

DOI 10.34132/mspc2025.02.13.39

Вікторія Чорна
Денис Кравченко

ДЖЕРЕЛА ВИНИКНЕННЯ КОНФЛІКТІВ ТА СТРЕСОВИХ СИТУАЦІЙ У ПУБЛІЧНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

Матеріали представляють дослідження сутності, природи та основні джерела виникнення конфліктів і стресових ситуацій у публічних організаціях. Розкрито взаємозв'язок між організаційними, соціально-психологічними та особистісними чинниками, що спричиняють конфлікти у сфері публічного управління. З'ясовано, що ключовими причинами напруженості у колективах державних і комунальних установ є недосконалість управлінських структур, низький рівень комунікації, перевантаження працівників, обмеженість ресурсів, а також політичний та адміністративний тиск.

Окрему увагу приділено аналізу психологічних аспектів конфліктної поведінки та впливу професійного стресу на ефективність діяльності службовців. Обґрунтовано необхідність впровадження системи управління конфліктами, розвитку емоційного інтелекту керівників і формування сприятливого соціально-психологічного клімату у публічних організаціях.

У результаті дослідження визначено основні напрями профілактики конфліктів: вдосконалення організаційної структури, підвищення якості комунікацій, розвиток етичного лідерства та корпоративної культури, орієнтованої на довіру й співпрацю.

Ключові слова: публічна організація, конфлікт, стрес, управління, комунікація, емоційний інтелект, соціально-психологічний клімат.

Функціонування публічних організацій в умовах сучасних суспільно-політичних і соціально-економічних трансформацій супроводжується зростанням рівня професійної напруги, міжособистісних протиріч та управлінських ускладнень. Конфлікти та стреси є невід'ємними складовими діяльності будь-якої організації, проте у сфері публічного управління вони мають особливу гостроту через специфіку державної служби, жорстку ієрархію, підзвітність та високий рівень відповідальності перед суспільством.

Виявлення джерел виникнення конфліктів і стресових ситуацій у публічних організаціях є важливою умовою для підвищення ефективності управління, формування здорового соціально-психологічного клімату та профілактики професійного вигорання.

Під конфліктом у публічній організації розуміють зіткнення різноспрямованих інтересів, цінностей або позицій учасників управлінської взаємодії, що перешкоджає досягненню організаційних цілей.

Стресова ситуація – це стан емоційної, когнітивної або фізичної напруги, який виникає під впливом професійних, організаційних чи соціальних факторів.

У межах публічного сектору конфлікти та стреси часто взаємопов'язані: організаційні непорозуміння провокують психологічну напругу, а тривалий стрес, своєю чергою, може стати підґрунтям для конфліктної поведінки.

Одним із головних чинників виникнення конфліктів є структурні недоліки управління – нечіткий розподіл повноважень, подвійне підпорядкування або дублювання функцій між підрозділами. Такі обставини створюють невизначеність у відповідальності та породжують суперництво між працівниками.

Іншим джерелом є неефективна система комунікацій, коли інформація передається несвоєчасно або спотворюється під час обговорення управлінських рішень. Це спричиняє непорозуміння, чутки та втрату довіри до керівництва.

Важливим чинником є також нерівномірний розподіл ресурсів, особливо у бюджетних установах, де обмежене фінансування викликає напруження між відділами чи групами працівників.

Крім того, бюрократизація та надмірна формалізація управлінських процедур посилюють відчуття безсилля і фрустрації, особливо серед фахівців, які прагнуть швидких результатів, але стикаються з регламентними обмеженнями.

Соціально-психологічні чинники часто є ключовими у формуванні напружених відносин у публічній організації.

До найпоширеніших належать:

1) Несумісність темпераментів, стилів спілкування та поведінки. Відмінності у характері, рівні емоційності чи способах реагування на стрес можуть призводити до частих міжособистісних конфліктів.

2) Порушення принципів справедливості. Коли працівники відчують упереджене ставлення або нерівність в оцінюванні результатів праці, знижується їхня лояльність, а рівень напруги зростає.

3) Недостатня емоційна компетентність керівників. Невміння вислухати, підтримати чи конструктивно вирішити суперечку лише загострює конфліктну ситуацію.

4) Професійне вигорання персоналу. Постійна взаємодія з громадянами, високий рівень відповідальності й відсутність емоційної підтримки спричиняють втому, апатію, дратівливість і конфліктність.

5) Низький рівень психологічної безпеки у колективі. Якщо працівники не відчують себе захищеними від критики або приниження, вони схильні уникати ініціативності та вступати у конфронтацію.

Діяльність публічних організацій тісно пов'язана з політичним, соціальним та економічним середовищем, що формує додаткові джерела конфліктності:

– Політичний тиск і зміна керівництва. Часті кадрові ротації, політична заангажованість чи лобіювання інтересів знижують стабільність і викликають опір серед персоналу.

– Соціальні очікування суспільства. Підвищена увага громадськості, публічна критика у ЗМІ та соціальних мережах формують додаткове психологічне навантаження на працівників.

– Фінансово-економічні обмеження. Хронічна нестача бюджету, скорочення штату або затримки фінансування підвищують рівень стресу та створюють ґрунт для конфліктів через розподіл обмежених ресурсів.

– Нормативна невизначеність. Часті зміни законодавства або відсутність чітких методичних рекомендацій дезорієнтують працівників і підривають довіру до системи управління.

На рівні індивідуальної поведінки джерелами конфліктів можуть бути такі особливості:

1) Амбіційність і прагнення влади. У колективах з високою конкуренцією за керівні посади часто виникають приховані або відкриті конфлікти.

2) Низький рівень самоконтролю та емоційної зрілості. Працівники, схильні до імпульсивних реакцій, частіше провокують суперечки.

3) Дефіцит комунікативних навичок. Невміння чітко висловлювати думку або вислухати опонента створює непорозуміння.

4) Когнітивний дисонанс. Розбіжність між особистими цінностями та корпоративною культурою викликає внутрішній конфлікт і хронічний стрес.

Структура публічної організації має значний вплив на динаміку конфліктних процесів. Вертикальна ієрархічна система управління, суворе підпорядкованість, надмірна формалізація та слабкі горизонтальні зв'язки обмежують можливість відкритого обговорення проблем. Це призводить до накопичення напруги, яка проявляється у вигляді латентних (прихованих) конфліктів, що поступово руйнують командну згуртованість. Водночас відсутність чітких механізмів медіації, психологічної підтримки та управління стресом сприяє переходу дрібних суперечок у системні конфлікти, які зачіпають не лише окремих працівників, а й організаційну культуру загалом.

Нерозв'язані конфлікти мають деструктивні наслідки:

- зниження ефективності управлінських рішень;
- погіршення морально-психологічного клімату;
- зростання плинності кадрів;
- зниження продуктивності праці;
- формування негативного іміджу організації в очах громадськості.

Тривалі стресові стани призводять до емоційного вигорання, зниження мотивації, відчуженості працівників від цілей організації та зростання ризику професійних помилок.

Таким чином, джерела виникнення конфліктів і стресових ситуацій у публічній організації мають комплексний характер і охоплюють організаційні, соціально-психологічні, зовнішні та індивідуальні чинники. Конфлікти неминучі у процесі взаємодії людей, проте їх інтенсивність і наслідки залежать від рівня управлінської культури, комунікативних навичок і здатності керівництва до конструктивного вирішення суперечностей.

Ефективне управління конфліктами передбачає:

- 1) розвиток системи внутрішньої комунікації;
- 2) формування культури довіри та взаємоповаги;
- 3) впровадження психологічної підтримки персоналу;

4) навчання менеджерів навичкам емоційного інтелекту та медіації.

Отже, вчасна ідентифікація джерел конфліктів і стресових ситуацій є запорукою стабільності, згуртованості та ефективності функціонування публічної організації.

Успішне функціонування публічної організації значною мірою залежить від здатності керівництва передбачати можливі конфліктні ситуації, своєчасно їх нейтралізувати та створювати сприятливий психологічний клімат. Управління конфліктами – це не лише реакція на вже існуючі суперечності, а й системна профілактична діяльність, спрямована на формування культури взаєморозуміння, довіри та етичного спілкування.

Організаційні механізми попередження конфліктів

1) Чітке регламентування управлінських процесів. Визначення функцій, повноважень та відповідальності кожного працівника запобігає перетинанню компетенцій і непорозумінням між структурними підрозділами.

2) Оптимізація системи комунікацій. Відкритий обмін інформацією, регулярні наради, електронні канали внутрішньої комунікації сприяють прозорості управління й зменшують ризик виникнення непорозумінь.

3) Впровадження механізмів зворотного зв'язку. Анонімні опитування, внутрішні платформи для пропозицій, «скриньки довіри» дають змогу виявити проблеми до того, як вони переростуть у конфлікт.

4) Формування етичного кодексу організації. Визначення стандартів поведінки, взаємоповаги та корпоративної етики встановлює чіткі межі взаємодії і сприяє зниженню емоційного напруження.

Психологічні механізми подолання конфліктів

1) Розвиток емоційного інтелекту керівників і працівників. Здатність розпізнавати власні емоції та емоції інших, керувати ними й адекватно реагувати у стресових ситуаціях зменшує ризик конфронтації.

2) Навчання навичкам медіації та переговорів. Керівники структурних підрозділів повинні володіти техніками посередництва, що допомагають знаходити взаємоприйнятні рішення у спірних ситуаціях.

3) Психологічна підтримка персоналу. Внутрішні служби психолога або зовнішнє консультування сприяють профілактиці емоційного вигорання, покращують адаптацію нових працівників і знижують рівень стресу в колективі.

4) Позитивна мотивація та визнання досягнень. Система морального та матеріального стимулювання підвищує рівень задоволення працею, що безпосередньо знижує конфліктність.

Таким чином, механізми попередження та подолання конфліктів у публічній організації повинні мати комплексний характер – поєднувати управлінські, психологічні, комунікаційні та етичні підходи. Ключовим завданням керівника є створення безпечного і стабільного середовища, у якому працівники можуть вільно висловлювати думки, отримувати підтримку та розвиватися професійно. Успішна публічна організація – це не та, де немає конфліктів, а та, де вони вчасно виявляються, конструктивно вирішуються і трансформуються у розвиток колективу.

References

1. Breus, O. (2021). Upravlinnia konfliktnymi ta stresovymi sytuatsiamy v dilovykh stosunkakh personalu publichnoi orhanizatsii [Management of conflict and stress situations in business relations of personnel of state organizations]. Proceedings from APMPACIDE '21: II Vseukrainska naukovo-praktychna internet-konferentsiia z mizhnarodnoiu uchastiu «Aktualni problemy menedzhmentu ta publichnoho upravlinnia v umovakh innovatsiinoho rozvytku ekonomiky» – II All-Ukrainian scientific and practical Internet conference with international participation «Actual problems of management and public administration in the conditions of innovative development of the economy». Ternopil: ZUNU [in Ukrainian].
2. Rol menedzhera v protsesi upravlinnia konfliktamy [The role of the manager in the process of conflict management]. (n.d.). buklib.net. Retrieved from: <http://buklib.net/component/option.com> [in Ukrainian].
3. Tymofiiiev, V.H. (2012). Rozviazannia konfliktiv u sferi derzhavnoi sluzhby: sytuatyvnyi pidkhid [Conflict resolution in the civil service: a situational approach]. Derzhavne upravlinnia: teoriia ta praktyka – State administration: theory and practice, (Vol. 2). Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Dutp_2012_2_27 [in Ukrainian].

SOURCES OF CONFLICTS AND STRESSFUL SITUATIONS IN PUBLIC ORGANIZATIONS

The materials present a study of the essence, nature, and main sources of conflicts and stressful situations in public organizations. The interrelation between organizational, socio-psychological, and personal factors that cause conflicts in the field of public administration is revealed. It was found that the key causes of tension within the teams of state and municipal institutions include imperfect management structures, low levels of communication, employee overload, limited resources, as well as political and administrative pressure.

Special attention is given to the analysis of the psychological aspects of conflict behavior and the influence of professional stress on the efficiency of employees' activities. The necessity of implementing a conflict management system, developing the emotional intelligence of leaders, and forming a favorable socio-psychological climate in public organizations is substantiated.

As a result of the research, the main directions of conflict prevention were determined: improvement of the organizational structure, enhancement of communication quality, development of ethical leadership, and establishment of a corporate culture focused on trust and cooperation.

Keywords: public organization, conflict, stress, management, communication, emotional intelligence, socio-psychological climate.

Відомості про авторів / Information about the authors

Вікторія Чорна, кандидат соціологічних наук, доцент кафедри історії, Факультету політичних наук, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: chornav2008@gmail.com, orcid: <https://orcid.org/0000-0002-6205-7163>.

Viktoriia Chorna, Candidate of Sociological Sciences, Associate Professor of the Department of History, Faculty of Political Science, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: chornav2008@gmail.com, orcid: <https://orcid.org/0000-0002-6205-7163>.

Денис Кравченко, магістр кафедри публічного управління та адміністрування, Юридичного факультету, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: kravchenko@gmail.com.

Denys Kravchenko, Master's Degree Student of the Department of Public Administration and Management, Faculty of Law, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine, E-mail: kravchenko@gmail.com.