незрозумілі цілі його роботи, кому він підпорядкований і які у нього є права; обов'язковість - підвищена відповідальність перед людьми, участь в зборах і нарадах, якими наповнені організації; відповідальність за виконання завдання, особливо в умовах невизначеного майбутнього; постійні зміни, необхідність пристосовуватися до швидких технологічних змін, отримання нових навичок, виконання додаткових обов'язків; взаємини з підлеглими - невміння управляти негативно налаштованим колективом; взаємини з колегами - конкуренція і суперництво, недостатня підтримка при труднощах в колективі; ненадійність робочого місця, пов'язана з побоюванням скорочення штатів, старінням, дострокової пенсії; почуття, викликані роботою або кар'єрою - розчарування при досягненні кар'єрних висоти, відсутність перспективи розвитку, повільне просування по службовій "драбині"; вплив організації, пов'язаний з напруженим кліматом, авторитарним стилем керівництва, недостатком інформації, недостатньою участю в трудовому процесі; зовнішній вплив, який включає: конфлікт вимог організації та сім'ї; домашні проблеми; надання переваги роботі перед сім'єю; часті відрядження. Зазначені причини можуть комбінуватися різними способами, бути гострими для керівників, що мають тиск зверху і знизу. Позитивні життєві події можуть також викликати великий стрес [27, с.356].

Керівники повинні вчитися управляти стресом і використовувати для цього такі способи: визначити повний обсяг і тип роботи підлеглим щодо їх можливостей; дозволяти підлеглим відмовлятися від доручень, якщо на це у них є вагомі підстави; чітко визначити конкретні зони повноважень, відповідальності і виробничих завдань; використовувати стиль лідерства в залежності від конкретної ситуації; забезпечити належну винагороду за добре виконану роботу; частіше виступати в ролі наставника.

Для ефективного управління стресами увагу необхідно зосередити на зміні організації праці, як вважають багато фахівців. Інший підхід - участь працівників у плануванні та здійсненні змін. Експерти вважають, що

працівники, які беруть участь в організаційних змінах, відчувають менший стрес, ніж ті, кого керівництво ігнорує. Сучасні організації пропонують своїм працівникам гнучкий графік, який дозволив би їм самим складати свій розклад, враховуючи пріоритети і стиль їхнього життя. Також, існує такий варіант, коли начальник, володіючи певними навичками, може стати найкращою опорою для стривоженого підлеглого, допомагаючи своїм співробітникам подолати стрес.

Таким чином, конфлікт може бути функціональним і вести до підвищення ефективності організації і навпаки, призводити до зниження ефективності організації, особистої задоволеності, колективного співробітництва. Негативні наслідки виникають тоді, коли конфлікт знаходиться на дуже низькому або дуже високому рівні. Коли конфлікт незначний, його намагаються не помічати і не роблять спроб знайти способи його вирішення. Незгода здається незначною для того, щоб спонукати сторони міняти своє або спільне рішення. Але спільне рішення, яке не враховує всіх позицій, менш ефективно з точки зору людської мотивації.

Високий рівень конфлікту може супроводжуватися розвитком стресу його учасників. Це веде до зниження моралі і згуртованості. Руйнуються комунікаційні мережі, а це призводить до недостатку інформації і прийняття неправильних рішень. Організація може загинути.

Конфлікт - це нормальний прояв суспільних зв'язків і відносин між людьми, спосіб взаємодії при зіткненні протилежних поглядів, позицій та інтересів, боротьба взаємопов'язаних сторін, які мають свої цілі.

Конфлікт, в своїй суті може бути конструктивним або деструктивним. Тому, його функції характеризуються з урахуванням позитивних і негативних наслідків.

У сучасній конфліктології виділяють наступні методи профілактики конфліктів і стресів в організації:

1. Висування цілей, які об'єднують весь організацію (в тому числі керівників підрозділів). Керівники підрозділів повинні бути провідниками

цілей, які ставить перед персоналом керівник. У той же час цілі організації, висунуті керівництвом, повинні сприяти цілям персоналу.

2. Визначення видів зв'язку в організаційній структурі управління. Розробка організаційної структури управління передбачає встановлення складу ланок і підпорядкованості між ними, формування всіх потрібних структурних зв'язків між підрозділами і співробітниками. Лише в цьому випадку будуть забезпечені взаєморозуміння між ланками, однозначність відносин, адресність зв'язків, що усуває основу взаємних претензій з приводу розподілу обов'язків в організаційній структурі. А наявність таких претензій часто є причиною виникнення конфліктної і стресової ситуації.

3. Баланс прав і відповідальності при виконанні службових обов'язків. В рамках організації будь-яка професійна діяльність передбачає, що виконавець має свої службові обов'язки за своєю посадою (або робочого місця), з відповідними їй правами і подальшої відповідальністю за результати роботи. Дані характеристики посади відображаються, як правило, в описі роботи (посадової інструкції), а також частково регламентуються законодавчими актами (наприклад, нормами трудового законодавства) та іншими інструктивними документами. Відповідальність співробітника передбачає обов'язкове і своєчасне виконання службових обов'язків. У ряді випадків розпорядчі документи можуть містити додаткові вимоги, що зачіпають відповідальність виконавця.

4. Використання різних форм заохочення. Різноманіття форм заохочення слід розглядати як дієвий фактор управління мотивацією до трудової діяльності. Разом з тим, продумана і збалансована політика організації в області мотивації є потужним засобом профілактики конфліктів. Використання різних форм заохочення передбачає розробку і застосування матеріальних і нематеріальних спонукальних систем.

## Висновки до розділу 1

Конфлікт – це зіткнення протилежно спрямованих цілей, інтересів, позицій, думок або поглядів людей. В основі будь-якого конфлікту лежить ситуація, яка включає або суперечливі позиції сторін з якого-небудь приводу, або протилежні цілі і засоби їх досягнення в даних обставинах, або розбіжність інтересів та бажань партнерів. Конфлікти можуть виникати у зв'язку з протиріччями: пошуку змін, коли стикаються новаторство і консерватизм; групових інтересів, коли люди відстоюють інтереси тільки своєї групи чи колективу при ігноруванні спільних інтересів; пов'язаними з особистими, егоїстичними мотивами, коли власна вигода пригнічує всі інші мотиви. Конфлікт (міжособистісний) виникає, коли одна сторона починає діяти, ігноруючи інтереси іншої. Якщо інша сторона відповідає тим же, то конфлікт може розвиватися як неконструктивний або конструктивний. Конфлікт викликає недовіру і тривожність, він накладає відбиток на внутрішнє життя колективу і психологічний стан конкретної людини. Ще недавно конфлікт вважався цілком негативним явищем в системі взаємовідносин між людьми. В даний час психологи розглядають конфлікт як природне виникнення назрівших протиріч між людьми.

Стрес - психічний і фізіологічний стан, що виникає у відповідь на різноманітні екстремальні впливи. Стрес викликається ситуацією небезпеки, зростання відповідальності, необхідністю швидко прийняти важливе рішення, великими розумовими і вольовими навантаженнями і т. д. Теорія стресу була створена Г. Сельє (1907-1982), канадським біологом і лікарем.

Таким чином, наслідки конфліктів і стресів в сучасних організаціях не завжди однозначні. Конфлікт може привести як до поліпшення функціонування організації в цілому, так і до розпаду організаційної структури, припинення діяльності організації (відповідно до її цілей і завдань). Не можна домогтися однозначно позитивного або однозначно негативного розв'язання конфлікту. Завжди в підсумку будуть присутні як конструктивний, так і деструктивний

моменти конфлікту для організації та її працівників. До потенційних негативних наслідків конфлікту відносяться: зниження продуктивності, незадоволеність, зниження морального стану, збільшення плинності кадрів, погіршення соціальної взаємодії. Однак при ефективному управлінні конфлікт може мати позитивні наслідки. Наприклад, більш поглиблена робота над пошуком рішення, розмаїтість думок при прийнятті рішень і поліпшення співробітництва в майбутньому. Найбільш раціональним та оптимальним за результатами є спрямування на співпрацю.

Дослідження соціальних процесів, що відбуваються в суспільстві, показує, що конфлікт є однією з найважливіших соціальних проблем. Серед фахівців, що займаються вивченням конфлікту, немає єдиної точки зору на рахунок того, що він собою являє. Це обумовлено рядом причин: складністю самого феномена конфлікту, а також неоднозначним розумінням того, чим викликане його виникнення.

Головне питання полягає не в поверненні до безконфліктного стану, а в тому, щоб навчитися жити з конфліктом, віддаючи собі звіт щодо його стимулюючої дії в тих випадках, коли він розвивається в певних рамках і усвідомлюючи його руйнівний характер, коли він переростає ці рамки.

## РОЗДІЛ 2

# ОЦІНКА ПРАКТИЧНИХ АСПЕКТІВ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТНИМИ ТА СТРЕСОВИМИ СИТУАЦІЯМИ В ДІЛОВИХ СТОСУНКАХ ПЕРСОНАЛУ В ДЕПАРТАМЕНТІ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ І ТОРГІВЛІ ТЕРНОПІЛЬСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ

### **2.1. Оцінка морально-психологічного клімату в досліджуваній публічній організації**

Аналіз системи управління трудовим колективом адміністрації включає в себе аналіз структури персоналу, кваліфікаційних характеристик працівників, а також узагальнюючих кількісних і якісних показників трудового колективу публічної організації.

В Тернопільській обласній державній адміністрації діє політика в галузі управління персоналом. Її цілі - розвиток людського капіталу організації відповідно до обраної стратегії, створення високомотивованого професійного колективу, здатного ефективно вирішувати поставлені завдання.

Стратегічними завданнями в галузі управління персоналом є: своєчасне забезпечення організації персоналом високої кваліфікації, здатним вирішити поставлені завдання для досягнення цілей; оптимізація і стабілізація кадрового складу організації; вдосконалення управління персоналом відповідно до стратегії організації і тенденцій на ринку праці; підвищення ефективності управління за допомогою впровадження сучасних стандартів в систему управління персоналом організації; розвиток підходів і вдосконалення технологій управління персоналом для досягнення максимальних результатів; вдосконалення роботи з молодими працівниками; розвиток і підвищення ефективності системи комунікації всередині організації та за її межами.



Згідно зі штатним розкладом Тернопільської обласної державної адміністрації на кінець 2020 року в організації було зайнято 720 працівників. Чисельність працівників в кожному відділі представлена в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

**Чисельність персоналу в Тернопільській обласній державній адміністрації**

Категорії персоналу	Чисельність	%
Персонал загалом	720	100
1. Керівники	72	10
2. Спеціалісти	504	70
3. Робітники	144	20

Примітка. Побудовано автором за матеріалами Тернопільської обласної державної адміністрації.

За даними таблиці 2.1 можна зробити висновок, що більшою частиною персоналу є спеціалісти (70%). Значно меншу частку від загальної кількості складають керуючі та робітники.

Розглянемо більш докладно чисельність і структуру персоналу Тернопільської обласної державної адміністрації. З даних таблиці 2.2 видно, що в 2020 році в порівнянні з попереднім чисельність персоналу адміністрації знизилася, при цьому найбільше скоротилося число фахівців (40%), що пов'язано в основному зі зміною місця проживання деяких співробітників і незадоволеність заробітною платою.

В результаті цього безперервно відбувається прийом і звільнення працівників, тому склад персоналу організації постійно змінюється.

За даними таблиці 2.3 видно, що в 2020 році, в порівнянні з двома попередніми роками, укомплектованість фахівцями становить 80%, що говорить про малу ефективність роботи, адже в сфері діяльності бракує працівників.

Таблиця 2.2

**Аналіз основних кадрових процесів в Тернопільській обласній державній адміністрації**

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2020 р. в % до 2018 р.
Чисельність персоналу на початок року, чол.	720	720	576	80
Середньооблікова кількість працівників, чол.	576	576	576	100
Прийнято усього, чол.	144	0	360	250
Вибуло усього, чол. в т.ч.:	144	72	288	200
По скороченню штату	0	0	0	0
- за власним бажанням	144	72	288	200
- за порушення трудової дисципліни	0	0	0	0
Чисельність на кінець року, чол	720	576	720	100
Коефіцієнт обороту по прийому (Кпр)	0,2	0	0,5	250
Коефіцієнт обороту з вибуття (Кв)	0,2	0,1	0,4	200
коефіцієнт сталості кадрів (Кпс)	0,8	0,9	0,7	100
Коефіцієнт плинності кадрів (КТК)	0,2	0,1	0,4	200

Примітка. Побудовано автором за матеріалами Тернопільської обласної державної адміністрації.

На кадрові процеси в Тернопільській обласній державній адміністрації впливають такі процеси: постійна трансформація державної служби в Україні; нестабільність державної політики; кризові явища в реальному секторі економіки; зменшення престижу державної служби; невисокий рівень оплати праці на державній службі в переважній чисельності службовців.

Таблиця 2.3

**Структура і укомплектованість персоналом в Тернопільській обласній державній адміністрації**

Показники	2018 р.			2019 р.			2020 р.		
	Кількість посад	Кількість, осіб	Комплектація	Кількість посад	Кількість, осіб	Комплектація	Кількість посад	Кількість, осіб	Комплектація
Персонал, всього в тому числі:	720	720	720	720	720	720	720	720	720
1. Державні службовці	504	504	720	504	504	720	504	504	720
2. Спеціалісти	360	360	720	360	360	720	360	288	576
3. Робітники	144	144	720	144	144	720	144	504	720

Примітка. Побудовано автором за матеріалами Тернопільської обласної державної адміністрації.

Для закріплення працівників наприкінці 2020 року керівництвом ОДА було прийнято низку заходів. При звільненні, з кожним працівником, який подав заяву на звільнення, проводилася бесіда, а також з'ясовувалася причина звільнення. По можливості, якщо працівник як фахівець необхідний організації, пропонується переклад на іншу посаду. Для утримання молоді виконується цілий комплекс заходів.

Показники, що характеризують трудовий колектив організації, представлені в таблицях 2.4-2.6.

Таблиця 2.4

**Розподіл персоналу в Тернопільській обласній державній адміністрації в 2020 р. за віком**

Групи робітників по віку, років	Усього (чол. / %)	Державні службовці		Спеціалісти		Робітники	
		Кількість	% по групі	Кількість	% по групі	Кількість	% по групі
20-30	3/30	0	0	216	100	0	0
30-40	3/30	144	67	0	0	72	33
40-50	2/20	72	50	72	50	0	0
50-60	2/20	0	0	72	50	72	50
Разом	10/100	216	30	360	50	144	20

Примітка. Побудовано автором за матеріалами Тернопільської обласної державної адміністрації.

Показники, що характеризують трудовий колектив органу влади, представлені в таблицях 2.4-2.6.

Таблиця 2.5

**Розподіл персоналу в Тернопільській обласній державній адміністрації в 2020 р. за статтю**

Групи робітників по статі	Чоловіки		Жінки	
	Кількість	%	Кількість	%
1. Державні службовці	0	0	216	100
2. Спеціалісти	72	20	288	80
3. Робітники	72	50	72	50
РАЗОМ:	144	20	576	80

Примітка. Побудовано автором за матеріалами Тернопільської обласної державної адміністрації.

Важливою умовою ефективності функціонування організації є наявність в ній сприятливого соціально-психологічного клімату. В організації існують методики вивчення соціально-психологічного клімату в колективі. До них відносяться: вивчення думки працівників; моніторинг якості трудового життя.

Таблиця 2.6

**Розподіл персоналу в Тернопільській обласній державній адміністрації в 2020 р. за стажем роботи**

Групи робітників за стажем років	Усього (чол. / %)	Державні службовці		Спеціалісти		Робітники	
		Кількість	% по групі	Кількість	% по групі	Кількість	% по групі
до 5	7/70	0	0	360	71	144	29
від 5 до 10	2/20	144	100	0	0	0	0
від 10 до 15	1/10	72	100	0	0	0	0
Разом	10/100	216	30	360	50	144	20

Примітка. Побудовано автором за матеріалами Тернопільської обласної державної адміністрації.

Проте, в процесі вивчення стану організації було з'ясовано наступне: середньооблікова чисельність працюючих становить - 90 осіб; в середньому щорічно приймається на роботу 20 осіб, це близько 25% від загальної кількості працівників; показник звільнень в 2018 році - 20 людей, в 2019 році 30 людей, а в 2020 році становить 50 осіб. Таким чином, щорічно в організації прибуває і вибуває близько 30% кадрів. Це свідчить про велике значення плинності кадрів,

що негативно впливає на ефективність роботи організації в цілому і на адаптацію, розвиток і стабілізацію персоналу зокрема, підвищення конфліктів і стресів на робочому місці.

Заступник голови адміністрації відповідає за кадрову роботу в організації. Заступник голови в Тернопільській обласній державній адміністрації відноситься до головної групи посад державної служби області.

До вимог для заступника голови адміністрації відносяться такі, як: постійний професійно-кваліфікаційний розвиток, в тому числі за допомогою самоосвіти; розвиток своїх підлеглих, в тому числі шляхом надання практичної підтримки та допомоги; вміння проводити наради, переконувати, керувати поведінкою людей в конфліктних ситуаціях; володіння навичками публічного виступу перед зборами; вміння об'єднувати людей навколо своєї ідеї; формувати команду, прагнучи підтримувати дух співпраці. До спеціальних знань і вмінь щодо предметної області діяльності: знання основних напрямків реалізації кадрової політики в області; знання основ управління персоналом.

## **2.2. Аналіз причин виникнення та технологій управління конфліктними і стресовими ситуаціями в ділових стосунках персоналу в Тернопільській обласній державній адміністрації**

Основа будь-якої організації - персонал, від діяльності якого залежить досягнення мети організації, реалізація та підвищення ефективності роботи і багато інших економічних показників.

Сучасна точка зору полягає в тому, що навіть в організаціях з ефективним управлінням деякі конфлікти не тільки можливі, але навіть можуть бути бажаними. Звичайно, конфлікт не завжди має позитивний характер. У деяких випадках він може заважати задоволенню потреб окремої особистості і досягненню цілей організації в цілому. Наприклад, людина, яка на засіданні комітету сперечається тільки по тій причині, що не сперечатися вона не може, ймовірно, знизить ступінь задоволення потреб в приналежності, повазі, а також

зменшить здатність групи приймати ефективні рішення. Члени групи можуть прийняти точку зору зачинщика суперечки тільки для того, щоб уникнути конфлікту і всіх пов'язаних з ним неприємностей навіть не будучи впевненими, що чинять правильно. Але в багатьох ситуаціях конфлікт допомагає виявити різноманітність точок зору, дає додаткову інформацію, допомагає виявити більше число альтернатив або проблем і т.д. Це робить процес прийняття групових рішень більш ефективним, а також дає людям можливість висловити свої думки і тим самим задовільнити особисті потреби в повазі і владі. Це також може привести до більш ефективного виконання планів, стратегій і проектів, оскільки обговорення різних точок зору на ці документи проходить до їхнього фактичного виконання.

В Тернопільській обласній державній адміністрації було проведено аналіз соціально-психологічного клімату (рис. 2.1-2.5). На першому етапі за допомогою анкетування було виявлено середній ступінь сприятливості соціально-психологічного клімату. У досліджуваному трудовому колективі соціально-психологічний клімат загалом є сприятливим. Усі працівники займають певну позицію, спільно виконують свої обов'язки і безпосередньо впливають один на одного під час роботи. Також працівники йдуть на контакт, а в разі потреби допомагають один одному. Для виконання загального завдання об'єднуються в одне ціле і формують міжособистісні взаємини між собою. Також, було проведено соціологічне дослідження співробітників Тернопільської обласної державної адміністрації.

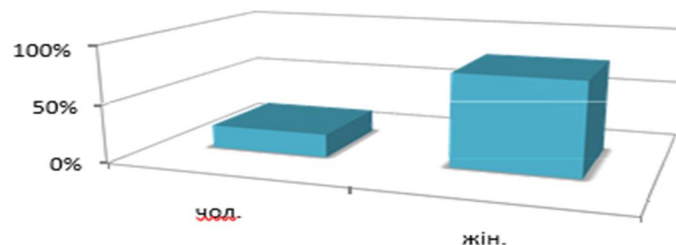


Рис. 2.1. Статеві структура працівників ТОДА, які брали участь в опитуванні

Примітка. Побудовано автором за матеріалами Тернопільської обласної державної адміністрації.

В даному соціологічному дослідженні приймала участь певна група працівників Тернопільської обласної державної адміністрації. Кількість опитаних склало 20 осіб, 80% (16 осіб) з яких жінки, 20% (4 особи) - чоловіки.

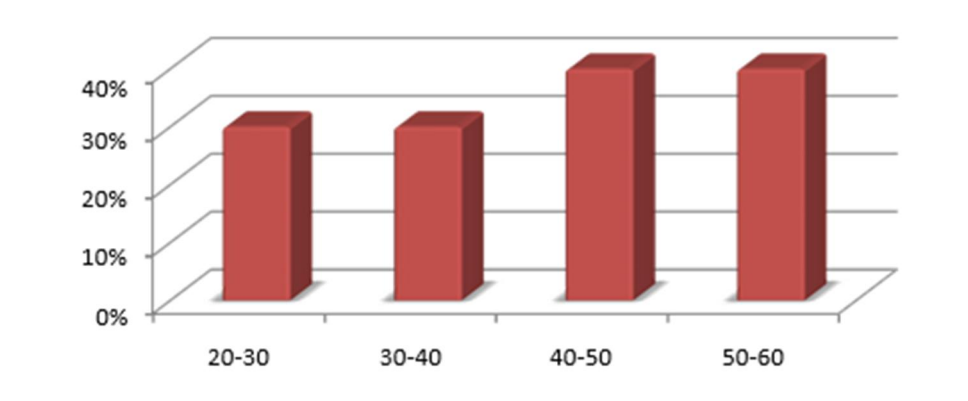


Рис. 2.2. Вік співробітників, які брали участь в опитуванні

Примітка. Побудовано автором за матеріалами Тернопільської обласної державної адміністрації.

Вікова категорія співробітників наступна: 20-40 років - 60%; 40-60 років - 40%. В адміністрації переважає кількість молодих працівників.

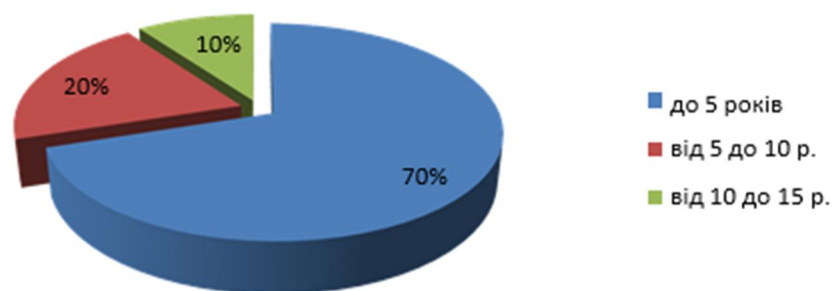


Рис. 2.3. Стаж роботи працівників, які брали участь в опитуванні

Примітка. Побудовано автором за матеріалами Тернопільської обласної державної адміністрації.

Анкетування показало, що всього лише один працівник має стаж більше 10 років, а 70% співробітників мають стаж роботи до 5 років.

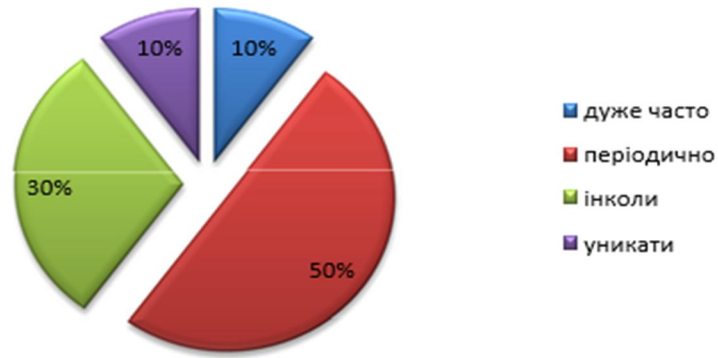


Рис. 2.4. Як часто ви опиняєтеся учасником конфліктів на роботі?

Примітка. Побудовано автором за матеріалами Тернопільської обласної державної адміністрації.

Половина колективу періодично бере участь у конфліктних ситуаціях. Дуже часто у конфліктних ситуаціях опиняються 10% працівників, проте іншим 10% вдається повністю уникати таких ситуацій.



Рис. 2.5. Частота виникнення конфліктів

Примітка. Побудовано автором за матеріалами Тернопільської обласної державної адміністрації.

При відповіді на питання про те, як часто в організації виникають конфлікти, 80% опитаних співробітників відзначили, що такі явища відбуваються в їх організації не дуже часто. Основні конфлікти, що відбуваються в організації, відносяться до сфери виробничих відносин між керівниками і підлеглими (70%). Наступними за значимістю йдуть конфлікти, що зачіпають міжособистісні відносини в основному між самими працівниками



(30%). На питання про те, як поведуться працівники, якщо правда на боці слабкого, 30% респондентів відповіли, що займають нейтральну позицію і намагаються ні в що не втручатися. 60% вважають, що в їх організації ситуація може складатися по різному, в залежності від обставин. У виникаючих конфліктах керівники в 80% випадків беруть активну участь, а в 20% - спостерігають за їх розвитком, будучи пасивними учасниками. Також було проведено анкетування членів досліджуваного колективу, яке дозволило створити уявну картину соціально-психологічного клімату даної групи.

Була використана «Анкета для оцінки загальної атмосфери в колективі». В результаті попереднього опитування отримані наступні дані: 65% опитаних повністю задоволені своєю роботою, вважають її цікавою та різноманітною і не планують міняти робоче місце найближчим часом, відносини з колективом вважають дружніми і довірчими. 35% висловили своє невдоволення заробітною платою, а також вважають, що керівництво занадто суворе і прискіплеве по відношенню до них. Загальну атмосферу в колективі оцінюють на «4», оскільки іноді дійсно виникають конфлікти і непорозуміння між членами колективу, але вони швидко налагоджуються. Результати анкетування представлені нижче в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

**Середні показники анкетування робітників Тернопільської обласної державної адміністрації**

Показник	Виражається (в балах)								Показник
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Дружність	x								Ворожість
Згода	x								Незгода
Задоволення			x						Незадоволення
Продуктивність		x							Нераціональність
Теплота	x								Холодність
Співпраця		x							Незгуртованість
Доброзичливість		x							Недоброзичливість
Захопленість				x					Байдужість
Цікавість							x		Нудьга
Успішність				x					Безуспішність

Примітка. Побудовано автором за матеріалами Тернопільської обласної державної адміністрації.

За даними таблиці 2.7. визначили середньо групову оцінку психологічного клімату, яка склала 27. Дане число є оцінкою співробітників, згідно з якими соціально-психологічний клімат в деякій мірі є нестійким.

На наступному етапі був використаний метод тестування, в рамках якого використовувалися підібрані методики: визначення індексу групової згуртованості Сішора. «Експрес-методика» з вивчення соціально-психологічного клімату в колективі. При визначенні індексу групової згуртованості Сішора, був встановлений рівень згуртованості досліджуваного колективу, який становить 11 балів (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8

**Результат анкетування співробітників ТОДА**

<b>Запитання анкети</b>	<b>Відповіді, %</b>
Як би Ви оцінили свою приналежність до колективу?	
- Відчуваю себе її членом, частиною колективу (5)	12
- Беру участь у більшості видів діяльності (4)	27
- Беру участь в одних видах діяльності і не беру участі в інших (3)	54
- Не відчуваю, що є членом групи (2)	4
- Існую окремо від нього (1)	2
- Не знаю, важко відповісти (1)	1
Чи перейшли б Ви в інший колектив / на інше місце роботи, якби випала така можливість (без зміни інших умов)?	
- Так, дуже хотів би перейти (1)	14
- Швидше перейшов би, ніж залишився (2)	37
- Не бачу ніякої різниці (3)	18
- Швидше за все залишився би у своїй групі (4)	21
- Дуже хотів би залишитися в своїй групі (5)	8
- Не знаю, важко сказати (1)	2
Які взаємини між членами Вашого колективу?	
- Краще, ніж в більшості колективів (3)	32
- Приблизно такі ж, як і в більшості колективів (2)	51
- Гірше, ніж в більшості колективів (1)	10
- Не знаю, важко сказати (1)	3
Які у Вас взаємини з керівництвом?	
- Краще, ніж в більшості колективів (3)	29
- Приблизно такі ж, як і в більшості колективів (2)	58
- Гірше, ніж в більшості колективів (1)	13
- Не знаю. (1)	-
Яке відношення до роботи у Вашому колективі?	
- Краще, ніж в більшості колективів (3)	37
- Приблизно такі ж, як і в більшості колективів (2)	46
- Гірше, ніж в більшості колективів (1)	15
- Не знаю (1)	2

Примітка. Побудовано автором за матеріалами Тернопільської обласної державної адміністрації.

Таким чином, були отримані наступні дані: більшість опитаних середньо оцінюють свою приналежність до колективу, 40% працівників перейшли б на інше місце роботи при можливості, а взаємини з керівництвом і між співробітниками оцінюють такими ж, як і в інших колективах. Результат опитування склав 11 балів, що є середнім показником згуртованості і означає, що в колективі панують хороші професійні стосунки, але при цьому працівники не відчують, що є членами міцної групи.

Взаємовідносини між членами даного колективу не є близькими, але і не погані. Негативні інциденти трапляються нечасто, швидко згасають, і, як правило, не переростають у ворожнечу. Працівниками ОДА було висловлено думку про неефективну систему адаптації новачків. Новому працівнику не зрозуміло, що робити і як себе потрібно поводити. У нього відсутня необхідність якимось проявляти себе, немає діалогу з керівником. Новий працівник не має мотивації до праці. У нього виникає відчуття, що керівник йому не довіряє. Новачок не бачить себе разом з колективом. Він розуміє, що в організації відсутні можливості для розвитку.

Таким чином, в Тернопільській обласній державній адміністрації створений колектив, що включає в себе працівників різних професій, різного віку, рівнів освіти і стажу роботи. За даними проведених методик можна зробити висновок, що психологічний клімат в Тернопільській ОДА є сприятливим, але не завжди спрямовує діяльність працівників на доброзичливе ставлення один до одного, на співпрацю, взаємодопомогу. Спираючись на наведені результати дослідження, можна сказати, що колектив загалом є неконфліктним. Цьому сприяє переважна кількість високоосвідчених співробітників зрілого віку. Хоча, серед працівників присутні й такі особи, яких можна віднести до типу конфліктних людей.

Отже, керівному персоналу можна рекомендувати, що в майбутньому, набираючи нових співробітників, потрібно тестувати їх на схильність до конфліктів і не допускати прийому на роботу тих, хто відноситься до конфліктної групи. Таким людям складно працювати там, де в обов'язки

входить спілкування з іншими людьми. Спираючись на отримані результати дослідження, необхідно також відзначити, що в колективі інколи бувають ситуації, коли керівництво практично не приймає участі у вирішенні виникаючих конфліктів. Безпосередньо керівництво здебільшого є учасником, а інколи навіть призвідником конфліктів в організації. Звідси виникає негативне ставлення до керівника, що в подальшому може привести до суперечки і перерости в затяжний конфлікт.

Стреси і конфлікти на робочому місці можуть виникнути через перевантаження або, навпаки, недостатню завантаженість. При цьому співробітник, який вважає, що його робоче навантаження не відповідає займаній посаді й одержуваній заробітній платі, відчуває не менший стрес, ніж працівник, завантажений непосильною роботою. Також серйозний стрес загрожує співробітникові, від якого вимагається швидке і якісне виконання декількох важко сумісних функцій.

Дуже важливо, щоб працівник мав чітке уявлення про свої посадові обов'язки, межі власних повноважень, а також розумів систему оцінки своєї праці. Людина, яка має конкретну ціль і чітко розуміє алгоритм дій для її досягнення, відчуває себе набагато спокійніше. Ще однією причиною стресу може бути виконання співробітником нових обов'язків, які не відповідають його досвіду. Наприклад, при переході на більш високу посаду. Небезпеку становить також і необхідність день у день займатися однією справою.

Соціологічними дослідженнями встановлено, що втрата робочого часу від конфліктів і постконфліктних переживань становить близько 15%, а продуктивність праці знижується на 20%. Для конфліктної ситуації характерна напруженість сторін при спілкуванні, видачі завдань, а також прийнятті рішень. Така напруга вимагає додаткових зусиль керівника там, де раніше вони об'єктивно не були потрібні. Якщо доводиться багато разів пояснювати, повторювати підлеглому завдання, то тут справа не в тому, що керівник раптом став погано це робити. Для керівника це перший "дзвінок" про те, що має місце

напруженість з боку підлеглого, неприйняття ним керівника. Іншими словами, виникла конфліктна ситуація.

Однак, найчастіше в якості джерела стресового стану співробітників виступає стиль менеджменту в організації. Керівники повинні пам'ятати, що позитивна стимуляція співробітників здатна збільшити якісні показники їх роботи з набагато більшою ефективністю, ніж постійний тиск і надмірна вимогливість.

Виявлено основні причини, що заважають ефективному функціонуванню робочого колективу Тернопільської ОДА: в колективі періодично спостерігається пригнічений настрій, песимізм, антипатії людей один до одного, присутнє суперництво; успіхи або невдачі одного залишають байдужими інших членів колективу; у важких випадках колектив не здатний об'єднатися; в результаті цього виникають розгубленість, сварки, взаємні звинувачення; колектив закритий і не прагне співпрацювати з іншими колективами.

Аналіз дозволив нам вивчити зовнішнє та внутрішнє середовище Тернопільської обласної державної адміністрації, виявити сильні і слабкі сторони системи управління конфліктами і стресами в ній, можливості і загрози для існування даної системи в організації. Встановлено ланцюжок зв'язків між цими факторами (табл. 2.9).

*Таблиця 2.9*

**SWOT-аналіз системи управління конфліктами та стресами в Тернопільській обласній державній адміністрації**

<b>Можливості:</b>	<b>Загрози:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• можливість додаткового фінансування програм розвитку персоналу за рахунок позабюджетних джерел;</li> <li>• наявність на території області освітніх установ, що здійснюють підготовку за конфліктології і медіації;</li> <li>• наявність регламентів поведінки цивільних службовців.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• плинність персоналу;</li> <li>• зниження безоплатного фінансування організації;</li> <li>• неприязнь деяких жителів до керівника (голова адміністрації) або до фахівців</li> </ul>

## Продовження таблиці 2.9

Сильні сторони:	Слабкі сторони:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• наявність кваліфікованого, згуртованого колективу;</li> <li>• висока якість послуг, що надаються;</li> <li>• низький рівень конфліктності в колективі, тому що один співробітник може знайти підхід до іншого;</li> <li>• створення почуття «Великої родини».</li> <li>• - компетентні співробітники в галузі управління конфліктами і стресами на ринку праці;</li> <li>• наявність додаткових витрат фінансових ресурсів при втраті безоплатних надходжень до бюджету;</li> <li>• допомога одного співробітника іншому в обслуговуванні проблемного клієнта.</li> <li>• наявність авторитетного керівника;</li> <li>• конфлікт веде до змін, розвитку, перетворень в системі управління конфліктами і стресами в організації;</li> <li>• згуртування колективу адміністрації при суперечці з опонентом;</li> <li>• діагностика можливостей свого колеги в конфліктній ситуації.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• виявляються причини конфлікту і проводиться робота щодо своєчасного його усунення;</li> <li>• персонал не бажає проводити роботу над собою;</li> <li>• підвищується вміння персоналу працювати з проблемними клієнтами.</li> <li>• скарги від населення до вищих органів керівництва на роботу адміністрації;</li> <li>• відставка з посади керівника організації;</li> <li>• відсутність на ринку праці бажаючих працювати в даній організації.</li> <li>• управління конфліктами та стресами здійснюється ситуативно;</li> <li>• немає системи профілактики конфліктів і стресів;</li> <li>• високий рівень стресогенності середовища (професія типу «людина-людина»)</li> <li>• наявність персоналу з високим рівнем конфліктності;</li> <li>• зниження активності співробітництва колективу під час конфлікту і після нього.</li> </ul>

Примітка. Побудовано автором за матеріалами Тернопільської обласної державної адміністрації.

На підставі вищенаведених досліджень (табл. 2.9) можна зробити наступний висновок: погано розроблена система управління конфліктами і стресами негативно впливає на продуктивність праці співробітників організації, а також на імідж керівника і колективу Тернопільської обласної державної адміністрації. В результаті цього знижується якість послуг, які надаються населенню.

## Висновки до розділу 2

Основне завдання Тернопільської ОДА - стати установою, яка користуватиметься довірою у жителів Тернопільської області, а також буде

задовольняти потреби місцевої громади в соціально-культурних, комунально-побутових та інших послугах.

В Тернопільській обласній державній адміністрації створений колектив, що включає в себе працівників різних професій, різного віку, рівнів освіти і стажу роботи. За даними проведених методик можна зробити висновок, що психологічний клімат в Тернопільській ОДА є сприятливим, проте не завжди діяльність працівників спрямовується на доброзичливе ставлення один до одного, на співпрацю, взаємодопомогу.

Відсутність сучасної системи управління конфліктами і стресами позначається на результатах діяльності організації в цілому. Можна зробити висновок, що за останні три роки спостерігається велика плінність кадрів, половина персоналу має маленький стаж роботи, а це впливає на працездатність колективу, якість послуг, що надаються населенню. В кінцевому результаті все це позначається на соціально-психологічній атмосфері в колективі. Підвищується ризик стресової ситуації, яка сприяє розвитку конфліктів.

Таким чином, на підставі проведеного аналізу трудових ресурсів Тернопільської ОДА, ми зробили висновки, що в установі відсутня програма адаптації нових співробітників, а це тягне за собою такі наслідки: високу плінність кадрів; незадоволеність персоналу своїм керівником; виникнення міжособистісних конфліктів і згодом стресів окремих працівників або груп працівників. Найбільш ефективно конфліктну ситуацію керівник може вирішити, використовуючи на практиці в залежності від обставин розглянуті стратегії.

### РОЗДІЛ 3

## ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ І СТРЕСАМИ В ТЕРНОПІЛЬСЬКІЙ ОБЛАСНІЙ ДЕРЖАВНІЙ АДМІНІСТРАЦІЇ

Співробітники Тернопільської обласної державної адміністрації намагаються слідувати деяким умовам щодо запобігання конфліктних і стресових ситуацій. Це відбувається наступним чином. В першу чергу - це створення умов, які перешкоджають виникненню і розвитку конфліктних і стресових ситуацій. Як показує практика, найпоширеніші конфлікти в Тернопільській обласній державній адміністрації - міжособистісні і міжгрупові.

Багато психологів відносять управління стресами і конфліктами до числа управлінських функцій керівника.

Безумовно, керівнику слід почати з себе. Давно доведено, що люди найкраще засвоюють нові стилі поведінки через наслідування. Керівник повинен стати прикладом, рольовою моделлю, показуючи приклад такого ставлення до справи, такої поведінки, яку передбачається закріпити і розвинути у підлеглих.

Для безконфліктного взаємодії керівника і підлеглих використовуються наступні методи і умови: відбувається стимулювання до сумлінного виконання своїх обов'язків (в основному матеріальне); проводиться спільний відпочинок для зняття психологічної напруженості в колективі; при виникненні важливих проблем, співробітники інформуються керівником, якщо можливо, надається допомога при їх вирішенні; відбувається заохочення ініціативи, яка сприяє ефективній діяльності робочого колективу Тернопільської обласної державної адміністрації; якщо керівник ставить перед підлеглими якусь завдання, то забезпечує необхідними засобами для його виконання; керівник не ставить перед підлеглими завдання, які не відповідають їх можливостям; оцінка результатів діяльності підлеглого дається тільки після достатнього вивчення



підсумків; розмова з приводу критики починається з позитивних аспектів діяльності; якщо керівник допустив помилки, то намагається не звинувачувати в цьому підлеглих (по можливості); керівник дотримується наступного правила: менше проступків - менше конфліктів, менше покарань - менше проблем.

Управління стресами і конфліктами вважається більш продуктивним, ніж прагнення повністю їх уникнути. Стикаючись з «проблемними» клієнтами, дуже складно уникнути, наприклад, почуття гніву, образи, безпорадності, але навчитися управляти ними цілком можливо. Потрібно прагнути акцентувати увагу не на негативних емоціях в процесі розмови, а на тих результатах, які будуть досягнуті після виконання роботи, - укладання вигідної угоди, збільшенні прибутку, створення позитивного іміджу організації в очах клієнтів, партнерів [23, с. 56].

Для безконфліктного взаємодії співробітників з клієнтами застосовуються такі методи і правила: при взаємодії з населенням службовець проявляє стриманість своїх негативних емоцій, по можливості уникає грубощів і неповаги; дотримується елементарних правил ввічливості (“здрасуйте”, “спасибі”, “будь ласка”, “до побачення” і т.д.); службовець намагається задовольнити потреби в послугі навіть самих примхливих і прискіпливих відвідувачів; співробітник при взаємодії з відвідувачем проявляє ввічливість і поступливість.

Також для досягнення високої продуктивності праці керівнику необхідно:

- 1) об'єктивно оцінювати здібності, потреби і схильності працівників, а також намагатися вибрати для них відповідний обсяг і тип роботи;
- 2) дозволяти працівникам відмовлятися від виконання будь - якого завдання, коли у них є для цього поважні підстави;
- 3) чітко визначати конкретні параметри повноважень, відповідальність і виробничих вимог, застосовувати двосторонню комунікацію;
- 4) використовувати стиль лідерства, що відповідає даній ситуації;
- 5) забезпечувати належну винагороду за ефективну роботу;
- 6) виступати в ролі

наставника по відношенню до підлеглих, розвивати їхні здібності і обговорювати з ними складні питання.

Медіація є найбільш м'якою формою альтернативного вирішення спорів. Під час процедури медіації сторони, які беруть участь в конфлікті, самостійно приходять до взаємовигідного рішення, спираючись на досвід, знання і вміння медіатора. Вирішення суперечки повністю залежить від волі самих сторін. Медіація (від лат. *Mediare* - бути посередником) - форма позасудового вирішення суперечок за допомогою третьої нейтральної сторони - медіатора (посередника). Медіація допомагає заощадити час, гроші і емоційні сили учасників суперечки. При її проведенні обстановка, регламент і зміст процесу можуть бути визначені індивідуально.

Роль медіатора як незалежної третьої сторони полягає в сприянні сторонам, які добровільно беруть участь у процедурі медіації при виробленні взаємовигідного і життєздатного рішення.

Медіації притаманні характерні риси: процес медіації базується на принципах, жоден з яких не може порушуватися; активна роль належить сторонам; медіатор не може бути представником сторін; медіатор організовує й управляє перемовинами. Крім цього слід звернути увагу на переваги медіації: медіація допомагає заощадити час, гроші і емоційні сили учасників спору або конфлікту; при її проведенні обстановка, організація, регламент і зміст процесу можуть бути визначені індивідуально; медіація спрямована не стільки на конфлікт (з'ясування хто правий, хто винен) або на виграш, скільки на конструктивний пошук рішень; в плані часових витрат медіація може бути легко підстроєна під потреби учасників і може враховувати емоційні і особисті аспекти суперечки; при вирішенні конфлікту за допомогою медіації досягнуті домовленості, як правило, більш довговічні і відповідають реальному стану речей, що не тільки сприяє втіленню їх у життя, а й робить їх існування прийнятним і взаємовигідним кроком.

Можна виділити три основні етапи в процесі медіації.

1. Знайомство з конфліктом і конфліктуючими сторонами. Медіатор вивчає історію проблеми, вимоги опонентів. Багато конфліктів носять специфічний характер. Медіатору доводиться вникати в проблему, читати відповідну літературу, консультиватися з фахівцями.

2. Робота з конфліктуючими сторонами. Медіатор, можливо, декілька разів зустрічається з кожною зі сторін з метою їх підготовки до проведення спільних перемовин (уточнюються вимоги, знімаються звинувачення, пом'якшуються формулювання і т.д.).

3. Ведення перемовин - найбільш важливий етап. В їх ході медіатор виконує ряд функцій: ведучого, тренера, «підштовхувача», педагога і т.д. Він стежить за тим, що і як говорять опоненти, при необхідності поправляючи, підбадьорюючи або засуджуючи їх. Важливо, щоб кожна зустріч була відзначена, хай невеликим, але реальним досягненням прогресу.

Для вирішення конфліктів існують спеціалізовані центри медіації, які об'єднують висококваліфікованих практиків і вчених-фахівців в області юриспруденції, психології, конфліктології, соціології, що дозволяє реалізовувати програми підвищення кваліфікації.

Програми спрямовані на навчання професійних медіаторів серед юристів, адвокатів, суддів, соціальних працівників, працівників різної сфери діяльності, менеджерів вищої і середньої ланки, психологів, державних службовців, а так само для тих, хто за родом своєї діяльності змушений стикатися з необхідністю приймати участь, розпізнавати, запобігати і вирішувати конфліктні ситуації. Застосування сучасних методик навчання дозволяє слухачам отримати актуальні знання в сфері медіації та альтернативного вирішення суперечок, а також оволодіти навичками і вміннями для їх застосування у практичній діяльності. Для того, щоб вирішити виявлені проблеми, необхідно розробити рекомендації щодо вдосконалення системи управління конфліктами і стресами в Тернопільській обласній державній адміністрації. Вони повинні складатися з низки з запропонованих заходів щодо усунення виявленої проблеми і очікуваним результатом проведеної діяльності (таблю 3.1)

Таблиця 3.1

**Рекомендації щодо вдосконалення системи управління конфліктами і стресами в Тернопільській обласній державній адміністрації**

<b>Проблема</b>	<b>Рекомендації</b>	<b>Заходи</b>	<b>Результати</b>
Високий рівень стресогенності середовища (професія типу «людина-людина»)	Створити циклограму прийому відвідувачів по певних днях і питаннях	1. Визначимо зайнятість фахівців в робочі дні тижня, більш зручні, розвантажені дні та години для прийому громадян; 2. Проінформуємо населення щодо змін, які відбулися в роботі адміністрації: розміщуємо інформацію про зміни в суспільних місцях, на стендах, в місцевій газеті тощо.	Даний захід сприяє зниженню виникнення конфліктної ситуації з жителями громади: адміністрація зможе уникнути черг; люди будуть знати, коли і в який час звернутися зі своїм питанням або проблемою до фахівця, що заощадить дорогоцінний час.
Немає системи профілактики конфліктів і стресів	Проходження курсів медіації в спеціалізованих центрах	Надіслати на курси медіації заступника голови адміністрації	Свій медіатор в колективі дає можливість: - удосконалити систему конфліктів і стресів в адміністрації; - бачити причини конфліктів і вміти їх запобігти; - проводити роботу по профілактиці конфліктів і стресів.
Управління конфліктами та стресами здійснюється ситуативно	Забезпечення співробітників інформацією по самоконтролю і саморегуляції	Знайти в мережі Інтернет буклет на тему: “технології самоконтролю і раціональної поведінки в екстремальних ситуаціях”. Використовувати цей буклет як «Настільну книгу» в складних ситуаціях	Співробітники адміністрації будуть знати, як правильно керувати своїми емоціями, як вчасно запобігти і згладити конфлікт
Наявність персоналу з високим рівнем конфліктності	Проведення спортивних заходів по волейболу, тренінги, трудові суботники	Планування спортивних заходів між організаціями сільського поселення з волейболу. Проведення керівником організації тренінгів на командоутворення проведення трудових суботників з благоустрою території (з бюджетних коштів) з подальшим відпочинком на природі.	Сполучені духу колективу, визнання колективу як згуртованої команди, яка працює для досягнення спільної мети.
Зниження співробітництва колективу під час конфлікту і після нього	Колективне святкування днів народжень співробітників і професійних свят	Співробітники спілкуються в неформальній обстановці, діляться особистим, розповідають про себе і свою сім'ю один одному.	Хороші і довірчі взаємини на роботі - запорука успішної, ефективної та плідної співпраці

Примітка. Розроблено автором самостійно.

Проведемо оцінку вартості даних заходів (табл. 3.1). Головною проблемою системи управління конфліктами і стресами в Тернопільській ОДА є відсутність системи профілактики конфліктів і стресів. Для вирішення цієї проблеми необхідно виділити кошти з бюджету установи.

Для вдосконалення системи управління конфліктами і стресами в Тернопільській обласній державній адміністрації пропонується прийом фахівця з кадрової роботи, який за кошти організації пройшов би базовий курс в спеціалізованому центрі медіації (наприклад – Український центр медіації при Києво-Могилянській Бізнес Школі).

На сьогодні кадрова робота включає в себе не тільки діловодство, а й роботу безпосередньо з людиною, адже від кваліфікації працівника залежить злагоджена робота організації в цілому. Тому, курси медіації для заступника голови адміністрації - необхідні.

До кадровика, як до медіатора, працівники-опоненти можуть звернутися у випадках, коли: а) об'єктом регулювання є тривалий конфлікт. Всі аргументи, сили і засоби вичерпані, але вирішення конфлікту при цьому не наступило; б) сторони відстоюють протилежні, взаємовиключні інтереси і не можуть знайти спільних точок дотику; в) по-різному трактуються правові норми або інші критерії, які є ключовими у вирішенні конфлікту; г) однієї зі сторін завдано серйозної шкоди і вона вимагає санкцій по відношенню до опонента; д) сторонам важливо зберегти хороші відносини, конфлікт не інтенсивний, але взаємовигідне рішення вони знайти не можуть; е) опоненти прийшли до тимчасової угоди, але необхідний зовнішній об'єктивний контроль за його виконанням.

Оперативне самостійне втручання кадровика в конфлікт можливо в ситуаціях, коли: а) відбувається небезпечна ескалація конфліктних подій, існує безпосередня загроза застосування насильства; б) однієї зі сторін інтенсивно застосовується насильство; в) кадровому працівникові особисто не вигідний цей конфлікт; г) конфлікт негативно впливає на середовище, яке контролюється кадровим працівником (наприклад, необхідно врегулювати службовий

конфлікт, який негативно впливає на весь колектив); д) сторони не дійшли згоди, а у кадровика є можливість задовольнити інтереси обох сторін. Проведемо оцінку вартості заходів щодо вдосконалення системи управління конфліктами і стресами в адміністрації (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Оцінка вартості заходів щодо вдосконалення системи управління конфліктами і стресами в Тернопільській обласній державній адміністрації**

№ п/п	Заходи	Період реалізації	Ресурси	Затрати
1.	Програма «Медіація. Базовий курс» в Українському центрі медіації при Києво-Могилянській Бізнес Школі	Серпень 2021 року	Заступник голови адміністрації	22 000 гривень
2.	Створити циклограму прийому відвідувачів по певних днях і питаннях	Упродовж року	Всі співробітники адміністрації	Не приносить затрат
3.	Забезпечити наявність літератури з навчання самоконтролю	Упродовж року	Всі співробітники адміністрації	Не приносить затрат
4.	Спортивні заходи, тренінги на командоутворення, трудові суботники	Упродовж року	Всі співробітники адміністрації	Бюджетні кошти за статтями витрат «культура й спорт», «благоустрій»
5.	Колективне святкування днів народжень співробітників, професійних свят	Упродовж року	Всі співробітники адміністрації	За рахунок працівників колективу

Примітка. Розроблено автором самостійно.

За даними таблиці 3.2 можна зробити висновок, що передбачувані заходи мають невеликі витрати в розмірі 22 000 гривень.

Підвищення кваліфікації кадрового працівника в області системи управління конфліктами і стресами в Тернопільській обласній державній адміністрації можна забезпечити шляхом відрядження співробітника в Центр медіації. З'ясувалося, що базовий курс медіації вартує 22 000 гривень і складається зі 128 годин. За формулою 3.1 розрахуємо витрати на отримання кваліфікації одного спеціаліста адміністрації:

$$З = N Z_1 \quad (3.1)$$

де  $Z$  - витрати на проходження програми «Медіація. Базовий курс »,  $N$  - кількість фахівців, спрямованих на підвищення кваліфікації з відривом від роботи в навчальні заклади;  $Z_1$ -витрати на навчання одного фахівця.

Маємо: 22 000 грн. = 1 чол. \* 22 000 грн.;

На проживання співробітника адміністрації з бюджету Тернопільської обласної державної адміністрації виділяється 300 гривень на одну добу, оскільки даний курс проводиться очно-заочно з елементами дистанційного навчання, на розгляд найважливіших теоретичних аспектів і проведення тренінгів відводиться 60 годин (планується протягом двох тижнів). Розрахуємо вартість проживання заступника голови адміністрації на 14 календарних днів за формулою 3.2:

$$Z_{пр} = N_{дн} S_{сут} \quad (3.2)$$

де  $Z_{пр}$  - витрати на проживання,  $N_{дн}$  - кількість календарних днів,  $S_{сут}$  - сума вартості однієї доби проживання.

Звідси: 4 200 грн. = 14 дн. \* 300 грн.;

Таким чином, з'ясували, що на проживання заступника голови адміністрації під час проходження курсу медіації буде потрібно виділити бюджетних коштів на суму 4 200 гривень.

Підрахуємо загальні витрати Тернопільської обласної державної адміністрації для запропонованих заходів щодо вдосконалення системи конфліктами і стресами за формулою 3.3:

$$Z_{об} = Z + Z_{пр} \quad (3.3)$$

Зробимо підрахунок загальних витрат:  $Z_{об} = 22\,000 \text{ грн.} + 4\,200 \text{ грн.} = 26\,200 \text{ грн.}$

Отже, за розрахунками, витрати на реалізацію запропонованого заходу складуть 26 200 гривень. Робота медіатора буде позитивно впливати на

атмосферу в трудовому колективі, контролювати взаємини між співробітниками.

В даний час економічний розвиток організації визначається не стільки технологією виробництва, розміщенням виробничих сил, організаційно-економічними складовими і обсягом інвестицій, скільки забезпеченістю організації компетентним, ініціативним персоналом, здатним брати на себе відповідальність за досягнення цілей організації і приймати оптимальні рішення в складній і мінливій обстановці, а також ефективним управлінням стресами і конфліктами. Ці чинники все частіше відіграють домінуючу роль в процесах конкурентної боротьби і є засобом забезпечення ефективної діяльності організації. Ефективне управління персоналом в організації неможливе без чіткого механізму оцінки ефективності управління конфліктами і стресами, що дозволяє встановити дійсну ситуацію в організації, виявити слабкі місця і дати рекомендації для її поліпшення.

Таким чином, залежність успіху організації від його працівників обумовлює необхідність вдосконалення системи управління конфліктами і стресами в організації, оцінки ефективності управління персоналом, що є основою раціонального використання трудових ресурсів організації.

Перехід на ринкові відносини, ускладнення економічних зв'язків, науково-технічний прогрес, а також інтенсивний розвиток продуктивних сил призводить до необхідності зміни методів праці, що вимагає більш налагодженої структури управлінських органів, діяльність яких спрямована на підвищення ефективності системи управління конфліктами і стресами в організації. Однак, для того, щоб визначити, наскільки ефективними є заходи щодо вдосконалення системи управління конфліктами і стресами в організації, необхідно адаптувати наявні або виробити нові методики для соціально-економічної оцінки ефективності.



Після запропонованих заходів щодо вдосконалення системи управління конфліктами і стресами в організації, необхідно з'ясувати, наскільки ці методи будуть ефективними. Економічна ефективність методів включає в себе вирішення завдань, що стоять перед організацією. Вона буде залежати від правильного і раціонального використання людських ресурсів. Таким чином, методи вдосконалення системи управління конфліктами і стресами в організації мають як соціальний, так і економічний характер.

Економічна ефективність від проведених запропонованих заходів виражається в зниженні витрат на електроенергію та оргтехніку. Конфлікти і стреси призводять до низької працездатності персоналу. Нерідко співробітникам доводиться залишатися в післяробочий час, щоб виконати свою роботу і не «прогоріти» за термінами. При таких умовах ми маємо незаплановані витрати на електроенергію.

Відомо, що за 2019 рік Тернопільська обласна державна адміністрація витратила на даний вид комунальної послуги 120 500 гривень. Співробітники, що залишаються на роботі після робочого дня витрачають  $\frac{1}{4}$  робочого часу, а значить і перевитрата електроенергії дорівнює четвертій частині від загальної суми витрат (3.4.)

$$S = S_{e.p.} / 4 \quad (3.4)$$

де  $S$  - сума перевитрати електроенергії в рік,  $S_{e.p.}$  - сума, витрачена на електроенергію за 2019 рік.

Зробимо розрахунок:

$$S = \frac{120\,500 \text{ грн}}{4} = 30125 \text{ грн.}$$

Таким чином, можна зробити висновок, що 30 125 гривень - перевитрата бюджетних коштів на оплату електроенергії.

У стані конфлікту або стресу люди часто «трощать» все навколо себе. Так в 2019 році працівник Тернопільської обласної державної адміністрації в пориві гніву зламав персональний комп'ютер вартістю 25 000 гривень, що завдало збитків бюджету організації.

Таким чином, за 2019 рік витрати установи, пов'язані з недопрацьованою системою управління конфліктами і стресами в Тернопільській обласній державній адміністрації, склали 145 500 гривень. Оскільки повністю усунути конфлікти і стреси в організації неможливо, але і нести додаткові витрати у зв'язку з людським фактором організації не вигідно, ми плануємо мінімізувати економічні збитки за допомогою впровадження запропонованих заходів до 10%, що складе в планованому періоді 3615 грн.

Економія на додаткових витратах складе:

$$E = Z_{\text{баз}} - Z_{\text{план}} \quad (3.5)$$

$$E = 145500 \text{ грн.} - 3615 \text{ грн.} = 141885 \text{ грн.}$$

Витрати на вдосконалення системи управління конфліктами і стресами в організації необхідно враховувати при оцінці економічної ефективності удосконалення управління персоналом організації.

Економічна ефективність запропонованих заходів складе:

$$E_{\text{ф}} = E / Z \quad (3.6)$$

де  $E$  - економія на додаткових витратах,  $Z$  - витрати на впровадження заходів.

$$\text{Таким чином, } E_{\text{ф}} = 32\,535 \text{ грн.} / 26\,200 \text{ грн.} = 1,24$$

Конфлікти і стреси приносять Тернопільській обласній державній адміністрації економічний збиток. Це проявляється в зниженні продуктивності праці робітників під час конфлікту і після нього: підвищується комунікативна активність в організації, що проявляється у вигляді формування нових малих груп в колективі, які займаються не професійними завданнями, а особистими справами; частішають і подовжуються перекури, перерви в роботі; ведеться електронне листування, розмови з сусіднім кабінетом по телефону; знижується особиста ефективність основних сторін конфлікту (конфлікт впливає на їх продуктивність, і співробітникам доводиться залишатися в позаурочний час, подовгу затримуватися на роботі); виникають збої в обміні інформацією між відділами і людьми, залученими в конфлікт, співробітники не бажають спільно

приймати рішення; деякі співробітники починають діяти за рамками своїх функціональних обов'язків.

Недоопрацьована система управління конфліктами і стресами в Тернопільській обласній державній адміністрації впливає на економічний спад не тільки всередині організації, але і зовні. Так, створивши собі поганий імідж, негативні відгуки, організація може ігноруватися компетентними фахівцями на заміщення вакантних посад в разі звільнення когось із наявних працівників. Отже, заміна буде здійснюватися ситуативно і нового працівника потрібно буде навчати, що тягне за собою додаткові витрати. Позитивні соціальні наслідки від впровадження заходів щодо вдосконалення системи управління конфліктами та стресами в організації можуть виходити і за межі організації (формування сприятливого іміджу організації по області та ін.). Характеристика соціальних результатів і методів вдосконалення системи управління конфліктами і стресами в організації представлена табл. 3.4.

Слід звернути увагу на принциповий взаємозв'язок економічної та соціальної ефективностей методів вдосконалення системи управління конфліктами і стресами в організації, яка пояснюється наступним: з одного боку, соціальну ефективність у вигляді методів вдосконалення системи управління конфліктами і стресами можна забезпечити тільки тоді, коли існування організації є надійним і вона отримує прибуток; з іншого боку, економічну ефективність можна досягти тільки в тому випадку, якщо співробітники нададуть в розпорядження організації свою робочу силу, що вони зазвичай бувають готові зробити тільки при наявності певного рівня соціальної ефективності.

Оцінюючи економічну ефективність методів вдосконалення системи управління конфліктами і стресами в організації, відзначимо, що основний економічний показник - це продуктивність персоналу протягом всього процесу роботи.

**Позитивні результати від вдосконалення системи управління конфліктами  
в публічній організації**

Сфера формування	Позитивні результати	Показники
Управління конфліктами та стресами в організації	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Забезпечення своєчасного виявлення проблем в групових та індивідуальних взаємовідносинах;</li> <li>• Забезпечення дотримання етичних норм взаємовідносин;</li> <li>• Забезпечення можливості прийняття рішень у випадках, коли необхідний пошук компромісів;</li> <li>• Формування сприятливого іміджу організації;</li> <li>• Наявність механізмів координації робіт щодо вирішення проблем соціально-трудових відносин;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Скорочення числа конфліктів з робочих питань по структурних підрозділах;</li> <li>• Скорочення числа соціально-трудових конфліктів в розрахунку на одного співробітника;</li> <li>• Скорочення витрат часу через соціально-трудові конфлікти;</li> <li>• Скорочення числа звернень до адміністрації з боку співробітників з проханням про переведення в інші підрозділи в зв'язку з проблемами групових та індивідуальних конфліктів;</li> <li>• Питома вага працівників, задоволених взаємовідносинами з керівництвом;</li> </ul>

Примітка. Складено автором.

Для ефективного виконання завдань з психологічного розвантаження співробітників необхідно мати фахівця-медіатора. Необхідність пояснюється наступними факторами: 1) саме медіатор може надати кваліфіковану допомогу; 2) на медіатора буде покладено завдання з виявлення, запобігання та профілактики конфліктів; 3) медіатор буде найбільш чітко орієнтуватися в сформованих ситуаціях; 4) він буде фіксувати конфліктні і стресові ситуації в колективі; 5) брати участь у підборі персоналу і в формуванні груп по певному набору якостей (по типу темпераменту, за складом розуму, особистісних характеристик); 6) розробляти систему моніторингу за конфліктними і стресовими ситуаціями.

Оцінка ефективності заходів щодо вдосконалення системи управління конфліктами і стресами в організації вимагає визначення не тільки економічних, а й соціальних наслідків їх реалізації. Одним з найважливіших для організації критеріїв соціальної ефективності є зміна задоволеності

персоналу, викликана здійсненням заходів щодо вдосконалення системи управління конфліктами і стресами в організації.

Соціальна ефективність проявляється в можливості досягнення позитивних і уникнення негативних з соціальної точки зору змін в організації. Позитивні зміни: наявність кваліфікованого, згуртованого колективу; висока якість послуг, що надаються населенню (особливо з проблемними клієнтами); низький рівень конфліктності в колективі; виявляються причини конфліктів і стресів, проводиться робота щодо своєчасного його усунення; проводиться профілактика конфліктів в організації. Негативним зміни: імідж глави адміністрації і всієї організації на низькому рівні; незадовільна якість послуг, що надаються населенню; ОДА не має попиту як роботодавець на ринку праці.

Соціальні наслідки вдосконалення системи управління конфліктами і стресами можуть формуватися і за межами організації. Так імідж Тернопільської обласної державної адміністрації це показник обласного рівня компетенції органів влади. Імідж голови адміністрації повинен бути прикладом для жителів області.

### **Висновок до розділу 3**

Для безконфліктного взаємодії керівника і підлеглих мають використовуватися наступні методи і умови: відбувається стимулювання до сумлінного виконання своїх обов'язків (в основному матеріальне); проводиться спільний відпочинок для зняття психологічної напруженості в колективі; при виникненні важливих проблем, співробітники інформуються керівником, якщо можливо, надається допомога при їх вирішенні; відбувається заохочення ініціативи, яка сприяє ефективній діяльності робочого колективу Головного управління Державної податкової служби у Тернопільській області; якщо керівник ставить перед підлеглими яесь завдання, то забезпечує необхідними засобами для його виконання; керівник не ставить перед підлеглими завдання,

які не відповідають їх можливостям; оцінка результатів діяльності підлеглого дається тільки після достатнього вивчення підсумків; розмова з приводу критики починається з позитивних аспектів діяльності; якщо керівник допустив помилки, то намагається не звинувачувати в цьому підлеглих (по можливості); керівник дотримується наступного правила: менше проступків - менше конфліктів, менше покарань - менше проблем.

Таким чином, як показала оцінка ефективності, проходження курсів медіації працівником управління вплине на економічне зростання організації, покращення соціальної атмосфери в колективі, продуктивність праці робітників, а також якість послуг, що надаються населенню Тернопільської області.

Економічний ефект від впровадження заходів щодо вдосконалення системи управління конфліктами і стресами в організації, як уже сказано вище, може бути отриманий в різних сферах діяльності організації: в управлінні, в сфері надання послуг населенню тощо. Якщо показник економічного ефекту позитивний, значить проведення заходів щодо вдосконалення системи управління конфліктами і стресами є економічно доцільним.

## ВИСНОВКИ

Можна зробити висновок, що конфлікт є досить складним соціальним і психологічним явищем, а також закономірним і неминучим результатом діяльності будь-якої групи. У трудовому колективі завжди є місце зіткненням, невдоволення, суперечливим думкам і інтересам. Більшість конфліктів несуть в собі як руйнівні, так і позитивні наслідки.

Вплив обставин, в тому числі і конфліктних ситуацій, породжує у людини певні емоції - зміни в його нервовій системі, суб'єктивні реакції на вплив тих чи інших подразників. Серед важких станів найширшого розповсюдження отримав стрес - нервове збудження, що виникає в результаті вирішення протиріч між природною, соціальною і духовною сутностями особистості, вибух внутрішнього протиборства емоцій і думок, почуття і розуму, реакція на подразники, які перевищують певний критичний рівень і порушують рівновагу у внутрішньому середовищі організму. Як гострий конфлікт здатний викликати стрес, занепокоєння, незадоволеність, так і стресова напруженість може стати джерелом конфліктів. Стан стресу може виникнути як наслідок конфліктної ситуації, але також може бути причиною або приводом для початку конфлікту.

Наслідки конфліктів і стресів в сучасних організаціях не завжди однозначні. Конфлікт може привести як до поліпшення функціонування організації в цілому, так і до розпаду організаційної структури, припинення діяльності організації. До потенційних негативних наслідків конфлікту відносяться: зниження продуктивності, незадоволеність, зниження морального стану, збільшення плинності кадрів, погіршення соціальної взаємодії. Однак, при ефективному втручанні конфлікт може мати й позитивні наслідки. Наприклад, більш поглиблена робота над пошуком вирішення конфлікту, розмаїтість думок при прийнятті рішень і поліпшення співробітництва в майбутньому. Найбільш раціональної та оптимальної за результатами є спрямованість на співпрацю.

Дослідження соціальних процесів, що відбуваються в суспільстві,

показує, що конфлікт є однією з найважливіших соціальних проблем. Серед фахівців, що займаються вивченням конфлікту, немає єдиної точки зору з питання про те, що він собою являє. Це обумовлено рядом причин: складністю самого феномена конфлікту, а також неоднозначним розумінням того, чим викликане його виникнення.

Головне питання полягає не в поверненні до безконфліктного стану, а в тому, щоб навчитися жити з конфліктом, віддаючи собі звіт в його стимулюючій дії в тих випадках, коли він розвивається в певних рамках, і, усвідомлюючи його руйнівний характер, коли він переростає ці рамки. Деструктивні наслідки стресів і конфліктів знижують ефективність і добробут індивідуума, що дорого обходиться організаціям. Конфлікти і стреси прямо і побічно збільшують витрати на досягнення цілей організацій і знижують якість життя великого числа працівників. Щоб запобігти виникненню конфліктів і стресів, або направити їх у творче русло, ними потрібно управляти. В управлінській діяльності дуже важливим є попередження та подолання конфліктів і стресів. Уміння управляти конфліктом і стресом може стати вирішальним для виживання колективу в цілому. Якщо вміло керувати конфліктом, то він зміцнює як колектив, так і організацію в цілому, а також допомагає виробити загальну концепцію управління як в малих, так і в найбільших організаціях.

У медіатора є можливість передбачити початок конфліктної ситуації, вчасно втрутитися в процес протікання конфлікту, внести свої корективи і вивести конфліктну ситуацію до оптимального вирішення. Розуміючи поведінку людини в конфліктній ситуації, медіатор повинен в першу чергу з'ясувати причину конфлікту, визначити цілі опонентів, намітити сфери зближення точок зору опонентів, а також уточнити поведінкові особливості конкуруючих сторін. При цьому важливо пам'ятати, що точно так само, як жоден стиль керівництва не може бути ефективним у всіх без винятку ситуаціях, так і жоден зі стилів вирішення конфлікту (будь то конкуренція, співробітництво, компроміс, ухилення, пристосування) не може бути виділений як найкращий. У реальному житті керівникам різного рангу часто просто не



вистачає культури переговорного процесу, навичок ведення переговорів, бажання вступити в комунікацію з опонентом. Тому, необхідно вивчати конфліктні ситуації, опираючись на досвіді фахівців. Уміння управляти конфліктом - це запорука успіху керівника в його діяльності.

Велику роль відіграють заходи щодо вдосконалення системи управління конфліктними ситуаціями та стресами в організації. Короткий організаційно-економічний аналіз і дослідження проблем в управлінні конфліктами і стресами в діяльності Тернопільської обласної державної адміністрації показує наявність стресових і конфліктних ситуацій. Основну увагу приділено заходам по боротьбі зі стресами і управління конфліктними ситуаціями, властивими лише даній організації, які можуть вивести її рівень на новий, більш «досконалий щабель розвитку». Серед цих рекомендацій виділені найбільш прийнятні для даних умов заходи щодо вдосконалення системи управління конфліктними ситуаціями.

Ефективне управління персоналом в організації неможливе без чіткого механізму оцінки економічної і соціальної ефективності управління конфліктами і стресами, що дозволяє встановити реальну ситуацію в організації, виявити слабкі місця і дати рекомендації для її поліпшення. У разі виявлення низької ефективності проведених заходів, слід змінити підходи до проведення мотиваційної політики, спираючись на потреби та очікування працівників, узгоджені з цілями і завданнями Тернопільської обласної державної адміністрації. Слід звернути увагу на принциповий взаємозв'язок економічної та соціальної ефективності рекомендацій вдосконалення системи управління конфліктами і стресами в організації, яка пояснюється наступним: з одного боку, соціальну ефективність у вигляді заходів щодо вдосконалення системи управління конфліктами і стресами можна забезпечити тільки тоді, коли організація є надійною, має позитивний імідж, користується авторитетом серед жителів області; з іншого боку, економічну ефективність можна досягти тільки в тому випадку, якщо співробітники нададуть в розпорядження організації свою робочу силу, що вони зазвичай готові зробити тільки при наявності певного рівня соціальної ефективності.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Александрова, Е.В. Соціально-трудо́ві конфлікти: шляхи розв'язання. К: ІНІСН, 2018. 354 с.
2. Андрєєва Г.М. Соціальна психологія. Підручник для вищих навчальних закладів. Харків: Аспект Пресс, 2017. 340 с.
3. Анцупов А.Я. Конфліктологія: підручник для вузів. К, 2018. 496с.
4. Бабосов Е.М. Основи конфліктології. Харків, 2007. 367с.
5. Большаков А.Г. Конфліктологія організацій. К.: МЗ Прес, 2001. 182 с.
6. Бородкін Ф.М. Увага: конфлікт! Львів: Наука, 2015. 190 с.
7. Вересів М.М. Формула протистояння, або як усунути конфлікт в колективі. К.: Флінта, 2008. 108с.
8. Вершинін М.С. Конфліктологія: Конспект лекцій. К., 2010. 64с.
9. Виханский О.С. Менеджмент. М.: Гардарики, 2006. 387с.
10. Гагаринська Г.П. Профілактика конфліктних ситуацій в організації. *Кадровик. Кадровий менеджмент*. 2008. № 7. С. 85-87.
11. Галустова О.В. Конфліктологія в питаннях і відповідях: навч. посібник. Донецьк: ТК Велбі, Вид-во Проспект, 2007. 216 с.
12. Гібсон Дж.Л. Організаційна поведінка, структура, процеси. К., 2009. 293 с.
13. Гришина Н.В. Психологія конфлікту. Харків: Основа, 2017. 364с.
14. Дмитрієв, А. В. Конфліктологія. К.: Гардарики. 2011. 320с.
15. Донцов А. І. Психологія колективу. К.: КНЕУ, 2014. 473с.
16. Дружинін В.В. Введення в теорію конфлікту. Дніпро: Радіо та зв'язок, 2018. 396 с.
17. Ємельянов С.М. Практикум з конфліктології. К.: НАДУ, 2011. 360 с.
18. Журавльов А.Л. Зміна оцінок ефективності вирішення конфлікту в умовах зміни уявлень учасників конфлікту. *Вісник КПІ*. 2012. № 8.
19. Запрудський Ю.Г. Соціальний конфлікт. Ужгород, 2012. 342с.

20. Здравомислов А. Г. Соціологія конфлікту. Донецьк: Аспект Прес, 2006. 459с.
21. Зеркин Д.П. Основи конфліктології. Донецьк: Фенікс, 2008. 480 с.
22. Іваннікова М. Конфлікти в організації: види, призначення, способи управління. К.: Альфа-Пресс, 2012. 216с.
23. Іванова Е.Н. Ефективне спілкування і конфлікти. Луцьк: Експеримент, 2019. 70с.
24. Калмикова О. Ю. Ефективна управління конфліктами в соціально трудових відносинах. *Вісник Донецького державного університету управління*. Випуск № 1 (102). 2013. 176с.
25. Карташова Л. В. Поведінка в організації: Підручник. Харків: ІНФРА, 2011. 362с.
26. Кібанов, А.Я. Конфліктологія. Харків, 2017. 301с.
27. Ковальов В.М. Семінар-тренінг «Управління конфліктами»: програма та навчально-методичний посібник. Севастополь, 2008. 66с.
28. Козирев Г.І. Конфлікти в організації. *Соціально-гуманітарні знання*. Науково-освітній видання. 2001. №2.
29. Конфліктологія / За ред. А.С. Карміна. К.: КНУ ім. Т.Шевченка, 2019. 403 с.
30. Конфліктологія. Питання-відповіді: навч. посібник для вузів / під ред. проф. В. П. Ратникова. Львів, 2014. 567с.
31. Кошелев А. Н. Конфлікти в організації: види, призначення, способи управління. К.: Альфа-Пресс, 2017. 278с.
32. Красовський Ю.Д. Організаційна поведінка. Харків: ЮНИТИ, 2009. 205 с.
33. Кричевський Р.Л. Якщо ви - керівник. К.: Справа, 2015. 266 с.
34. Куликов Л.В. Соціальні та соціально-психологічні аспекти стресостійкості особистості. Теоретичні та прикладні питання психології. Рівне, 2014. 342 с.

35. Лінчевський Е. Е. Майстерність управлінського спілкування: керівник в повсякденних контактах і конфліктах. К.: Мова, 2020. 321с.
36. Локутов С.П. Конфлікти в колективі: причини, управління, мінімізація. Полтава: Вентана-Граф, 2018. 342с.
37. Лютенс Ф. Організаційна поведінка: Пер. з англ. К., 1999. 321 с.
38. Маклаков А.Г. Загальна психологія: Підручник для вузів. К., 2017. 356 с.
39. Мескон М.Х. Основи менеджменту: пер з англ. Харків: Справа, 2017. 704 с.
40. Менеджмент в АПК / Ю.Б.Королев, В.Д. Коротнев, Г.Н.Кочетова і ін. К.: Колос, 2017. 424 с.
41. Москвіна О. В. Оцінка економічної і соціальної ефективності заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом: метод. річок. Донецьк, 2011. 42с.
42. Ньюстон Дж.В. Організаційна поведінка. К., 2017. 582с.
43. Обозов Н. Н. Психологія конфлікту і способи його вирішення. Львів, 1993. 326 с.
44. Прикладна конфліктологія: Підручник. Харків: Харвест, АСТ, 2017. 624 с.
45. Психологія ділового спілкування і управлінських дій / Під ред. В.В. Горанчука. К.: Дніпро, 2010. 267 с.
46. Психологія і етика ділового спілкування: Підручник для вузів / За редакцією професора В.М. Лавриненко. К.: Культура і спорт, 2018. 279 с.
47. Редліх, А. Модерація конфліктів в організації. К.: Мова, 2019. 475 с.
48. Романова О.С. Менеджмент організації. К.: Енергія, 2018. 314 с.
49. Румянцева З.П. Менеджмент організації. Навчальний посібник. К., 2007. 389с.
50. Самоукина Н. Кар'єра без стресу. Полтава, 2014. 247 с.
51. Сап'яном В.І. Етика спілкування: проблема вирішення конфлікту. Чернігів, 2017. 104 с.

52. Скотт Джині Грехем. Конфлікти. Шляхи їх подолання. Київ: Зовнішторгвидав, 1991. 378с.
53. Смирнов, Е. Розробка управлінських рішень. Харків, 2012. 498с.
54. Соломанідіна Т.О. Організаційна культура компанії. К.: ТОВ «Управління персоналом», 2015. 207с.
55. Сомова, Л.К. Вирішення конфліктів. Менеджер. К., 2000. 211 с.
56. Соціальна конфліктологія: / Під ред. А.В. Морозова. Львів.: Академія, 2012. 331 с.
57. Управління персоналом організації / під ред. проф. А. Кибанова. К., 2011. 484 с.
58. Устюжанін А.П. Соціально-психологічні аспекти управління колективом: навчальний посібник. К.: Колос, 2013. 111 с.
59. Федорова, Н.В. Управління персоналом організації: навчальний посібник. Харків.: КНОРУС, 2017. 324 с.
60. Цевельов В.В. Оцінка економічної ефективності заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом: методичні рекомендації. К., 2009. 234 с.
61. Чумиков А. Н. Управління конфліктом. К., 2016. 393 с.
62. Шкільняк М.М. Менеджмент: навчальний посібник. М.М.Шкільняк, О.Ф.Овсянюк-Бердадіна, Ж.Л.Крисько, І.О.Демків. Тернопіль.: Крок, 2017. 351с.
63. Бреус О. Управління конфліктними та стресовими ситуаціями в ділових стосунках персоналу публічної організації. *Матеріали II Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки»*. Тернопіль: ЗУНУ, 2021.