

РЕЗУЛЬТАТИ ОПИТУВАННЯ ЩОДО РОЗУМІННЯ КОНФЛІКТІВ ТА СПОСОБІВ ЇХ ПОДОЛАННЯ ВСЕРЕДИНІ ДЕРЖАВНИХ УСТАНОВ В 2021 РОЦІ



Організація з безпеки та
співробітництва в Європі
Координатор проектів в Україні

Дослідження було проведене в межах проекту Координатора проектів ОБСЄ в Україні «Розбудова спроможності застосовувати діалог для впровадження реформ» у співпраці з Національним агентством України з питань державної служби.

Період дослідження: вересень-жовтень 2021 року.

Звіт підготували: Альона Копіна, Тетяна Калениченко.

Починаючи з 2014 року Координатор проектів ОБСЄ в Україні працює над поширенням культури діалогу для посилення соціальної єдності та підтримки реформ. Діалогові зусилля спрямовуються на те, щоб допомогти учасникам з різними баченнями питання чи ситуації через конструктивну взаємодію почути та зрозуміти один одного, посприяти подальшому пошуку рішень.

На запит різних органів центральної влади Координатор проектів ОБСЄ розробив онлайн та очні курси, методичні та практичні посібники щодо діалогу та роботи з конфліктами. Провів ряд діалогових заходів у сферах, де було важко знайти порозуміння іншими способами комунікації, підтримав розвиток професійної мережі фасилітаторів діалогів та медіаторів.

У своїй діяльності Координатор проектів ОБСЄ робить значний акцент на посилення комунікаційних компетентностей та можливостей управління конфліктами на державній службі. Так, в 2021 році Координатор проектів ОБСЄ працював над розробкою системи управління конфліктами та рекомендацій для управління конфліктами в державних установах. Підґрунтям такої розробки стало проведення якісного дослідження (інтерв'ю) та кількісного дослідження (онлайн-опитування) щодо розуміння конфліктів та способів їх подолання в державних установах, аналіз українського законодавства та зарубіжного досвіду роботи з конфліктами на державній службі.

В цьому документі до Вашої уваги надаємо результати кількісного етапу дослідження.

Просимо зауважити, що за результатами попередньої комунікації з державними службовцями ми помітили, що державні службовці описують латентні конфлікти, передконфліктну стадію та стадію конфронтації в термінах «непорозуміння», «конфліктні ситуації». В описі явищ, які вони відверто називають «конфліктом» є ознаки кризи. Саме тому респондентам інколи пропонували визначити причини появи непорозумінь, конфліктних ситуацій, а в інших випадках просили назвати причини конфліктів.

МЕТОДОЛОГІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ

Це дослідження було частиною опитування «Державна служба в Україні: Ваша точка зору», проведеного Національним агентством України з питань державної служби у вересні-жовтні 2021 року.

Дослідження виконано методом анонімного онлайн-опитування з використанням стандартизованої форми опитувальника за допомогою ресурсу *SurveyMonkey*. Інструментарій опитування був побудований з орієнтацією на державних службовців як центральних органів виконавчої влади (ЦОВВ), так і місцевих органів державної влади (МОВВ).

Опитування пройшли 18772 державних службовців (75% жінок та 25% чоловіків) ЦОВВ та МОВВ.

Для залучення до участі в опитуваннях до центральних і місцевих органів влади було надіслано листи-запрошення від імені Національного агентства України з питань державної служби. Опитування охоплювало всю територію України. Цільова група дослідження — державні службовці категорій «А», «Б» і «В».

Під час опитування були витримані етичні принципи, визначені для проведення соціологічних досліджень. Дослідницький інструментарій забезпечував повагу до респондентів, тактовну форму спілкування, дотримання принципу невтручання у приватне життя. Процедура опитування забезпечувала конфіденційність і безпеку наданої респондентами інформації.

Аналізування отриманих даних здійснювали кількісними методами за допомогою програми *SPSS*. У ході аналізування отриманих даних висвітлено особливості відповідей респондентів, які працюють у центральних органах виконавчої влади та на місцевому рівні, а також залежно від вікових груп, статі, категорії, стажу роботи.

ОСНОВНІ РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

РОЗУМІННЯ КОНФЛІКТУ ТА ЙОГО ПРИЧИНИ

Опитані державні службовці поняття «конфлікт» пов'язують радше з іміджем державного службовця, зі стратегіями поведінки у конфлікті, аніж з його ознаками чи складовими.



Рис. 1. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Відповідно до Вашого розуміння «конфліктувати — це ...» », % (респонденти мали змогу відмітити не більше трьох варіантів відповідей)

Переважна кількість респондентів (67,7%) в описі конфлікту зауважують, що це «невміння йти на компроміс»; трохи більше половини опитаних (53,1%) пов'язують конфлікт з «невмінням опанувати свої емоції»; 34,7% опитаних вважають конфлікт неприйнятним явищем для державного службовця; 22,9% респондентів бачать у конфлікті можливість розібратись у ситуації, щоб знайти вихід та запобігти виникненню подібного у майбутньому (Рис. 1).

Лише 23,5% респондентів знайомі з досвідом, інструментами аналізу конфліктних ситуацій та їх вирішення. Це породжує потребу навчитись і практикувати інші інструменти комунікації.



Респонденти визначають **три ключові причини конфліктів** всередині відомства:

1. Нечіткі або невизначені організаційні директиви (49,9%);
2. Реформування органу (46,9%);
3. Рівень кваліфікації співробітників (46,4%) (Рис. 2).

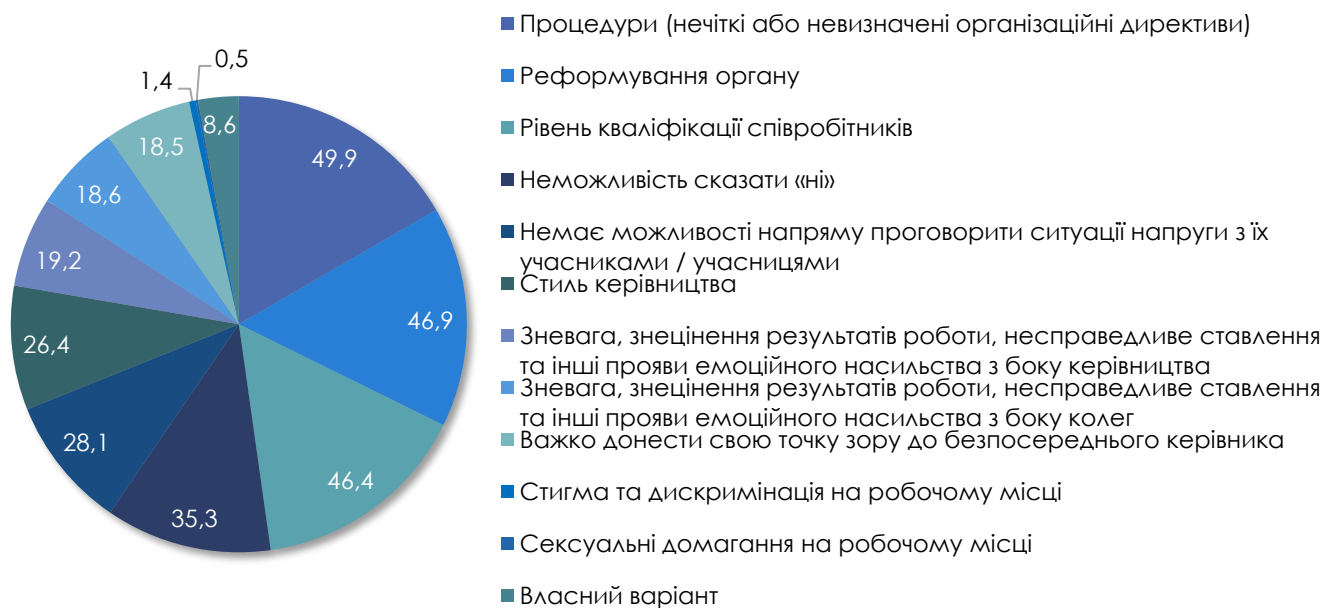


Рис. 2. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «**Чому, на Вашу думку, виникають непорозуміння / конфліктні ситуації всередині Вашого органу?**», % (респонденти мали змогу відмітити не більше трьох варіантів відповідей)

Варто звернути увагу, що чинником конфлікту для значної кількості опитаних (35,3%) є неможливість сказати «ні». Майже третина респондентів (28,1%) зауважує, що у них немає змоги прямо обговорити ситуації напруги з учасниками / учасницями конфлікту.

Трохи більше чверті респондентів (26,4%) у відповіді на запитання про причину конфліктів відмічає стиль керівництва. **Тривожними факторами** є і те, що 19,2% респондентів як чинник конфлікту розглядають зневагу, знецінення результатів роботи, несправедливе ставлення та інші прояви емоційного насильства з боку керівництва. Для 18,5% респондентів коріння конфлікту — у складності донесення своєї точки зору до безпосереднього керівника. Зневага, знецінення результатів роботи, несправедливе ставлення та інші прояви емоційного насильства з боку колег як причину конфліктів вказали 18,6% опитаних.



Рис. 3. Розподіл відповідей респондентів на запитання: **«Які ситуації у відносинах всередині Вашого органу призводять до непорозумінь / конфліктних ситуацій?»**, % (респонденти мали змогу відмітити не більше трьох варіантів відповідей)

Невпорядкований робочий графік, робоча система є загальною проблемою як в стосунках між колегами всередині органу так і в роботі з представниками інших відомств. Половина респондентів

вказують, що **до непорозумінь / конфліктних ситуацій всередині органів, де вони працюють**, призводять «термінові доручення та нереальні строки їх виконання» (Рис. 3).

Значна кількість опитаних (38,8%) у таких ситуаціях бачать надмірну кількість завдань на одну особу / структурний підрозділ, однакова кількість опитаних — по 29,2% відмічають «особливості характеру певної людини» та «нерівномірний розподіл обов'язків». Віддалена робота та комунікація онлайн є потенційно конфліктною ситуацією лише для 3,1% опитаних, неетичні вказівки та доручення — для 5,5%, конкуренція між державними службовцями та структурними підрозділами — 6,2% .



Рис. 4. Розподіл відповідей респондентів на запитання: **«Які ситуації у відносинах з колегами з інших органів призводять до непорозумінь / конфліктних ситуацій?»**, % (респонденти мали змогу відмітити не більше трьох варіантів відповідей)

За визначенням 41,9% респондентів **ситуації, що** стають причинами непорозумінь або конфліктів **у відносинах з колегами з**

інших органів, теж стосуються термінових доручень і нереальних строків їх виконання. В міжособистісних стосунках на робочому місці для 27,1% респондентів конфліктний потенціал залежить від особливостей характеру певної людини. «Надмірну кількість завдань на одну особу / структурний підрозділ» вказали 22,9% опитаних (Рис. 4).

СПОСОБИ ТА БАЧЕННЯ ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ

Опитані державні службовці обирають кілька стратегій для вирішення ситуацій напруги.

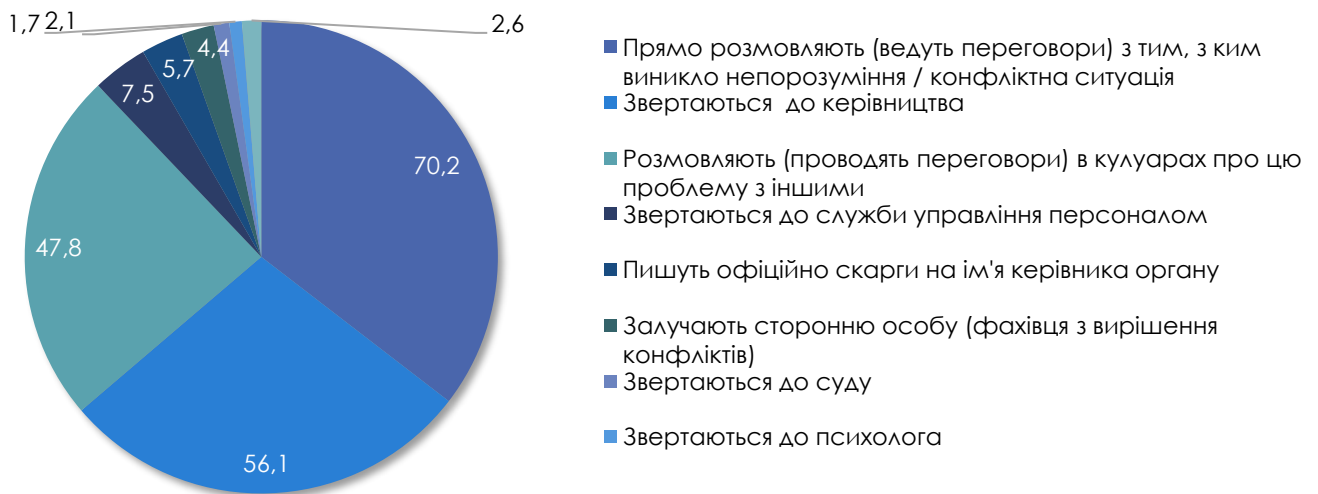


Рис. 5. Розподіл відповідей респондентів на запитання: **«Як зазвичай діють ваші колеги, коли є напруга / непорозуміння? Які варіанти вирішення непорозумінь / конфліктних ситуацій є типовими на роботі?»**, % (респонденти мали змогу відмітити не більше трьох варіантів відповідей)

Найпопулярніша поведінка для вирішення конфліктних ситуацій, за розподілом респондентів, — це пряма розмова (переговори) з тим, з ким є непорозуміння / конфліктна ситуація (70,2%). Більше половини опитаних (56,1%) для того, щоб вирішити конфлікт, звертаються до керівництва. Значна кількість респондентів (47,8%) проводять кулуарні розмови про цю проблему з іншими. Лише 7,5% опитаних звертаються до служби управління персоналом, малий відсоток опитаних (5,7%) пишуть офіційні скарги на ім'я керівника органу. Ще менша кількість респондентів (4,4%) залучають до вирішення конфліктів сторонню особу (фахівця з вирішення конфліктів) (Рис. 5).

У баченні варіантів ідеального вирішення непорозумінь / конфліктних ситуацій в органі, де працюють респонденти, лідирує варіант про **налагодження всередині органу чіткого алгоритму вирішення непорозумінь / конфліктних ситуацій, де буде зрозуміло, до кого і коли звертатись (69,8 %)**.



Рис. 6. Розподіл відповідей респондентів на запитання: **«Якими б Ви бачили варіанти ідеального вирішення непорозумінь / конфліктних ситуацій у вашому органі?»**, % (респонденти мали змогу відмітити не більше трьох варіантів відповідей)

На другому місці серед ідеальних варіантів для вирішення конфлікту актуалізується потреба у навчанні працівників врегулюванню конфліктів — 44,4%. На третьому місці (26,3%) — залучення керівництва до вирішення конфліктних ситуацій. 21,2% респондентів вважають, що вирішенню конфліктів має сприяти внутрішній спеціаліст, який допомагатиме в таких ситуаціях. Незначна частка учасників (9,6%) схильється до залучення зовнішнього спеціаліста. Так само небагато (9%) говорять про залучення служби управління персоналом до вирішення конфліктних ситуацій (Рис. 6).

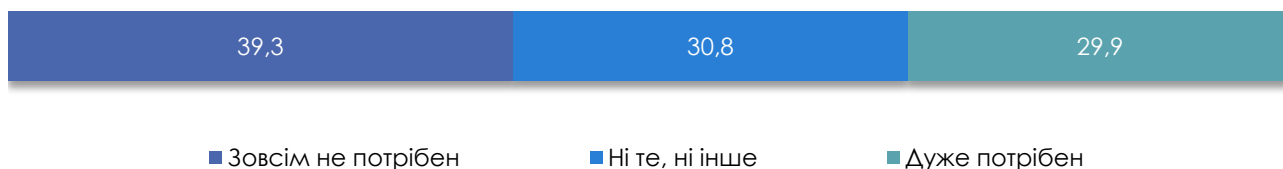


Рис. 7. Розподіл відповідей респондентів на запитання: **«Оцініть, будь ласка, рівень потреби наявності алгоритму з вирішення непорозумінь / конфліктних ситуацій на роботі»**, %

У питанні, спрямованому на з'ясування необхідності створення робочого алгоритму вирішення непорозумінь і конфліктних ситуацій, третина респондентів зауважила, що цей алгоритм «дуже потрібний» (Рис. 7). На думку 39,3% опитаних, такий алгоритм зовсім не потрібний. Водночас 30,8% респондентів фактично не визначились щодо потреби в алгоритмі, позначивши відповідь «ні те, ні інше». Серед них є потенційні прихильники появи алгоритму вирішення непорозумінь і конфліктів на державній службі, а, отже, запит на його появу й імплементацію може зрости. А питання про бачення ідеального варіанту вирішення непорозумінь / конфліктів фактично стало перевіркою і підтвердило необхідність створення такого алгоритму серед державних службовців. Таке різноманіття у відповідях вказує і те, що не всі респонденти розуміють, чим їм може допомогти прописаний алгоритм і як він міг би працювати, що також вказує на важливість якісної та прозорої комунікації в майбутньому.

Актуальним, як і за результатами якісного дослідження, залишається долучення керівника до врегулювання проблеми.

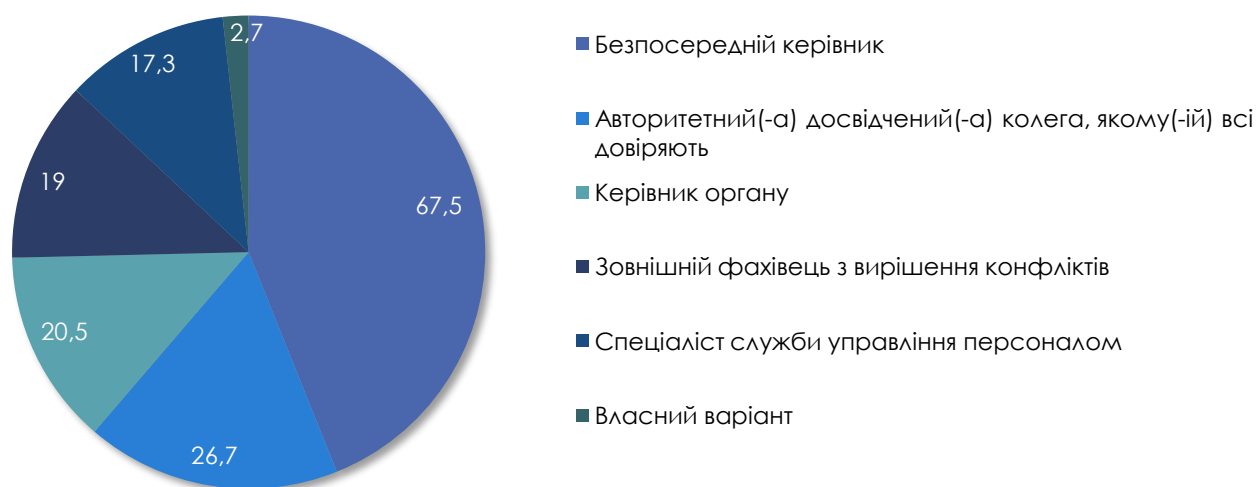


Рис. 8. Розподіл відповідей респондентів на запитання: **«На вашу думку, хто має бути залучений до врегулювання непорозумінь / конфліктних ситуацій?»**, %

Реальне врегулювання непорозумінь / конфліктних ситуацій, на думку переважної більшості респондентів (67,5%), потребує залучення безпосереднього керівника. Трохи більше чверті опитаних (26,7%) бачать у процесі вирішення конфліктів авторитетного(-у)

досвідченого(-у) колегу, якому(-ій) усі довіряють. 20,5% респондентів покладаються на керівника органу, де працюють (Рис. 8).

Респонденти не демонструють одностайної згоди із висловлюванням «У державних органах немає ситуацій конфлікту, які потребують стороннього втручання (залучення незалежного фахівця з вирішення конфліктів)» (Рис. 9).

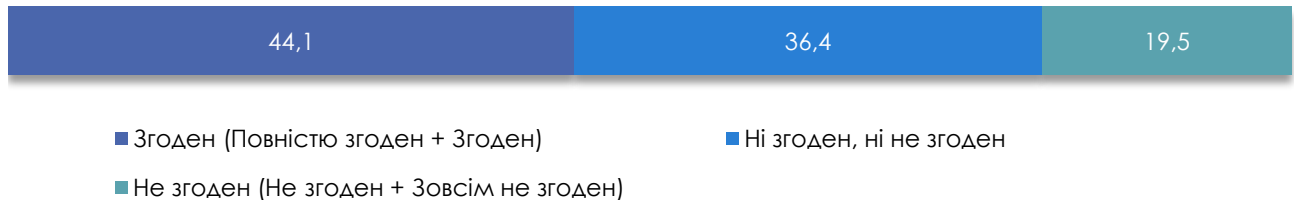


Рис. 9. Розподіл відповідей респондентів на запитання: **«Наскільки Ви згодні або не згодні з таким твердженням: «У державних органах немає ситуацій конфлікту, які потребують стороннього втручання (залучення незалежного фахівця з вирішення конфліктів)» », %**

Відповіді 44,1% опитаних розподілилися між альтернативами «повністю згоден» (10,7%) і «згоден» (33,4%). Водночас невпевнені 36,4% опитаних, які і згодні, і не згодні з цим висловлюванням. Менша частина опитаних відмітила свою незгоду з висловом: «не згоден» — 17 %, «зовсім не згоден» — 2,5%.

Таким чином, можемо спостерігати певні тенденції, виявлені під час дослідження, а саме запит на робочий алгоритм урегулювання в ситуаціях напруги чи конфлікту, як і розуміння ролі керівників і представників служби управління персоналом, на яких покладаються особливо високі очікування. Разом із тим, наявності самого алгоритму буде недостатньо — важлива прозора комунікація та його адаптація до повсякденних реалій.

ВИСНОВКИ

Результати проведеного опитування підтверджують ключові припущення, висловлені дослідниками перед початком опитування. Йдеться про розуміння поняття конфлікту, його причини (зокрема, відсутність можливості говорити про конфлікт з безпосередніми учасниками), способи вирішення (орієнтування на авторитет керівника та незадоволення рівнем комунікації), почуття довіри тощо.

Втім, у відповідях державних службовців можна побачити й деякі відмінності, як от у випадку сприйняття ролі керівника. Додамо, що відмінності проявляються через почуття небезпеки та загального рівня готовності ділитись інформацією, адже не всі держслужбовці відомств можуть висловлювати власне невдоволення наявним рівнем спілкування. Тобто, існує негласна культура замовчування проблем, а також особистого невдоволення, що проявилось в матеріалах дослідження.