

**ЩОРІЧНИЙ ВСЕУКРАЇНСЬКИЙ КОНКУРС
"КРАЩИЙ ДЕРЖАВНИЙ СЛУЖБОВЕЦЬ"**

**ТВОРЧА РОБОТА УЧАСНИКА ТРЕТЬОГО ТУРУ
ЩОРІЧНОГО ВСЕУКРАЇНСЬКОГО КОНКУРСУ
"КРАЩИЙ ДЕРЖАВНИЙ СЛУЖБОВЕЦЬ"
НА ТЕМУ:**

**„Переговори, як ефективний спосіб уникнення конфліктів у професійній
комунікації державних службовців”**

Козак Ольги Ігорівни

*Тернопільська обласна
державна адміністрація*

*Головний спеціаліст відділу з
питань запобігання та виявлення
корупції, взаємодії з правоохоронними
органами та оборонної роботи
апарату Тернопільської обласної
державної адміністрації*

ЗМІСТ

Вступ

1. Особливості комунікативних та етичних аспектів проведення переговорів.
2. Використання мовних засобів під час ділових переговорів.
3. Комунікативні техніки, що сприяють виникненню конфліктів.
4. Конфліктологічна компетентність державних службовців: розвиток і вдосконалення.
5. Врегулювання і розв'язання конфліктів через переговори.
6. Медіація як ефективний засіб вирішення конфліктів на державній службі.
7. Дослідження.

Висновок

Список використаних джерел

МЕТА І ЗАВДАННЯ: Усвідомити конфлікт, як природний стан процесу життєдіяльності та зрозуміти, що переговори є ефективним способом уникнення конфліктів.

ВСТУП

Спілкування з людьми – невід'ємна частина життя кожної людини. Роздумуючи про те, що заважає нормальному спілкуванню ми частіше всього згадуємо про конфлікти а саме: відсутність взаєморозуміння, образи, спроби довести свою правоту. Ми звикли відноситися до конфліктів як до явища негативного. Нам хочеться їх уникнути. Але чи можна прожити без них....

„Конфлікти – це норма життя. Коли вам здається, що у вашому житті немає конфліктів, перевірте, чи є у вас пульс.” Чарльз Ліксон;

Багато дослідників вважають, що конфлікти мають позитивні функції, це насамперед психологічна розрядка але водночас це є психологічний дискомфорт.

Тому для урегулювання конфліктів, розв'язання спірних питань, організації спільної діяльності людство винайшло могутній інструмент – переговори.

Переговорний процес є діяльністю двох суб'єктів взаємодії, кожен з яких керується своїми цілями, інтересами, завданнями, намірами.

Такі відносини супроводжують співучасть, співпереживання, співробітництво. Оптимальним наслідком переговорів є спільне рішення, яке б задовольняло всіх учасників переговорного процесу і розглядалося ними в конкретній ситуації як найкраще.

1. ОСОБЛИВОСТІ ПРОВЕДЕННЯ ПЕРЕГОВОРІВ:

КОМУНІКАТИВНИЙ АСПЕКТ

Професія державного службовця – професія в системі «людина-людина», де спілкування перетворюється у професійно значущу категорію, державний службовець не просто працівник, а людина, що представляє владу і виступає від її імені.

Комунікації в системі державної служби бувають:

- вертикальні комунікації між державними службовцями і керівниками;
- горизонтальні комунікації між державними службовцями
- між державними службовцями та населенням

В управлінському процесі переговори реалізують такі функції:

1. Інформаційно-комунікативна. Сприяє обміну інформацією, поглядами, налагодженню нових зв'язків. Виявляє вона себе під час будь-яких переговорів, однак обмеженість лише цією функцією дає підстави вважати їх консультаціями.

2. Регулятивна. Передбачає встановлення взаємодії на переговорах, упорядкування спільної діяльності.

3. Координаційна. Спрямована на узгодження дій між учасниками переговорів, встановлення, оптимізацію взаємозв'язку між суб'єктами переговорного процесу.

4. Контролююча. Передбачає перевірку виконання укладених раніше угод.

Суть етичного конфлікту має місце такі поняття, як конфіденційність і чесність.

Послідовність дій: 1. Визначте проблему в категоріях цілей, а не рішень (тобто встановіть причину проблеми, а не зосереджуйтесь на боротьбі з її наслідками). 2. Після з'ясування суті проблеми, розгляньте варіанти її вирішення, які б влаштовували, певною мірою, всі зацікавлені сторони. 3. Сконцентруйте увагу на проблемі, а не на власних якостях опонента. 4. Створіть атмосферу довіри, поліпшивши інформаційний обмін і взаємний вплив. 5. Під час спілкування прагніть досягти результату, при цьому не здавайте власних позицій, але й враховуйте конструктивні зауваження іншої сторони.

Винахідники методу Роджер Фішер та Уільям Юрі описують чотири базові правила проведення таких переговорів.

Правило 1. Відмежовуйте учасників переговорів від проблеми. Увагу треба концентрувати на суті проблеми, а не на стосунках сторін. Не переносьте ваше ставлення до особистих якостей протилежної сторони на предмет обговорення, не критикуйте співрозмовника. «Ваша проблема – не провина інших», - стверджують Р. Фішер та У. Юрі. Шляхами реалізації цього правила є

конструювання та підтримка робочих стосунків, дискусії лише по суті справи, ухилення від позиційних торгів.

Правило 2. Концентрація на інтересах, а не на позиціях. Сторонам перш за все необхідно виявити та дослідити інтереси одна одної. Для кращого розуміння інтересів сторін необхідно пояснити 23 свої інтереси; визначити інтереси протилежної сторони; обговорити спільну тему. При цьому аргументація кожної сторони має бути конкретною, але гнучкою, позиція – стійкою.

Правило 3. Розробляйте взаємовигідні варіанти. Часта причина непорозумінь між партнерами – небажання застосувати творчий підхід при розгляді взаємовигідних варіантів. За такої ситуації рекомендують відокремлювати судження від рішення, розширювати коло підходів задля допомоги партнерові пошуку взаємовигідного рішення.

Правило 4. Наполягайте на використанні об'єктивних критеріїв та процедур. Це означає застосування справедливих критеріїв за суттю питання та справедливих процедур регулювання визначених протилежних інтересів. Для підтвердження об'єктивності переговорів та формування справедливої угоди можуть бути запрошені незалежні експерти, посередники та спостерігачі.

2 . ВИКОРИСТАННЯ МОВНИХ ЗАСОБІВ ПІД ЧАС ДІЛОВИХ ПЕРЕГОВОРІВ

За змістом переговори - це процес поетапного досягнення згоди між партнерами при наявності суперечливих інтересів. Оптимальним наслідком переговорів є спільне рішення, яке б задовольняло всіх учасників переговорного процесу і розглядалося ними в конкретній ситуації як найкраще.

Що є позитивного у конфлікті: конфлікти показують проблеми, які мають бути вирішені, звертають увагу на те, що нам треба змінюватися, розкривають наші прагнення і бажання, з'ясовують, хто ми є, якими є наші цінності, а також допомагають нам зрозуміти іншу людину, послаблюють нудьгу, звертають увагу на нові цілі, стимулюють інтерес.

«Сигнали» конфлікту:

ДИСКОМФОРТ. Інтуїтивно ми відчуваємо: щось не так, хоча словами це висловити важко.

ІНЦИДЕНТ. Якась дрібниця викликає тимчасове хвилювання чи роздратування. Опонент потрапляє під "гарячу руку".

НЕПОРОЗУМІННЯ. Дуже часто в ситуаціях непорозуміння ми можемо робити неправильні висновки з того, що відбувається. Хтось із щось неправильно почув, комусь невірно передали інформацію, когось переплутали і спалахує конфлікт. Непорозуміння може посилюватися, якщо ситуація пов'язана із емоційною напругою одного із учасників конфлікту.

НАПРУГА. Цей стан заважає спокійному сприйняттю іншої людини, її дій. Наші почуття стосовно цієї людини змінюються в гірший бік. Ситуація стає напруженою, в будь-який момент може спалахнути полум'я сварки.

Можна виділити п'ять основних способів виходу з конфліктної ситуації:

Конкуренція, тобто суперництво, полягає в нав'язуванні протилежній стороні кращого рішення для себе. Такий стиль поведінки може використовувати людина, що володіє сильною волею, авторитетом, владою.

Компроміс як стратегію виходу з конфлікту необхідно застосовувати у випадку, коли сторони хочуть досягти згоди, врегулювати відносини.

Співпраця як шлях вирішення конфлікту — це дії спрямовані на пошук рішення, що задовольняє обидві сторони, спільне обговорення розбіжностей.

Стратегія уникнення зазвичай реалізується, якщо конфлікт не зачіпає прямих інтересів сторін і немає необхідності відстоювати свої права.

Стратегія пристосування полягає в тому, що сторони діють спільно, відстоюючи при цьому власні інтереси, з метою згладжування конфліктної ситуації та відновлення стабільної робочої обстановки.

3. КОМУНІКАТИВНІ ТЕХНІКИ,ЩО СПРИЯЮТЬ ВИНЕКНЕННЮ КОНФЛІКТІВ

- ✓ Негативна оцінка. Висловлювання, що принижують особистість партнера.
- ✓ Ігнорування. Співрозмовник не бере до уваги того, що говорить партнер, нехтує його висловлюваннями.

- ✓ Егоцентризм. Співрозмовник намагається знайти у партнера розуміння лише тих проблем, які хвилюють його самого.

Розглянемо тепер деякі комунікативні техніки, які дозволяють розвинути базові соціальні навички, необхідні для ефективного спілкування. До таких технік відносяться: контроль соціальної дистанції; контроль за виразом обличчя (наприклад, «нешасне» вираз обличчя – прояв дефіциту соціального досвіду); контроль пози; підтримання контакту очей; контроль гону і гучності голосу; розуміння соціальних сигналів інших людей, таких як тон голосу, вираз обличчя і ін. Уміння почати і підтримати розмову також вимагає розвитку певних комунікативних умінь, зокрема: вступати в контакт, задавати питання, вести розмову, почути і зрозуміти те, що мав на увазі партнер, сприйняти і зрозуміти те, що партнер не в змозі був висловити, передати партнеру, що його зрозуміли і почули, вирівнювати емоційне напруження в бесіді.

Дуже важливо навчитися спонукати іншу людину до активного діалогу. Найбільш поширеною помилкою в спілкуванні є те, що ми часто чуємо тільки себе.

4. КОНФЛІКТОЛОГІЧНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ: РОЗВИТОК І ВДОСКОНАЛЕННЯ

Сьогодні стає очевидним те, що підготовка державних службовців вимагає від них не тільки глибоких творчих знань і певних практичних навичок у вирішенні різних управлінських завдань і ситуацій, а й уміння спілкуватися, поводити себе в суспільстві, проводити наради, ділові бесіди, не втрачати самовдосконалення. Конфліктологічна компетентність державних службовців, яку повною мірою можна вважати елементом їх професійної компетентності, вимагає постійного розвитку і вдосконалення. Розвиток державного управління в сучасних умовах вимагає підвищеної уваги до роботи з кадрами.

Сьогодні перегляду підлягають сутнісні основи взаємовідносин в системі державної служби, зокрема формування основних принципів взаємодії посадових осіб державної служби як між собою, так і з громадянами, представниками різних суспільних інститутів. Адже в сучасних умовах у

міжособистісних (міжгрупових) відносинах нерідко можливе виникнення різноманітних непорозумінь, неузгодженостей, конфліктних ситуацій тощо. У зв'язку з цим підвищилась потреба у спеціалізованих знаннях, зокрема, з конфліктології – науки про закономірності виникнення і розвитку конфліктів, а також методи їх подолання та управління ними.

Підвищення ефективності діяльності державних службовців з урахуванням конфліктологічних факторів вимагає не лише формування знань з конфліктології – необхідне також запровадження тренінгової підготовки державних службовців щодо реального свідомого управління конфліктами в професійній сфері. Подібна підготовка дозволить не лише підвищити комунікативну компетентність управлінських кадрів, але й суттєво вплине на покращання психологічного клімату в колективах, дозволить створити у громадян позитивний імідж державних установ, до яких вони звертаються зі своїми запитами, якісно розв'язати непорозуміння, що можуть виникнути в процесі соціальної взаємодії.

Тренінг управління конфліктами в діяльності державних службовців є активною формою навчання, яка покликана забезпечити посадових осіб ефективними та дієвими знаннями, вміннями і навичками для конструктивної поведінки та розв'язання повсякденних соціально-психологічних конфліктів.

Схематично алгоритм практичної підготовки державних службовців у системі підвищення кваліфікації до управління конфліктами можна подати таким чином: психологічне тестування з конфліктології; теоретичний аналіз конфліктів; закріплення теоретичного матеріалу практичними вправами; аналіз конфліктних ситуацій з особистого досвіду слухачів; використання ділових ігор з конфліктології; використання кейс–методики, або розв'язування конфліктних ситуацій як професійних задач.

5. ВРЕГУЛЮВАННЯ І РОЗВ'ЯЗАННЯ КОНФЛІКТІВ ЧЕРЕЗ ПЕРЕГОВОРИ

Можна виділити певні етапи процесу спілкування:

I. Встановлення контакту. Завдання контактної фази – спонукати співрозмовника до спілкування і створити максимум можливостей для подальшого ділового обговорення і прийняття рішень (продемонструвати доброзичливість і відкритість для спілкування (можливе застосування невербальних засобів – (посмішка, нахил голови, вираз очей), створити атмосферу доброзичливості.

II. Етап орієнтації допомагає визначити стратегію і тактику ділового спілкування, розвинути інтерес до нього, виявляючи партнера (викликати інтерес до майбутньої бесіди і залучити співрозмовника до обговорення; виявити самооцінку співрозмовника і зорієнтуватися в розподілі ролей; почати вирішення основного завдання спілкування. На цьому етапі відразу з'ясовують, яким по тривалості буде розмова (коротка, чітка чи розгорнута, докладна).

III. Активне обговорення питання в невимушеній атмосфері, котра створюється за допомогою жарту, підвищення емоційного тону співрозмовника (похвала, нагадування про приємні події і т. п.), включення співрозмовника в виконання фізичних дій (прохання про допомогу, подяка).

IV. Прийняте рішення визначається попередньою стадією і логічно впливає з неї.

IV. Вихід з контакту має на меті створити гарне останнє враження (образ), що буде впливати на наступні ділові відносини.

Сучасний державний службовець, працюючи над розширенням своєї комунікативної культури, повинен:

- ☐ уміти формулювати цілі службового і неформального спілкування;
- ☐ організовувати процес спілкування та управляти ним, застосовуючи різні комунікативні прийоми;
- ☐ володіти технікою мовлення, знати мовленнєвий етикет і вміло його використовувати;
- ☐ уміти ставити запитання і конкретно та коректно відповідати на них;

- ☐ уміти вести бесіду, співбесіду, ділову розмову, полеміку, дискусію, діалог, ділові переговори, наради тощо;
- ☐ запобігати конфліктним ситуаціям, що виникають у сфері службових відносин, та вибирати найефективніші методи їх розв'язання;
- ☐ володіти прийомами переконання, навіювання, критики;
- ☐ розуміти “мову невербальних сигналів” у поведінці своїх комунікативних партнерів і відповідно реагувати на неї;
- ☐ знати діловий етикет і вміти його використовувати.

6. МЕДІАЦІЯ ЯК ЕФЕКТИВНИЙ ЗАСІБ ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ

Зазвичай медіацію визначають як сприяння третьої сторони двом (або більше) іншим у пошуках згоди у суперечливій або конфліктній ситуації. Принципова можливість медіаторства основана на визнанні факту позитивного впливу присутності нейтральної сторони на ефективність проведення переговорів.

Медіаторство, на думку Н.В. Гришиної, має два позитивні аспекти впливу на процес врегулювання конфлікту. По-перше, присутність на переговорах третьої сторони сама собою має позитивний ефект. По-друге, медіаторство, спрямоване на організацію ефективної комунікації, діалогу між сторонами конфлікту, робить їх активними учасниками процесу розв'язання конфлікту. Центальною фігурою у процесі медіаторства є медіатор.

Медіатор (від англійського mediator) - це особа (група осіб або організація), яка здійснює посередницьку діяльність. Звернення учасників конфліктної взаємодії по допомогу до третьої сторони доцільне у таких випадках: 1) об'єктом регулювання є конфлікт, який затягнувся, сторони вичерпали усі аргументи, засоби, сили, але не можуть дійти згоди; 2) сторони обстоюють протилежні, взаємовиключні інтереси і не можуть знайти спільних точок дотику; 3) по-різному трактуються правові норми чи інші критерії, які є ключовими щодо вирішення конфлікту; 4) одна із сторін зазнала істотних

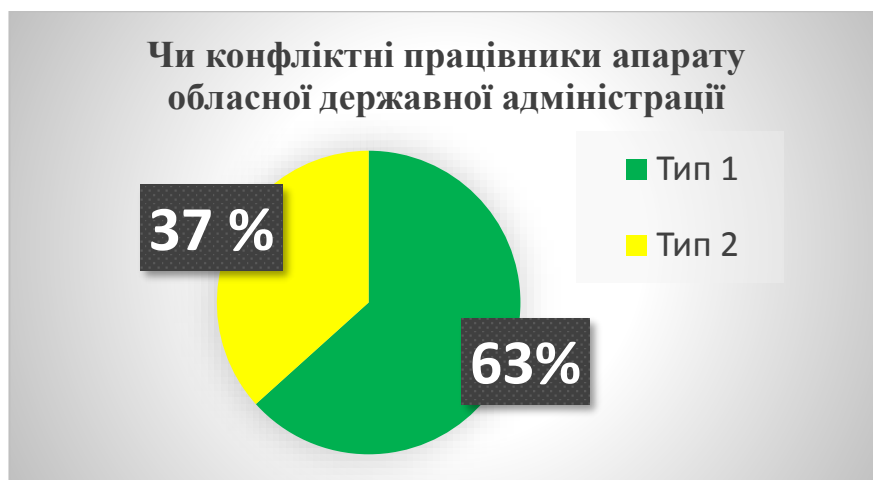
збитків і вона вимагає санкцій щодо опонента; 5) сторонам важливо зберегти добрі стосунки, конфлікт не інтенсивний, але знайти взаємоприйнятне рішення вони не можуть; 6) опоненти досягли тимчасової угоди, але потребують зовнішнього об'єктивного контролю за його виконанням.

7. ДОСЛІДЖЕННЯ.

З метою аналізу особливостей процесу управління конфліктами у професійній діяльності державних службовців, проведено дослідження серед державних службовців апарату Тернопільської обласної державної адміністрації за допомогою тесту та його аналізу.

Тест "Чи конфліктна Ви особистість?" дає можливість оцінити рівень конфліктності особистості. Можна говорити, що у різних ситуаціях людина по-різному поступає, але тест дає результати такі, котрі більше всього підходять людині, відповідно до її характеру.

Відповідно до інтерпретації результатів можемо зробити такі висновки:



63 % - це люди тактовні, які не люблять конфліктів, уникають критичних ситуацій. Коли їм доводиться вступати в суперечку, то вони враховують, як це відіб'ється на їхньому становищі чи приятельських стосунках. Вони прагнуть бути приємними для оточуючих.

37% - це люди, про яких кажуть що це конфліктні люди. Але насправді вони конфліктують лише тоді, коли немає іншого виходу, і всі засоби вичерпані. Вони наполегливо відстоюють свою думку, незважаючи на те, як це

відіб'ється на їхньому становищі, при цьому не виходячи за рамки. За все це їх поважають.

Відповідно до результатів тесту існує ще третій тип – це люди які постійно шукають привід для суперечок, люблять критикувати полюб'їй причині. Прагнуть нав'язувати свою думку. Створюють конфлікти коли їм вигідно. Серед опитуваних вищезазначеного типу не виявилось.

ВИСНОВОК

Таким чином, можна зробити висновок, що найбільш ефективним способом вирішення конфліктів є переговори. Конструктивні можливості переговорів і посередництва вкрай високі. Одним з істотних плюсів даного методу є те, що його застосування можливе як при вертикальних конфліктах так і при горизонтальних. Ефективна стратегія переговорів - це, перш за все, стратегія згоди, пошуку та примноження спільних інтересів і вміння їх поєднувати таким чином, який не буде згодом викликати бажання порушити досягнуту угоду. У реальному житті керівникам різного рангу а також підлеглим часто просто не вистачає культури переговорного процесу, навичок ведення переговорів, бажання вступити в комунікацію з опонентом.

На мою думку потрібно залучати психологів, знавців конфліктології для проведення тренінгів, ділових ігор, тестів, щоб більше побувати у різних ситуаціях, і використовували свої знання у подальшому житті та роботі, спілкуванні з оточуючими.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Андрєєв В. І., «Конфліктологія (Мистецтво суперечки, ведення переговорів, розв'язання конфліктів)», М., 1999.
2. Булигіна О., «Етика ділового спілкування», Новосибірськ, 1997.
3. Кузін Ф., «Культура ділового спілкування», М., 1996.
4. Омаров А. М. «Управління: мистецтво спілкування», 1999.
5. Петренко А., «Безпека в комунікації ділової людини», М., 1994.
6. " Збірник психологічних тестів" / Укладачі: Л.А.Богатова, В.В.Герасимова, Л.А.Кудряшова, И.А.Радчук.-Казань: КНПО ВТИ, 2007.