

ЗАТВЕРДЖЕНО

наказ Національного агентства України

з питань державної служби

_____ 2022 року № _____

**Методичні рекомендації
щодо роботи з конфліктами в органах місцевого самоврядування**

I. Загальні положення

1. Методичні рекомендації розроблено з урахуванням частини другої статті 6 Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування», підпункту 2 пункту 3 Положення про Національне агентство України з питань державної служби, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 01 жовтня 2014 року № 500.

2. Ці Методичні рекомендації розроблено з метою надання методичної допомоги сільським, селищним, міським головам, головам районних, районних у місті, обласних рад, керуючим справами (секретарям) виконавчих комітетів, керуючим справами виконавчих апаратів, керівникам відділів, управлінь та інших виконавчих органів ради, працівникам структурного підрозділу з питань персоналу або спеціалісту з питань персоналу органу місцевого самоврядування, посадовим особам місцевого самоврядування, а також іншим працівникам органу місцевого самоврядування стосовно їх дій у разі виникнення конфліктів міжособистісного характеру під час виконання ними посадових обов'язків, а також для зниження напруги в колективі, підвищення ефективності та продуктивності роботи органу місцевого самоврядування у ході реалізації його завдань та функцій, створення сприятливого організаційного та психологічного клімату у колективі.

3. Ці Методичні рекомендації рекомендується використовувати як допоміжний інструмент при роботі з конфліктами, які виникають у органі місцевого самоврядування, в тому числі для запобігання, виявлення та розв'язання конфліктів, зниження та / або усунення конфліктної напруги між посадовими особами місцевого самоврядування, іншими працівниками органу місцевого самоврядування (далі – працівники органу місцевого самоврядування).

4. Терміни, зазначені у цих Методичних рекомендаціях, вживаються у значеннях, наведених у Законі України «Про місцеве самоврядування в Україні», Законі України «Про службу в органах місцевого самоврядування», Законі України «Про медіацію», інших нормативно-правових актах.



UB
НАДС
№108-22/ДЗ від 17.06.2022
КЕП: МАРУШКЕВИЧ Ю. В. 17.06.2022 11:18
2B6C7DF9A3891DA1040000079FBA700C3EB0D03

№108-22/ДЗ від 17.06.2022

5. У цих Методичних рекомендаціях наведені нижче терміни рекомендується вживати у таких значеннях:

втручання у конфлікт – свідомі дії по відношенню до конфлікту, його сторін, предмету, причин та наслідків з метою запобігання чи припинення його ескалації, сприяння його завершенню;

конфліктна напруга – стан відносин, коли наявні ознаки непорозуміння, що свідчать про наявність конфлікту у зв'язку із зіткненням різних потреб, інтересів, бачень сторін конфлікту, проте ще немає яскравої демонстрації протистояння;

конфліктний інцидент – яскравий прояв конфліктної напруги, що демонструє явне протистояння, одна або обидві сторони конфлікту активно діють, що призводить до ущемлення прав / інтересів іншої сторони;

ескалація конфлікту – зростання інтенсивності прояву конфлікту та рівня напруги між сторонами з відповідною зміною їх поведінки;

конфлікт – соціальне явище, коли має місце зіткнення різних позицій, інтересів, потреб, бачень, цінностей, вірувань двох чи більше осіб під час виконання ними посадових обов'язків;

робота з конфліктами – цілеспрямована практична діяльність уповноважених осіб органу місцевого самоврядування, що передбачає супровід конфліктів, а також запобігання їх появи.

6. Учасниками роботи з конфліктами (далі – учасники) рекомендується вважати:

сторони конфлікту – двоє чи більше працівників органу місцевого самоврядування, чії позиції, інтереси, потреби зіткнулись під час виконання посадових обов'язків;

інші учасники конфлікту – інші члени колективу, на яких впливають наслідки перебігу конфлікту, спостерігачі;

уповноважена особа з питань супроводу конфліктів (далі – УСК) – представник структурного підрозділу з питань персоналу або спеціаліст з питань персоналу органу місцевого самоврядування, який не має власного інтересу щодо предмету конфлікту, є неупередженим та рівновіддаленим у стосунках зі сторонами конфлікту, має необхідні знання, досвід та відповідні навички для застосування/реалізації певного методу втручання у конфлікт. У разі відсутності в органі місцевого самоврядування особи, яка відповідає наведеним ознакам, рекомендується залучати зовнішнього спеціаліста відповідно до законодавства;

найближчий керівник працівника органу місцевого самоврядування, якому такий працівник прямо підпорядковується, від якого отримує завдання та якому звітується про їх виконання (далі – безпосередній керівник).

7. У роботі з конфліктами рекомендується дотримуватись таких принципів:

добровільності – участь у роботі з конфліктами є добровільним волевиявленням учасників, ніхто не може бути примушений до розв'язання конфлікту, застосування конкретного методу втручання у конфлікт, якщо інше не встановлено законом;

конфіденційності – під час роботи з конфліктами учасники мають утримуватись від розголошення конфіденційної інформації, якщо інше не встановлено законом або якщо всі сторони не домовилися про інше;

нейтральності – особа, яка здійснює втручання у конфлікт, повинна бути нейтральною та неупередженою у ставленні до сторін конфлікту та незалежною від сторін конфлікту;

рівності – сторонам конфлікту має бути надано рівні можливості під час роботи з конфліктом, ніхто не повинен мати привілеїв незалежно від статі, національності, майнового стану, посад, досвіду роботи тощо.

8. У роботі з конфліктами рекомендується дотримуватися таких етапів:

- 1) виявлення конфлікту;
- 2) діагностика конфлікту;
- 3) підготовка до втручання у конфлікт;
- 4) втручання у конфлікт;
- 5) завершення втручання в конфлікт та оцінка його результатів.

II. Виявлення та діагностика конфлікту

1. Передумовою для початку роботи з конфліктом рекомендується вважати його виявлення в результаті спостереження або отримання відповідного повідомлення про потенційний конфлікт (далі – повідомлення) (до УСК звернулася сторона конфлікту або інші члени колективу органу місцевого самоврядування, що спостерігають конфлікт між колегами; УСК спостерігає конфліктний інцидент тощо).

2. Для раннього виявлення конфлікту УСК рекомендується здійснювати періодичне відстеження (моніторинг) ознак, що можуть свідчити про наявність конфлікту, конфліктної напруги в колективі органу місцевого самоврядування, а також створити канали комунікації для отримання повідомлень.

3. На етапах виявлення та діагностики конфлікту УСК рекомендується дотримуватись такого алгоритму дій:

- оцінити потенційний конфлікт за ознаками, що можуть свідчити про наявність конфлікту;
- здійснити збір інформації про конфлікт;
- провести аналіз конфлікту, за необхідності та по можливості здійснити картування конфлікту.

4. Після надходження відповідного повідомлення УСК рекомендується невідкладно оцінити потенційний конфлікт за ознаками, що можуть свідчити про наявність конфлікту, що дозволить підтвердити факт наявності конфлікту.

Рекомендований перелік ознак, що можуть свідчити про наявність конфлікту, наведений в додатку 1 до цих Методичних рекомендацій.

5. Інформацію про конфлікт рекомендується отримувати безпосередньо у сторін конфлікту.

У разі, якщо з повідомленням про конфлікт звернулася не сторона (сторони) конфлікту, УСК рекомендується встановити контакт зі сторонами і дослідити ситуацію (організувати спільні або окремі зустрічі зі сторонами, на яких перевірити отриману інформацію).

Також УСК рекомендується під час розмови/зустрічі зі сторонами чи стороною конфлікту з'ясувати інформацію про умови співпраці, комфорт при виконанні робочих задач, стан задоволеності роботою та робочою атмосферою у колективі, потреби внести зміни у робочий процес, щоб його покращити, а також надати для подальшої роботи з конфліктом настанови (рекомендовані настанови стороні конфлікту для роботи з конфліктом наведені у додатку 2 до цих Методичних рекомендацій).

6. Під час збору інформації УСК рекомендується звертати увагу на такі фактори відносно конфлікту, який аналізується:

- тривалість та характер перебігу конфлікту;
- наявність аналогічних конфліктних інцидентів у органі місцевого самоврядування в минулому;
- масштаб конфлікту (група, підрозділ, орган);
- факт усвідомлення сторонами наявності конфлікту;
- терміновість реагування;
- наявність варіантів для розв'язання конфлікту, прогноз його наслідків;
- необхідні ресурси для його розв'язання та наявність таких ресурсів у органі місцевого самоврядування;
- необхідність залучення зовнішнього спеціаліста відповідно до законодавства.

Для упорядкування інформації під час аналізу конфлікту УСК рекомендується використовувати аналітичні інструменти, наведені у додатку 3 до цих Методичних рекомендацій.

7. УСК за результатами збору інформації та проведеного аналізу конфлікту рекомендується визначити:

- сторони конфлікту;
- предмет конфлікту;
- спірні питання та позиції сторін щодо таких питань;
- ступінь ескалації конфлікту;
- коло осіб, на яких впливає чи впливатиме конфлікт.

III. Втручання у конфлікт

1. З метою підготовки до втручання у конфлікт УСК рекомендується організувати зустріч-бесіду за участі сторін конфлікту. Для належної організації такої зустрічі УСК рекомендується надіслати сторонам конфлікту лист, в якому

пояснити мету зустрічі, регламент її проведення, запропонувати варіанти формату та часу зустрічі.

2. В ході зустрічі-бесіди УСК рекомендується:

- пояснити сторонам бачення конфлікту, вислухати їх думку та обговорити можливі варіанти роботи з конфліктом (рекомендований перелік питань до сторін конфлікту для пропонування методу втручання у конфлікт наведений у додатку 4 до цих Методичних рекомендацій);

- запропонувати метод втручання у конфлікт, пояснити його суть та узгодити послідовність подальших кроків у роботі з конфліктом, визначити конкретні задачі для сторін;

- погодити зі сторонами конфлікту осіб, які можуть бути залучені під час роботи з конфліктом;

- встановити умови конфіденційності до, під час та після розв'язання конфлікту (за потреби);

- узгодити систему комунікації між учасниками роботи з конфліктом, формат зустрічей зі сторонами конфлікту, їх послідовність, час, тривалість.

3. Рекомендованими методами втручання у конфлікт можуть бути:

- перемовини;
- нейтральна оцінка;
- човникова дипломатія;
- медіація.

4. З метою застосування належного методу втручання у конфлікт УСК рекомендується скористатися критеріями вибору методу втручання у конфлікт, наведеними у додатку 5 до цих Методичних рекомендацій.

Інформаційний опис рекомендованих методів втручання у конфлікт наведений у додатку 6 до цих Методичних рекомендацій.

5. Під час застосування обраного методу втручання у конфлікт УСК рекомендується:

- дотримуватись узгодженої послідовності дій, визначених строків вирішення конфлікту;

- контролювати виконання проміжних задач (формулювати конкретно, хто і що має зробити до наступної зустрічі, узгоджувати, що буде свідчити про виконання певної задачі, кому і коли про це потрібно повідомити тощо);

- підтримувати залученість учасників роботи з конфліктом (не залишати сторони надовго без уваги, не приділяти більше уваги якійсь зі сторін тощо);

- відслідковувати прогрес (зосереджувати увагу сторін на спільних потребах, допомагати сторонам бачити прогрес, фіксувати досягнення, підкреслювати цінність зробленого сторонами і заохочувати рухатись далі);

- уникати підготовки, оприлюднення та поширення довідок, звітів або інших документальних свідчень про факт, перебіг чи результати роботи з конфліктом.

6. Залежно від ситуації, правил внутрішнього трудового розпорядку, режиму роботи сторін конфлікту УСК рекомендується застосовувати методи втручання у конфлікт за фізичної присутності учасників та/або дистанційно шляхом застосування технічних засобів.

7. Втручання у конфлікт рекомендується вважати позитивно завершеним у разі, якщо сторони дійшли згоди щодо предмету конфлікту / конфліктного інциденту.

У випадку, якщо обраний метод втручання у конфлікт саботується сторонами конфлікту, спостерігається низький рівень залучення сторін конфлікту до його вирішення, відсутня позитивна динаміка у його вирішенні, УСК рекомендується провести повторний аналіз конфлікту та обрати інший метод втручання у конфлікт.

8. У разі позитивного завершення втручання у конфлікт УСК рекомендується сприяти перевірці досягнутої сторонами згоди на реалістичність та виконуваність, а також однаковості розуміння сторонами взятих на себе зобов'язань та строків їх виконання (у разі наявності).

9. Для оцінки результатів втручання у конфлікт УСК рекомендується протягом місяця з моменту завершення такого втручання провести повторне відстеження (моніторинг) ознак, що свідчили про наявність конфлікту, та/або додаткову зустріч зі сторонами конфлікту.

IV. Рекомендації для учасників роботи з конфліктами щодо запобігання конфліктам

1. Для запобігання конфліктам в органі місцевого самоврядування сільським, селищним, міським головам, головам районних, районних у місті, обласних рад, керуючим справами (секретарям) виконавчих комітетів, керуючим справами виконавчих апаратів, керівникам відділів, управлінь та інших виконавчих органів ради рекомендується:

- здійснювати аудит робочих процесів та їх оптимізацію (за потреби);
- здійснювати гендерний аналіз;
- здійснювати постійний моніторинг ефективності системи комунікації та взаємодії між працівниками органу місцевого самоврядування;
- забезпечувати навчання працівників органу місцевого самоврядування навичкам ефективної комунікації та діалогу;
- формувати культуру ефективної взаємодії, порозуміння та діалогу.

2. Для запобігання конфліктам в органі місцевого самоврядування структурному підрозділу з питань персоналу або спеціалісту з питань персоналу органу місцевого самоврядування, рекомендується:

- організувати в органі місцевого самоврядування навчання основам конфліктології, ефективної комунікації та переговорів;

- сприяти створенню та підтримці інфраструктури по роботі з конфліктами в органі місцевого самоврядування (забезпечити створення місця для діалогу в органі місцевого самоврядування, надавати поради як ефективно діяти в тій чи іншій ситуації тощо);

- моніторити рівень конфліктної напруги та причини появи конфліктів, їх ескалації, фіксувати потребу у системних змінах в органі місцевого самоврядування;

- узагальнювати зібрану інформацію та подавати пропозиції сільським, селищним, міським головам, головам районних, районних у місті, обласних рад, керуючим справами (секретарям) виконавчих комітетів, керуючим справами виконавчих апаратів, керівникам відділів, управлінь та інших виконавчих органів ради щодо застосування превентивних заходів у роботі з конфліктами тощо.

3. Для запобігання конфліктам на робочому місці працівникам органу місцевого самоврядування рекомендується:

- бути відкритими до різних поглядів, до інших точок зору;
- визнавати право інших мати власне бачення і розуміння, що базується на іншому життєвому досвіді, експертному знанні тощо;
- визнавати за кожним право висловитися;
- слухати та на своєму прикладі іншим показувати приклад «слухати і чути»;
- визнавати інших рівними, спілкуватися без зверхності та пихи, не засуджувати;
- бути уважними до потреб інших;
- не робити припущень;
- у спілкуванні розмежовувати факти, емоції та судження;
- уникати категоричності.

4. Для запобігання конфліктам у колективі безпосередньому керівнику рекомендується:

- сприяти участі працівників у навчанні основам конфліктології, ефективної комунікації та переговорів;
- забезпечувати чітке формулювання завдань, делегування та слідкувати за рівномірним навантаженням працівників;
- узгодити внутрішні правила роботи та взаємодії в колективі, слідкувати за їх дотриманням;
- реагувати на конфлікти, слідкувати за їх повторним виникненням;
- не зловживати керівним становищем при врегулюванні конфліктів у колективі;
- пропагувати культуру управління емоціями, діалогу;
- уникати нотацій, не засуджувати, не знецінювати роботу працівників;

- демонструвати та впроваджувати у роботі колективу підхід прийняття рішень на основі порозуміння.

**Директор
Генерального департаменту з питань
управління персоналом
на державній службі та в органах
місцевого самоврядування**

Юлія МАРУШКЕВИЧ