

2. СПЕЦИФІКА КОНФЛІКТІВ НА ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ

2.1. Палітра та вплив конфліктів на публічній службі

Протягом останніх десятиліть конфлікти в робочому колективі стали очевидною причиною погіршення продуктивності і настання інших деструктивних наслідків. Конфліктні ситуації стосуються не лише сфери виробництва та бізнесу, а й державного управління. Протягом другої половини ХХ століття та у 2000—2020 роках держави намагаються знайти систему вирішення та запобігання конфліктам на публічній службі. Плинність кадрів, витрати на медичне обслуговування та прогули, пов'язані з міжособистісними конфліктами між публічними службовцями можуть спричинити значні витрати та втрату продуктивності органів влади, тоді як публічні службовці через конфлікти часто відчують погіршення психологічного та фізичного самопочуття і мотивації³².

У державному секторі більше, ніж у приватному, здійснюється контроль за діяльністю, її належністю та результативністю. У такому середовищі напруженість у відносинах може погіршити атмосферу та стати каталізатором із довгостроковими негативними наслідками, які можуть призвести до організаційного паралічу, тобто негативно вплинути на виконання органом державної влади чи місцевого самоврядування своїх функцій.

Важливо, що працівники органів державної влади чи місцевого самоврядування перебувають у трудових відносинах, працюючи в організації, і, водночас, мають додатковий спеціальний статус, оскільки перебувають на службі, що створює додаткову складність для застосування гнучкого підходу до роботи з конфліктами серед них. Проте не діяти теж не можна.

Отже, уважніше придивимось до того, з якою сумішшю конфліктів ми насправді маємо справу на публічній службі:

³² De Dreu, C.K.W. (2008). The virtue and vice of workplace conflict: Food for (pessimistic) thought. *Journal of Organizational Behavior*. 29(1): 5–18, p. 5.

- ◆ працівники перебувають у трудових відносинах, тому очевидно, що доречно враховувати наявність **трудових спорів, як індивідуальних, так і колективних**, пов'язаних із тим, яким чином організовані умови праці тощо;

конфлікти на публічній службі виникають не де-небудь, а в організації — установі, відомстві, тому не можна оминати увагою **внутрішньоорганізаційні** конфлікти як такі (між підрозділами, до прикладу) та **управлінські** зокрема:

- **конфлікт між суб'єктами і об'єктами управління** — групові конфлікти, ймовірна причина яких — порушення принципів управління; погані комунікації; низька професійна підготовка кадрів та ін.;
- **конфлікти за джерелом походження:** структурні, інноваційні, позиційні, ціннісні — через увесь спектр причин, які обумовлюють організаційні конфлікти; конфлікт планування — конфлікти через порушення принципів планування; порушення ієрархії стратегічного, тактичного і оперативного планування; суб'єктивізм;
- **конфлікти організації** — конфлікти внаслідок невдалого планування; порушення принципів організації; порушення постійних і тимчасових взаємовідносин між усіма підрозділами;
- **конфлікт мотивації** — конфлікти через порушення принципів мотивації; прорахунки у підборі і розстановці кадрів;
- **конфлікт контролю** — конфлікти через неадекватність відображення у свідомості суб'єктів і об'єктів управління функції контролю в управлінській діяльності; порушення принципів і норм контролю; нечіткість критеріїв контролю; неадекватність стилю управління конкретним умовам і ситуації³³;
- ◆ інші **міжособистісні** конфлікти, що не входять до групи управлінських конфліктів;
- ◆ на державних службовців поширюються специфічні **дисциплінарні та етичні** норми державного службовця, відповідно можуть мати місце спори, пов'язані саме з цією

³³ Нагаєв, В.М. (2004). С. 156.

сферою. Окрім серйозних правопорушень (шахрайство, фальсифікація документів, розголошення службової таємниці тощо), певні протиправні дії входять у ті самі дисциплінарні рамки і можуть призвести до відповідних слідчих дій, а саме:

- адміністративний персонал не докладає необхідних зусиль
 - для спрощення адміністративних процедур та усунення адміністративного тягаря;
 - державний службовець не відповідає громадянину або умисно затримує відповідь йому;
 - державний службовець порушує принцип нейтралітету або незалежності і суб'єктивно ставиться до справ громадян;
 - державний службовець поводить «неадекватно» під час служби або у своєму приватному житті;
- ◆ **публічно-правові спори**, зокрема коли посадова особа є стороною, а спір стосується прийняття, переведення, звільнення з державної служби та інші;
- ◆ **конфлікти з громадянами** як отримувачами адміністративних послуг або з питань, які не врегульовані службовою дисципліною та етикою;
- ◆ **конфлікти з представниками інших державних структур** у ході реалізації спільних завдань, проєктів;
- ◆ **конфлікт інтересів**, що фактично є внутрішньоособистісним конфліктом, однак оскільки особа з таким конфліктом перебуває на службі і може завдати шкоди публічним інтересам, то законодавство містить певні настанови та процедури з метою запобігання таким негативним наслідкам.

Для деяких із зазначених груп конфліктів передбачені чіткі і однозначні процедури, навіть якщо не всі з них є ефективними та прогресивними, а для деяких немає жодних орієнтирів на підтримку відповідальним посадовим особам. Щоб виходити з подібних ситуацій керівники чи інші уповноважені співробітники повинні мати навички ведення переговорів, вирішення конфліктів та поширення досвіду, набутого в результаті управління конфліктними ситуаціями та після проведення розслідування на робочому місці, вміти координувати діалог із залученими особами та за потреби використовувати процес медіації.

Окрім підготовки відповідних працівників для набуття ними необхідних навичок, потрібна реформа нормативної бази, а також можливість спрямовувати бюджетні кошти на закупівлю професійних послуг зовнішніх фахівців як для безпосереднього супроводу конфліктів, здійснення інтервенції у конфлікт, так і для розробки внутрішніх систем управління конфліктами із відповідним навчанням працівників з метою запобігання конфліктам.

Додатково в роботі з конфліктами на публічній службі важливо враховувати, що ці конфлікти мають місце у особливому середовищі, якому властиві такі характеристики:

- міжособистісні конфлікти, що трапляються всередині організації, тобто є внутрішньоорганізаційними, їх розв'язання визначено та/чи обмежено тим, як побудовано структури та процеси в такій організації;
- органи державної влади та місцевого самоврядування мають чітку ієрархічну структуру та відповідну корпоративну культуру, що часом чітко регламентована і неохоче змінюється або потребує багато часу для впровадження реформ;
- безпека і результативність діяльності публічної служби потребує визначеності, очікуваності, виконавської дисципліни і, на перший погляд, має мало простору для свободи пошуку неординарних рішень, мало свободи заявляти про потреби та інтереси службовців.

Незважаючи на викладене вище, автори заохочують не ставитись до зазначеного як до нездоланих перешкод у впровадженні нового підходу до роботи з конфліктами, але враховувати, аби досягти позитивного результату.



У цьому посібнику ми викладемо рекомендації, розроблені нами для роботи передусім з міжособистісними конфліктами, як тими, щодо яких є настанови для порядку врегулювання у законодавстві, так і тими, нормативних настанов щодо роботи з якими немає. Орієнтирами для розробки рекомендацій стали викладені нижче результати дослідження поточної ситуації з розв'язанням конфліктів на публічній службі в Україні.

2.2. Конфлікти на публічній службі в Україні: результати дослідження

Нині в органах державної влади та місцевого самоврядування немає практики впровадження систем управління конфліктами, що не в останню чергу пов'язано з відсутністю нормативного підґрунтя для такої діяльності. Роботу з конфліктами на разовій, т. зв. ad hoc основі, якщо є відповідні компетенції та ініціатива поодиноких осіб, не розглядаємо, адже це не дає системного результату. Упровадження в роботу органів державної влади чи місцевого самоврядування систем управління конфліктами означатиме щось нове, це — ініціювання змін, пов'язаних із виходом за межі зони комфорту, стресом, додатковим навантаженням. Тому треба напевно переконатись, що втілення цих змін буде корисним і необхідним.

З огляду на зазначене, спочатку розглянемо результати досліджень конфліктів на публічній службі в Україні:

- ◆ **якісне** дослідження розуміння конфліктів та способів їх подолання всередині колективів ОМС та ЦОВВ, виконане залученими Координатором проєктів ОБСЄ в Україні експертами у серпні-вересні 2021 р. у рамках якісної соціології та із застосуванням глибинних напівструктурованих інтерв'ю;
- ◆ **кількісне** дослідження як частина національного опитування «Державна служба в Україні: ваша точка зору», проведеного НАДС у вересні-жовтні 2021 р. шляхом анонімного онлайнового опитування, за опитувальником, складеним командою проєкту.

2.2.1. Якісне дослідження

Загалом були опитані 14 експертів (7 чоловіків та 7 жінок), які представляють органи державної влади та місцевого самоврядування різних рівнів, профілів та з різних регіонів України. З їхніх відповідей узагальнено дізнались таке.

Культура державної служби в ОМС, ОДА та РДА характеризується **приховуванням або ігноруванням конфліктів**. У ній **відсутні механізми запобігання** конфлікту та **алгоритми залучення нейтрального** внутрішнього або зовнішнього посередника як для аналізування конфліктів, так і для безпосередньої роботи з ним. Конфлікти всередині установ (і ЦОВВ, і ОМС) **обговорюються**

стороною / сторонами із керівництвом (на підставі посадових інструкцій), **і саме керівництво ухвалює рішення** щодо врегулювання конфлікту.

Основні підстави / причини виникнення конфліктів:

- 1. Особливості комунікації** всередині установи (передання інформації, формати обговорень для розподілу, обговорення робочих завдань, контролю їх виконання та обговорення результатів, висновків із завершеного процесу);
- 2. Відсутність прямого контакту з керівником** та можливості обговорити наявні проблемні робочі моменти, отримати допомогу в ухваленні оптимальних рішень (це в подальшому зумовлює напруження та відкладену агресію);
- 3. Розподіл завдань і винагород** (завдання за межами повноважень, компетенції; справедливість, прозорість порядку нарахування заробітної плати, надбавок тощо);
- 4. Формат, процедури звільнення працівників;**
- 5. Типові алгоритми** вирішення проблемних ситуацій: конфлікти (вирішує керівник чи кадровик);
- 6. Опір системи трансформаціям, тобто спротив змінам,** пов'язаним із реформами;
- 7. Змістовні причини** внаслідок дискусій щодо недоліків та/чи тлумачення законодавства;
- 8. Брак навичок у побудові горизонтальних стосунків;**
- 9. Високий, але характерний для служби, ступінь психологічного навантаження і вигорання** (особливо для тих, хто працює з громадянами);
- 10. Розбіжності у взаємних очікуваннях роботодавців та працівників** у таких аспектах:
 - а) велике робоче навантаження на працівника з огляду на характер служби та недосконалість професійного**
 - б) відбору, коли особа не здатна впоратись із роботою;** допуск до виконання конкретних завдань / доручень осіб без належного введення їх у колектив та без знайомства з усіма робочими процесами в установах, де **немає формалізованих процедур так званого onboarding;**
 - с) різне розуміння понять, ціннісних засад, описаних у посадових інструкціях і брак спільних обговорень для їх з'ясування** (наприклад, поняття «толерантне ставлення держслужбовця» може мати різновекторні описи поведінки, яка пояснює таке ставлення);

11. Актуалізовані пандемією та карантинном: **відсутність критеріїв розподілу обов'язків праці онлайн та офлайн, складність контролю за дистанційним виконанням доручень**, що посилюється напругою через дистанційний характер роботи як такий з одного боку, а з іншого — тривогою через можливість зараження під час спілкування з колегами чи на прийомі;
12. **Потреба самопіару для кар'єрного зростання чи поліпшення умов праці (зادля чого умисно провокуються конфлікти).**

Держслужбовці, які не проходили навчання з основ ефективної комунікації та способів роботи з конфліктами, **не знають або погано уявляють, що таке конфлікт і що не є конфліктом, якими є його ознаки, учасники, причини та наслідки, стадії розгортання.** Через це загальна ситуація виглядає так.

- ◆ Опитані описують ситуації з напруженням, непорозумінням на робочому місці, визначають, через що саме вони виникають, але **не визнають у них конфлікту** («ні, конфліктом це назвати не можна», «ці ситуації не про конфлікт»). Складається враження, що респонденти побоюються конфліктів, вбачають у них деструктивне явище, яке псує імідж. Якщо ж вони послуговуються цим терміном, то радше в критичних випадках. Водночас **представники ЦОВВ, особливо на керівних посадах, визнають наявність конфліктів у колективі** та вказують, що напруження є однією з ознак конфлікту.
- ◆ Під час **визначення поняття «конфлікт»** респонденти переважно концентрують увагу на ознаках, притаманних стадії ескалації, загострення («для мене конфлікт, коли це вже потребує втручання»). Але напругу, роздратування, непорозуміння як ознаки початкових стадій конфлікту більшість опитаних ігнорують і уникають називати ситуацію із такими ознаками «конфліктом». Опитані учасники та учасниці не бачать різниці між ознаками конфлікту, що назріває, та його наслідками, результатами.
- ◆ Респонденти не допускають думки про приховані конфлікти.
- ◆ У визначенні «конфлікту» респонденти переважно сконцентровані на **«зіткненні позицій»**; зазначаючи в поодиноких випадках, що зіткнення інтересів сторін — «не про конфлікт», жодний респондент не згадує про незадоволені потреби як причину конфлікту.
- ◆ Ситуації, які спричиняють напругу та непорозуміння, респонденти називають «робочими моментами».

Особою, яка здатна вирішувати конфлікт, на думку опитаних, може бути керівник (якому можуть довіряти або ні, але він чи вона має повноваження на ухвалення рішень) або представник служби управління персоналом. Безпосередній керівник може поєднувати ролі медіатора (посередника) та судді, а його нейтральність та безпосередня зацікавленість у розв'язанні конфлікту між підлеглими вкрай важлива. До представника служби управління персоналом звертаються частіше у випадках зайнятості чи відстороненості керівництва, оскільки до кадрового спеціаліста ставляться з довірою, і він має право на ухвалення рішень.



На публічній службі для розв'язання конфлікту публічний службовець насамперед звертається до керівника чи служби управління персоналом, але вже за високого рівня ескалації конфлікту, що обмежує можливості ефективного втручання та конструктивного завершення.

У випадку, коли конфлікт пов'язаний з розподілом завдань, навантаження, винагороди, порядком організації комунікації, робочої взаємодії, контролю, сам керівник почасти є стороною конфлікту, тому для звернення по допомогу у публічного службовця вибір обмежений — лише служба управління персоналом. Якщо представники останньої не мають відповідних навичок або не можуть забезпечити нейтральність у конкретному конфлікті з огляду на приязні стосунки з керівником як іншою стороною, чи є конфлікт інтересів, то публічний службовець немає альтернативи для внутрішнього розв'язання конфлікту. Оскільки ступінь ескалації вже достатньо високий, бо на менш вагомій сигналі конфлікту найчастіше не звертають уваги, це сприятиме винесенню конфлікту назовні, в публічний простір чи в площину протистояння у судовому порядку із зовсім іншими витратами ресурсів і негативними непрогнозованими наслідками.

Головні запити з метою вдосконалення роботи з конфліктами на публічній службі викладені нижче.

1. **Допідготовка наявних спеціалістів** (керівників, представників служби управління персоналом) з основ конфліктології та базової психології для глибшого розуміння способів аналізу конфлікту у контексті роботи всередині установи, особистих орієнтирів та особливостей людини, динаміки груп і конструктивного з'ясування непорозумінь, вирішення проблемних питань.
2. **Підготовка простого та практичного алгоритму дій на випадок підвищення напруги чи виникнення непорозумінь:** до кого звернутись, хто ухвалюватиме рішення, засноване на попередніх реальних випадках.

На думку опитаних публічних службовців, виконання цих кроків дасть змогу, з одного боку, мати власних фахівців, а з іншого — укласти просту схему дій, що нівелює більшість узгоджень щодо особи, яка може втрутитись, вислухати та ухвалити відповідальне рішення.

Головними ціннісними орієнтирами для публічних службовців під час роботи з конфліктом є **довіра**, яку вони бачать переважно як **безпеку** та **конфіденційність** — як на рівні репутації установи, так і особисто.

2.2.2. Кількісне дослідження

Дослідження виконано методом анонімного онлайн-опитування з використанням стандартизованої форми опитувальника за допомогою ресурсу SurveyMonkey. Інструментарій опитування був побудований з орієнтацією на державних службовців центральних органів виконавчої влади і місцевих органів державної влади. Опитування охоплювало всю територію України. Цільова група дослідження — державні службовці категорій Б та В і посадові особи органів місцевого самоврядування. Аналізування отриманих даних здійснювали кількісними методами за допомогою програми SPSS.

У рамках масового опитування 18772 службовців (75 % жінок та 25 % чоловіків) держустанов ЦОВВ та службовців держустанов МОВВ можна побачити зв'язки з результатами глибинних інтерв'ю, що описані вище. Це стосується підтвердження ключових припущень, висловлених 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 службовців можна побачити й деякі відмінності, як от у випадку сприйняття ролі керівника. Вони проявляються через почуття небезпеки та загального рівня готовності ділитись інформацією, адже не всі службовці можуть висловлювати власне невдоволення наявним рівнем спілкування. Тобто, існує негласна культура замовчування проблем, а також особистого невдоволення, що проявилось і в матеріалах якісного дослідження.



За результатами якісного етапу дослідження ми помітили, що респонденти 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.

Нижче викладено детальніші результати кількісного етапу дослідження.

Розуміння конфлікту та його причини

Опитані державні службовці та посадові особи органів місцевого самоврядування поняття «конфлікт» пов'язують радше з іміджем державного службовця, зі стратегіями поведінки у конфлікті, аніж з ознаками чи складовими конфлікту.

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 і запобігти виникненню подібного у майбутньому.

Більшість респондентів (76,5 %) не знайома з досвідом, інструментами аналізу конфліктних ситуацій та їх вирішення. Це породжує той запит, який ми спостерігаємо в якісному дослідженні як потребу навчитись і практикувати інші інструменти комунікації.

Респонденти визначають **три ключові причини конфліктів** усередині установи:

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

Всі ці причини було згадано і в результатах якісного дослідження — про це можна дізнатись більше, прочитавши опис досвіду та конкретних випадків.

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 напружені ситуації з учасниками / учасницями конфлікту.

Трохи більше чверті респондентів (26,4 %) у відповіді на запитання про причину конфліктів відмічають стиль керівництва. **Три важливими 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.

Невпорядкований робочий графік, неналагоджена робоча система є загальною проблемою як в стосунках між колегами всередині органу, так і в роботі з представниками інших підрозділів, відомств. Половина респондентів вказують, що **до непорозумінь / конфліктних ситуацій всередині органів, де вони працюють**, призводять *«термінові доручення та нереальні строки їх виконання»*. 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 %.

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. У 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.

Способи та бачення вирішення конфліктів

Опитані держслужбовці обирають кілька стратегій для вирішення напружених ситуацій. Найпопулярніша поведінка для цього, 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).

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 %).

У питанні, спрямованому на з'ясування необхідності створення робочого алгоритму вирішення непорозумінь і конфліктних ситуацій, третина респондентів зауважила, що цей алгоритм «дуже потрібний». 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, 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 на те, що не всі респонденти розуміють, чим їм може допомогти чіткий алгоритм і як він міг би працювати, що також вказує на важливість якісної та прозорої комунікації в майбутньому.

Друге місце серед ідеальних варіантів для вирішення конфлікту посідає *потреба у навчанні працівників врегулюванню конфліктів* — 44,4 %. На третьому (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.

Актуальним, як і за результатами якісного дослідження, залишається залучення керівника до врегулювання проблеми. Реальне врегулювання непорозумінь / конфліктних ситуацій, на думку переважної більшості респондентів (67,5 %), потребує участі безпосереднього керівника. Трохи більше чверті опитаних (26,7 %) бачать у процесі вирішення конфліктів авторитетного досвідченого колегу, якому / якій усі довіряють; 20,5 % респондентів покладаються на керівника органу, де працюють.

Респонденти не демонструють одностайної згоди із висловлюванням «У державних органах немає ситуацій конфлікту, які потребують стороннього втручання (залучення незалежного фахівця з вирішення конфліктів)». Відповіді 44 % 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 якісного і кількісного етапів дослідження, а саме формування запиту на дієвий алгоритм урегулювання в ситуаціях напруги чи конфлікту, а також розуміння ролі керівників і представників служби управління персоналом, щодо яких існують особливо високі очікування. Однак наявності самого алгоритму буде недостатньо — важлива прозора комунікація та його адаптація до повсякденних реалій.
