#### Курсова робота

#### Етика і психологія поведінки працівника податкової службиЗ М І С Т

1.Вступ 3

**2. Загальна етика взаємовідносин**

**податкового інспектора. 4**

1. **Психологія поведінки інспектора податкової**

**служби. 5**

**4.Психологія податкового інспектора**

**в конфліктних ситуаціях: 6**

**4.1.Класифікація конфліктів. 6**

**4.2.Причини конфлікту. 8**

**4.3. Наслідки конфлікту. 9**

**4.4. Правила попередження конфлікту. 10**

**5.Ефективне розв”язання конфліктних**

**ситуацій в колективі: 11**

**5.1. Структурні засоби. 11**

**5.2.Міжособисті засоби. 12**

**5.3.Покрокова модель вирішення конфлікту. 13**

**5.4. Роль посередника. 13**

**6. Висновок та пропозиції. 14**

**7. Список використаної літератури. 17**

# Вступ.

Під податковою культурою необхідно розуміти своєчасну сплату податків та обов”язкових відрахувань в державні цільові фонди та строки, встановлені законодавчими та нормативними документами. Важливим елементом податкової культури є податкова дисципліна. Зміцнення податкової дисципліни пов”язане не тільки з контингентом платників податків та законодавчою базою. Воно в значній мірі залежить від того, хто працює в якості податкових інспекторів ,і як працює, а також від того, наскільки в процес збору податків задіяний весь персонал податкової влади. Саме в людському факторі заключені головні резерви збору податків.

Головним додатком професіоналізму інспектора є чесність та порядність в ділових відносинах.Обдурювання платника податків не може служити підставою для нормального податкового процесу, так як створює загрозу і для платника податків, і для інспектора. В етичному плані інспектор повинен проявляти терпимість, довір\*я, бути відкритим для відвідувачів. В багатьох випадках в податковій службі досягає успіху не самий трудолюбивий працівник, а той , хто вміє встановити принципові взаємовідносини з платниками податків, з колегами в межах службового етикету.

Функції податкового інспектора стають все більше різноманітними. Він повинен кваліфіковано налагоджувати добрі відносини з платниками податків, допомагати їм порадою, бути консультантом і одночасно слідкувати за своєчасною сплатою податків. У кожного податкового інспектора повинна бути велика впевненість у собі, в важливості своєї роботи, він повинен бути вірним своїй установі, державній податковій політиці. Ця впевненість повинна залежати від особистих якостей інспектора. Він повинен володіти такими рисами, щоб легко переконати інших в правильності поставленого питання, вмінням налагодити психологічний контакт з колегами, платниками податків. Необхідно дуже серйозно піклуватися про свою зовнішність.

Податковий інспектор повинен бути підготовленим настільки, щоб зрозуміти важливість взаємовідносин з платниками податків. Все більше ціниться правильна поведінка інспектора:

* усвідомлювати, що платник завжди правий;
* не піддаватись критиці;
* не сумніватися в діях старшого спеціаліста;
* розуміти, що важко уникнути бухгалтерськх помилок.

Податкова дисципліна – це систематичне вивчення , розвиток та контроль моральних, фінансових здібностей та можливостей платника податків розраховуватися з бюджетом. Тому культура діяльності податкової інспекції, створюючи принциповий вплив тиску на платника, а з іншого боку - платники створюють певний тиск на податкові інспекції. Безперечно, конфліктна ситуація в податковій інспекції приводить до заторможення сплати податків.

В своїй роботі на прикладі Куйбишевської МДПІ я відслідковую проблеми вирішення психологічних конфліктів в колективі та з відвідувачами. Чисельність штату податкової інспекції складає 43 чоловіка. На обліку в МДПІ знаходиться 533 юридичних особи та 1184 фізичні особи.

**2. Загальна етика взаємовідносин податкового інспектора.**

Незалежно від того, якими питаннями займається податковий інспектор –всіх їх об\*єднує вміння спілкуватися з платником податків, встановлювати контакти. Це елемент їх професіоналізму. Успішність податкової діяльності визначається особистою ініціативою плюс досвід роботи. Мистецтву спілкування важко навчитись по книгам, а життєвий досвід далеко не завжди підказує правильні рішення.

Необхідна риса інспектора, без якої неможлива його успішна діяльність – це вимогливе, активне відношення до себе. Його особисті риси у спілкуванні з платниками податків стають податковим інструментом. І щоб робота йшла успішно, цей інструмент необхідно підтримувати в належному порядку.

Так, неможливість конструктивно справлятися з внутрішніми конфліктами у інспектора породжує потребу позбавитися від емоційного напруження.Наприклад, не вірячи в свої відношенню до них гуманність та благородство, увагу.

Важко придбати репутацію гарного податкового інспектора, а ось втратити цю репутацію можна дуже легко : нагрубити, не виконати обіцяне доручення.

Податковий інспктор повинен поважати себе як особистість, з повагою відноситись до колег, відвідувачів, цінити співробітництво; усвідомлювати, що про фесійна репутація вище всього; проявляти терпимість до недоліків. Професійний податковий інспектор повинен постійно бути активним, його діяльність характеризується не тільки цілями , а й мотивами, які побуджують до активності. Він повинен бути заінтересований в авторитеті своєї податкової інспекції, поменше думати про матеріальну сторону. Головна зброя інспектора – це ділові стосунки. Ділові взаємовідносини з відвідувачами складються не тільки в порядку виконання служдових обов\*язків. Між інспектором та платником складаються також і особисті взаємовідносини, але на основі загального інтересу, симпатії , поглядів. Безконфліктна поведінка інспектора по відношенню до платника – це невід\*ємна частина його професійної етики. Вона виходить з уміння, навиків, знань у сфері податкового законодавства. Так, законопослушність інспектора,чесність ,конкуренція без порушень норм моралі – все це можна віднести до етичних норм обслуговування.

Податкова інспекція повинна мати свій образ і авторитет серед платників податкі. Це фактор довір\*я до держави та закону, а взагалі – інструмент національного процвітання.

Етика ділового спілкування в податковій інспекції залежить від того, як поводять себе керівники відділів та управлінь. Керівнику будь-якого підрозділу необхідно старатися робити людям добро, бути прикладом для етичного взаємовідношення, говорити завжди правду, не відступати від відповідальності, бути готовим розділити відповідальність за невдачі зі своїми працівниками.

У взаємовідносинах інспекторів повинна завжди бути коректність. З однієї сторони, інспектор повинен бути строгим та вимогливим, з іншої – привітним та ввічливим. Він повинен цінити час відвідувача, цікавитись його проблемами. Інспектор не повинен переоцінювати значення своєї діяльності, влади, своєї посади. В любому випадку не повинно бути вражди. Це потрібно для того, щоб в потрібний момент проявити безпристрастність, щоб інтереси справи по збору податків не вступили в протиріччя з особистим інтересами податкового інспектора та платника податків.

З позиції податкової адміністрації погляд на гарного податкового інспектора такий:

* любить свою роботу;
* знає податкове законодавство;
* привертає до себе увагу;
* терплячий, дружелюбний,пунктуальний;
* відданий своїй справі;
* вміло експлуатує техніку;
* може замінити колегу по роботі;
* має глибокі професійні знання;
* ініціативний,чесний, скромний,одягнений зі смакрм;
* об”єктивний, тактичний, надійний.

Кожен податковий інспектор повинен мати авторитет, який складається з двох частин: авторитет посади та авторитет особистості. Безумовно, авторитет посади податкового інспектора вище його авторитету особистості.

В характері податкового інспектора необхідно виділити силу і врівновженість . Сила –це показник працездатності, яку податковий інспектор повинен зберігати на протязі всього робочого дня.

**3. Психологія поведінки інспектора податкової служби.**

Взаємодія інспектора з відвідувачами починається з встановлення контакту. Важливе значення має емоційна реакція. Вона повинна бути позитивною:

словами, жестами,увагою. Уміння професійно ввійти в контакт складає основу успіху розмови і є цінною якістю інспектора в очах платника податків. Неможливо платнику надати найменшу можливість сумніватися в тому, що говорить податковий інспектор. Для підтримки бесіди краще всього задавати питання, вони запевняють відвідувача, що інспектор з поняттям відноситься до його проблем.

Інспектор – це центральна ланка в податковій інспекції. Його особисті якості, теоретична підготовка,майстерність, вірність законам – все це обумовлює процес виконання податкового законодавства.

Психологія інспектора характеризується:

* прагненням до психологічного комфорту, до глибокої задоволеності своєю роботою;
* його авторитетом серед відвідувачів та інших податкових інспекторів, який проявляється в манері спілкування, в рішенні проблемних та конфліктних ситуацій.

Цей авторитет пов\*язаний з процесом психологічного наслідування, коли інші інспектори, молоді, малодосвідчені, починають наслідувати, а це приводить до формування активної податкової позиції, а в перспективі – податкової команди. Такому інспектору притаманні професіоналізм, правдивість,самостійність, скромність, рішучість, чуйність.

Доводи інспектора будуть ефективні тільки тоді, коли він сам впевнений у справедливості закону, коли мова інспектора містить конкретні дані, якщо інспектор у розмові проявляє скромність. Для того, щоб ефективно зформувати у платника бажання виконувати закони, необхидно враховувати вік, стать, характер, тимчасовий стан психіки. Для того, щоб ефективно керувати розмовою з платником, необхідно застосовувати такі способи досягнення цілей:

* розробляти шляхи досягнення успіхів в сплаті податків;
* вияснити умови розвитку представника платника податків як особистості та спеціаліста;
* підчеркнути компетентність особистості платника податків;
* об\*єктивно оцінювати результати.

Ефективно діючий податковий інспектор не повинен починати спілкування з недоліків, тому що в такому випадку платник податків буде захищатися. Необхідно встановити психологічний контакт і одночасно розповісти, наскільки важливо, з державних та соціальних позицій, своєчасно сплачувати податки. Платнику необхідно дати зрозуміти, що він є головною діючою особою.

Реалізовуючи всі ці кроки в спілкуванні з платниками, податковий інспектор одержує можливість повністю володіти ініціативою, яка незмінно створить всі передумови для одержання позитивного результату. Цей позитивний результат в подальшому націлить платника податків на винайдення додаткових резервів для того, щоброзрахуватися з бюджетом та державними цільовими фондами.

**4. Психологія поведінки податкового інспектора в**

**конфліктних ситуаціях.**

**4.1. Класифікація конфліктів.**

Що таке конфлікт? Конфлікт – це невід’ємна особливістьвсякого процесу соціального розвитку. Для всіх видів конфліктів характерним є: наявність не менше двох сторін, які контактують між собою; несумісність цінностей і намірів сторін; протиставлення діянь одної сторони іншій і навпаки; поведінка, направлена на ліквідацію планів і руйнування намірів іншої сторони, щоб придбати, здобути щось за рахунок неї; застосування сили і примусу з метою вплинути на поведінку іншої сторони в бажаному напрямку; наявність емоційної напруги в стосунках між партнерами.

Як і безліч інших понять, у конфлікту є безліч тлумачень і визначень. Одним з них є таке: конфлікт – це відсутність згоди між двома або більше сторонами, що можуть бути конкретними особами або групами осіб. Кожна сторона робить все, щоб була прийнята ії точка зору або мета, і заважає іншій стороні робить теж саме.

Коли люди думають про конфлікт, вони найчастіше асоціюють його з агресією, загрозами, суперечками, ворожістю, війною тощо. Як результат існує думка, що конфлікт- явище завжди небажане, що його необхідно уникати, якщо є така можливість та що його треба негайно розв’язати, як тільки він виникає.

Сучасна точка зору полягає у тому, що навіть в установах з ефективним управлінням деякі конфлікти не тільки можливі, але і бажані. Звичайно конфлікт не завжди має позитивний характер. В деяких випадках він може заважати задоволенню потреб окремої особистості і досягненню мети організації в цілому. Наприклад, людина, що на засіданні сперечається тільки тому, що не може не сперечатися, певно знизить ступінь задоволення потреби в приналежності і повазі і, можливо, зменшить спроможність групи приймати ефективні рішення. Члени групи можуть прийняти точку зору сперечальника тільки для того, щоб уникнути конфлікту і всіх зв’язаних з неприємностей навіть не будучи впевненими, що роблять вірно. Але в багатьох випадках конфлікт допомагає виявити різноманітність точок зору, дає додаткову інформацію, допомагає виявити більшу кількість альтернатив або проблем тощо. Це робить процес прийняття рішень групою більш ефективним, а також дає людям можливість висловити свої думки і завдяки цьому задовольнити особисті потреби в повазі і злагоді. Це також може призвести до більш ефективного виконання планів, стратегій і проектів, оскільки обговорення різноманітних точок зору на них відбувається до їхнього фактичного виконання. Таким чином, конфлікт може бути функціональним і вести до підвищення ефективності організації. Або він може бути дисфункціональним та призводить до зниження особистої задоволеності, групового співробітництва і ефективної організації. Роль конфлікту в основному залежить від того, наскільки ефективно їм управляють. Щоб управляти конфліктом, необхідно знати причини його виникнення, тип, можливі наслідки для того, щоб вибрати найбільш ефективних засіб його розв’язання.

За змістом конфлікти підрозділяються на чотири типа: внутрішньоособистий, міжособистий, конфлікт між особою і групою та міжгруповий.

Внутрішньоособистий конфлікт найчастіше виникає тому, що певному працівникові різні керівники ставлять суперечні та навіть протилежні вимоги. Він виникає внаслідок недоліків делегування повноважень, структури управління, застосування стилів керівництва тощо.

Міжособистий конфлікт виникає при розподілі ресурсів, робіт, матеріальних заохочень, обов’язків тощо, а також через різні риси характеру знань, кваліфікаційних параметрів, рівних інтелекту, сумісності тощо. Це самий розповсюджений тип конфлікту, в організаціях він виявляється по різному. Найчастіше, це боротьба керівників за обмежені ресурси, капітал або робітничу силу, час використання обладнання або схвалення проекту. Кожний з них вважає, що оскільки ресурсі обмежені, він повинен переконати керівництво виділити ці ресурси саме йому.

Конфлікт між особою і групою породжується порушенням групових норм поведінки, своїх обов’язків, загальних “правил гри”, етики поведінки, культури взаємовідносин тощо. Наприклад ,обговорюючи на засіданні шляхи збільшення обсягу продаж, більшість буде вважати, що цього можна досягнути шляхом зниження цін, хтось один буде впевнено, що така тактика призведе до зменшення прибутку, і хоча ця людина, думка якої відмінна від думки гурту, може близько приймати до серця інтереси компанії, його можна розглядати як джерело конфлікту, тому що він йде проти думки групи.

Міжгруповий конфлікт виникає між лінейним і штабним персоналом, профспілкою і адміністрацією, формальними і неформальними групами тощо. Основною причиною є зіткнення інтересів різних груп.

**4.2.Причини конфлікту**.

У всіх конфліктів є декілька причин, основними з яких є обмеженість ресурсів, що треба ділити, відмінності в меті, відмінності в уявленнях і цінностях, відмінності в поведінці, рівні утворення тощо.

Основними причинами конфліктів, які зумовлені особистістю і стилем роботи керівника є: недостатня робота з кадрами; недоліки виховання, які проявляються у грубощах, черствості, нечесності, непослідовності; негативні риси характеру і, перш за все, неврівноваженість, надмірна владність, неповага в спілкуванні з підлеглими; неадекватність стилю управління підготовленості колективу.

Розподіл ресурсів. Наприклад в Куйбишевській МДПІ Запорізької області ресурси завжди обмежені. Керівництво ДПІ вирішує, як розподілити матеріали, людські ресурси, фінанси, щоб більш ефективно виконувати поставлені функції. Немає значення, чого конкретно стосується це рішення – люди завжди хочуть одержувати більше, а не менше. Таким чином необхідність ділити ресурси майже неминуче веде до різноманітних видів конфлікту. Виник конфлікт між відділом приймання та обробки податкової звітності та податкової міліції по питанню хто повинен здійснювати розшук платників податків та передавати матеріали до відділу правового забезпечення для підготовки їх до арбітражного суду. Керівництвом було прийняте таке рішення, наказом по ДПІ юридичні особи, які тривалий час не звітують біли закріплені за кожним з цих підрозділів. Конфлікт було вирішено. Схожі кофліктні ситуації виникли з приводу, які підрозділи повинні працювати з платниками податків для зменшення кількості збиткових підприємств, для зменшення кількості платників, які мають податковий борг. Наказом по ДПІ всі ці платники були закріплено за кожним відділом інспекції, де в свою чергу розпорядженнями вищевказані підприємства були закріплені за кожним податковим інспектором. Такий підхід до рішення проблеми дозволив не тільки розв’язати конфлікт але став кроком до переходу від спеціалізації по видам податків до спеціалізації по функціональній структурі.

Взаємозалежність задач. Можливість конфлікту існує скрізь, де одна людина або група залежить від виконання задач іншою людиною або групою. Так у зв’язку зі зростанням рівня автоматизації та комп'ютеризації в податкових інспекціях постійно впроваджуються нові програмні продукти. Якщо два роки тому в Куйбишевській МДПІ користувачі працювали в декількох АРМах, а саме АРМ “Земля”, АРМ “Патент”, АРМ “Держдоходи” тощо, вони не залежали один від одного. Зараз всі працюють у “ТАХ”і. Велика кількість користувачів, які працюють одночасно в одній і тій же програмі призвело до того, що система почала працювати дуже повільно, особисті рахунки платників відкривалися за 5-7 хвилин, крім того постійне здійснення розрахункових операцій, які виконував відділ обліку та звітності, блокувало роботу всіх користувачів, не дозволяє виконувати свої функції. Виник конфлікт. Керівництвом було вишукано кошті для заміни та зміцнення комп’ютерної мережі інспекції, крім того комп’ютери відділу обліку та звітності були закільцьовані у відокремленій мережі. Таким чином конфлікт було вирішено.

Несхожість цілей. Можливість конфлікту зростає по мірі того, як організації стають більш спеціалізованими та діляться на підрозділи. Це відбувається тому, що підрозділи можуть самі формулювати свою мету і більш уваги приділяти досягненню своєї мети, ніж мети організації.

Відмінності в уявленнях про якусь конкретну ситуацію. Уявлення про якусь ситуацію залежить від бажання досягти визначеної цілі. Замість того, щоб об’єктивно оцінити ситуацію, люди можуть розглядати тільки ті погляди, альтернативи та аспекти ситуацій, що, на їхню думку, сприятливі для групи або особистих потреб.

Різне розуміння та прийняття цінностей – дуже розповсюджена причина конфлікту. Наприклад, підлеглий може вважати, що завжди має право на вираження своєї думки, у той час як керівник може думати, що підлеглий може висловлювати свої думки тільки тоді, коли його запитують, і беззаперечно виконувати те, що йому говорять. Так в Куйбишевській МДПІ у відділі справляння податків з фізичних осіб виник конфлікт між начальником відділу та його двома працівниками. Начальник вважав, що підлеглі багато часу витрачають на співбеседи та постійно обговорюють його розпорядження замість того щоб їх виконувати, працівники навпаки вважали що саме співбеседи допомагають їм виконувати свої функції належним чином. Керівництвом інспекції було запропоновано цим працівникам перейти до інших відділів, таким чином було вирішено цей конфлікт.

Відмінності у манері поведінки і життєвому досвіду можуть збільшити можливість виникнення конфлікту. Часто зустрічаються люди, що постійно виявляють агресивність і ворожість, постійно сперечаються. Такі особистості часто створюють навколо себе атмосферу конфлікту.

Неправильна інформація та незадовільні комунікації. Погана передача інформації може бути як причиною, так і наслідком конфлікту. Вона може діяти як каталізатор конфлікту, заважаючи окремим робітникам або групі зрозуміти ситуацію або точку зору інших. Наприклад, якщо керівництво не може довести до свідомості працівників, що нова система оплати праці, ув'язана з продуктивністю, покликана не “вичавлювати соки”, а збільшити прибуток організації, зміцнити положення серед конкурентів, підлеглі можуть відреагувати так, що темп роботи сповільниться. Для запобігання конфліктів між працівниками з приводу чому мій сусід отримав більшу винагороду ніж я, в Куйбишевській МДПІ було розроблено та затверджено положення про преміювання, де визначені умови матеріального заохочення кожного працівника, до початку місяця до кожного інспектора доводиться завдання по виконанню планової нормативної бази по всіх видах податків, закріплених за відповідними відділами, по закінченню місяця кожний сам може порахувати скільки заробив. Таким чином було ліквідовано причину для виникнення конфлікту.

Причинами конфлікту можуть стати також відмінності у життєвому досвіді та різка зміна подій тощо.

**4.3.** **Наслідки конфлікту.**

# Фукціональні ( позитивні).

Можливо декілька функціональних насідків конфлікту. Один з них полягає в тому, що проблема може бути вирішена таким шляхом, що влаштує обидві сторони і в результаті люди будуть почувати свою причетність до рішення цієї проблеми. Це, у свою чергу, приведе до мінімуму або зовсім усуне труднощі в здійснені рішень. Інший функціональний наслідок полягає в тому, що сторони будуть більш схильні до співпраці, а не до антагонізму в майбутніх ситуаціях. Крім того наслідком конфлікту може бути зменшення синдрому покірності, коли підлеглі не висловлюють ідей, що на їхню думку не відповідають ідеям їх керівників. Позитивним наслідком конфлікту може бути також поліпшення взаємовідносин між працівниками, підлеглими та керівниками, а також виникнення додаткових альтернатив тощо.

**Дисфункціональні наслідки.**

Якщо конфліктом не управляють або управляють неефективно, можуть утворитися такі дисфункціональні наслідки, тобто умови, котрі заважають досягненню цілей: незадовільність, поганий стан духу, ріст плинності кадрів і зниження продуктивності; менший ступінь співробітництва в майбутньому; міцна відданість своєї групі і непродуктивна конкуренція з іншими групами в організації; уявлення про іншу сторону як про “ворога”; уявлення своїх цілей як позитивних, а цілей іншої сторони як негативних; збільшення ворожості між конфліктуючими сторонами по мірі зменшення взаємодії і спілкування.

4.4. Правила попередження конфлікту.

До помилкових дій інспектора, які викликають конфлікти з платниками податків, з колегами можна віднести проявлення грубості, неповаги, брехні, невиконання обіцянок, вщемлення прав; критика, що понижує гідність платника. Є п”ять типових стилей поведінки і їх потрібно знати , так як конфлікти бувають не тільки з відвідувачами, а й серед податкового персоналу. Це:

* перебудова поведінки в ущерб своїх інтересів;
* компроміс через взаємні уступки;
* співробітництво – спільний пошук рішень;
* ухилення від конфлікту;
* суперництво – у відстоюванні своєї позиції.

Конфлікт легше попередити, ніж погасити. Для попередження конфліктів податковим інспекторам та керівникам відділів треба строго дотримуватися етики та завжди пам”ятати, що вплив на відвідувача визначається самодисципліною та витриманістю податкового інспектора, його професіоналізмом; не поважаючи платника податків чи колегу, неможливо розраховувати на його повагу до себе; ніщо не ціниться так дорого, як ввічливість податкового інспектора. Дуже часто після конфліктних ситуацій податковий інспектор потребує психічного покою..Перш за все, необхідно визначити силу власної реакції. Дуже часто злість супроводжується кривдою. Так як між інспектором та платником податків стоїть закон , а закон –мудрий, інспектор , як відповідну реакцію, не повинен показувати свою злість. Треба пам”ятати, що головна задача інспектора – попередити емоційний зрив та вирішити проблему мирно, для обох сторін потрібно зберігати рівні взаємовідношення.

Якщо причиною конфлікту були предметно-ділові розбіжності, сторони конфлікту не розривають міжособистісних стосунків і не відчувають емоційної напруженості та ворожості. Якщо причиною конфлікту є розбіжність особисто- прагматичних інтересів, то сторони опиняються в ситуації конфронтації, тому що виграш однієї сторони означає програш іншої, виникає почуття ворожості. Якщо причиною є неподолані змістові бар’єри в спілкуванні, незадовільна комунікація, то сторони конфлікту втрачають взаєморозуміння в результаті розбіжності суті вимог, завдань, прохань, наказів. Це може призвести до суперечок, дисфункціональної поведінки, припинення нормальної взаємодії між керівником та підлеглим.

## 5. Ефективне розв’язання конфліктних ситуацій в колективі

## Існує декілька ефективних засобів керування конфліктною ситуацією. Їх можна поділити на дві категорії: структурні та міжособисті. Не варто вважати причиною конфліктів розбіжність характерів, хоча, звичайно вони можуть стати єдиною причиною конфліктної ситуації, але в загальному випадку це усього лише один з чинників. Потрібно почати з аналізу фактичних причин, а потім застосувати відповідну методику.

## 5.1. Структурні засоби.

Структурні засоби -це роз’яснення вимог до роботи, координаційні та інтеграційні механізми, визначення загальноорганізаційних комплексних цілей з метою спрямування зусиль усіх працівників на досягнення єдиної мети, використання системи винагород тощо.

Роз’яснення вимог до роботи це один із кращих методів керування, що запобігає дисфункціональному конфлікту. Потрібно роз’ясняти, які результати очікуються від кожного співробітника і підрозділу. Тут повинні бути згадані такі параметри, як рівень результатів, що повинний бути досягнутий, хто надає і хто одержує різноманітну інформацію, система повноважень і відповідальність, а також чітко визначені процедури та правила. Причому керівник усвідомлює ці питання не для себе, а доносить їх до підлеглих, з тим щоб вони зрозуміли, чого від них очікують в тій чи іншій ситуації.

Аналіз процесу і характеру конфлікту передбачає; з’ясування проблеми, яку слід розв’язати: виявлення головних діючих сторін у конфлікті: визначення їх позицій, інтересів, цілей; порівняльний аналіз конфліктної ситуації, позицій учасників, розробка можливих альтернативних рішень з урахуванням інтересів діючих осіб; ліквідація конфліктної ситуації на основі вищевикладеного.

Таким чином, у розв’язанні психологічних конфліктів в колективі головна роль належить керівнику, якому, незалежно від характеру конфлікту і ставлення до нього, є він учасником конфлікту чи посередником, необхідно глибоко вивчити та проаналізувати психологічну ситуацію в колективі, причини виникнення протиріч. Розумна постановка питання зводиться не до повного уникнення конфліктів, а до намагання навчитись правильно вирішувати конфліктні ситуації, робити їх корисними, якщо це можливо.

Координаційні та інтеграційні механізми ще один засіб розв’язання і управління конфліктною ситуацією. Один з найрозповсюджених механізмів – ланцюг команд. Встановлення ієрархії повноважень упорядковує взаємодію людей, прийняття рішень і інформаційні потоки всередині організації. Якщо два або більше підлеглих сперечаються по якомусь питанню, конфлікту можна уникнути, звернувшись до загального начальника, пропонуючи йому прийняти рішення. Принцип єдиноначальності полегшує використання ієрархії для управління конфліктною ситуацією, бо підлеглий знає, чиї рішення він повинен виконувати. Не менш корисні засоби інтеграції, такі як міжфункціональні групи, цільові групи, наради. Наприклад начальником Куйбишевської МДПІ щопонеділка проводяться наради з заступниками та начальниками відділів, на яких обговорюються та вирішуються всі проблемні питання, яки виникають у процесі діяльності, що позволяє запобігати виникненню конфліктних ситуацій між відділами. Крім того наказом по інспекції створена постійно діюча комісія, яка обговорює та вирішує питання, які виникають в колективі в процесі впровадження в дію Закону України ”Про порядок погашення заборгованості платників податків перед бюджетами та державними цільовими фондами”. Загальноорганізаційна комплексна мета – одна з методик управління конфліктною ситуацією.

Використання системи винагород – один із засобів ефективного розв’язання конфліктів. Винагороди можна використовувати як засіб управління конфліктом, виявляючи вплив на людей для попередження дисфункціональних наслідків.

5.2 Міжособисті засоби.

Міжособистими засобами розв’язання конфліктів є: ухилення, згладжування, примус, стиль конкуренції, компроміс, розв’язання проблеми ,яка призвела до конфлікту тощо.

Стиль ухилення має на увазі, що людина намагається відійти від конфлікту. Його позиція – не втручатися в ситуації, які провокують виникнення протиріч, ніколи не сперечатися. Стиль ухилення реалізується тоді, коли людина не відстоює свої права, не співпрацює ні з ким для знаходження рішення проблеми чи просто ухиляється від вирішення конфлікту. Цей стиль можна використовувати, коли проблема, якої торкаються, не дуже важлива для людини, коли вона не хоче витрачати сили на її вирішення, чи коли вона відчуває, що знаходиться у безнадійному становищі.

Нижче наведені найбільш типові ситуації, в яких рекомендується використовувати стиль ухилення: напруга дуже велика, і людина відчуває необхідність послаблення напруги; людина знає, що не здатна або не бажає вирішувати конфлікт на свою користь: людина бажає виграти час, можливо, для того, щоб отримати додаткову інформацію; ситуація дуже складна і людина відчуває, що вирішення конфлікту вимагає надто багато від неї; намагатися вирішити проблему негайно – небезпечно, оскільки відкриття та обговорення конфлікту може тільки ускладнити ситуацію. Близько до ухилення стиль пристосування. Він означає, що людина діє сумісно з іншою, не намагаючись відстоювати власні інтереси. Людина діє у такому стилі, коли ”жертвує” своїми інтересами на користь іншої людини, поступаючись їй чи її жаліючи. Стиль пристосування нагадує ухилення, однак основна відмінність в тому, що людина діє разом з іншою, приймає участь в розв’язанні ситуації та погоджується робити те, що бажає інша людина.

Згладжування. При такому стилі людина впевнена, що не треба сердитись, тому що “ ми всі – одна щаслива команда, і не слід розштовхувати човен”. Такий “згладжуватель” намагається не випустити зовні признаки конфлікту, апелюючи до потреби в солідарності. Але при цьому можна забути про проблему, що лежить в основі конфлікту. В результаті може настати мир і спокій, але проблема залишиться, що потім може привести до вибуху.

Примус. В рамках цього стиля перемагають спроби змусити прийняти свою точку зору будь-якою ціною. Той, хто намагається це зробити не цікавиться думками інших, веде себе агресивно, для впливу на інших користується владою шляхом примусу. Такий стиль може бути ефективний там, де керівник має велику владу над підлеглими, але він може придавити ініціативу підлеглих, створюючи можливість того, що буду прийнято невірне рішення, бо уявлена тільки одна точка зору. Він може викликати обурення, особливо у більш молодого і більш досвідченого персоналу.

Стиль конкуренції. Людина, що використовує стиль конкуренції, досить активна і в переважної більшості йде до вирішення конфлікту своїм власним шляхом. Вона не дуже зацікавлена у співробітництві з іншими людьми, але здатна на вольові рішення. Для досягнення своєї мети така людина використовує свої вольові якості, і якщо її воля досить сильна, то це їй вдається.

Компроміс. Цей стиль характеризується прийняттям точки зору іншої сторони, але лише до деякого ступеня. Спроможність до компромісу високо цінується, бо зводить до мінімуму наслідки конфлікту, дає можливість швидко розв’язати конфлікт. Однак використання компромісу на ранній стадії може скоротити час пошуку альтернатив.

Розв’язання проблеми. Цей стиль – визначення відмінності в думках і готовність ознайомитися з іншими точками зору, щоб зрозуміти причини конфлікту і знайти курс дій прийнятний для всіх сторін. Той, хто використає такий стиль не намагається досягнути своєї мети за рахунок інших, а скоріше шукає найкращій варіант рішення. Даний стиль є найбільш ефективним в рішенні проблем організації.

5.3 Покрокова модель вирішення конфлікту.

КРОК 1. Визначення основної проблеми .

На цьому етапі необхідно чітко усвідомити суть проблеми, що призвела до конфлікту. При цьому дуже важливо щоб супротивники усвідомлювали своєрідність бачення проблеми обома сторонами.

Крок 2. Визначення вторинних причин конфлікту.

Звичайно вони є приводом для виникнення конфлікту, часто затінюючи первісну причину й утрудняючи аналіз. Тому слідом за з'ясуванням основної проблеми доцільно проаналізувати власне відношення до предмету конфлікту та його деталей.

КРОК 3. Пошук можливих шляхів вирішення конфлікту.

Він може бути виражений питаннями які варто задати собі учасникам конфлікту:

а) Що я міг би зробити щоб розв'язати конфлікт?

б) Що міг би для цього зробити мій партнер?

в) Які наші сумісні цілі, в ім'я яких необхідно знайти вихід з конфлікту?

КРОК 4. Спільне рішення про способи виходу з конфлікту.

На цьому етапі мова йде про вибір найбільш придатного способу вирішення конфлікту, що викликає задоволення обох сторін.

КРОК 5. Реалізація наміченого спільного способу вирішення конфлікту.

Тут конфліктуючим сторонам дуже важливо, дотримуватись наміченої стратегії дій, не викликати необдуманим словом яких-небудь сумнівів щодо щирості виражених раніше намірів розв'язати конфлікт.

КРОК 6. Оцінка ефективності зусиль, початих для вирішення конфлікту.

. На її підставі проблема вважається або вирішеною, або робиться висновок про необхідність роботи над нею, іноді знову повторюючи наведену вище послідовність кроків.

## 5.4. Роль посередника.

Слід відзначити, що іноді посередникам вдається зробити набагато більше для вирішення конфлікту, ніж представникам конфліктуючих сторін. Чому ж так відбувається?

Ряд досліджень цього питання виявили, що для вирішення конфліктної ситуації наявність посередника надзвичайно важливо швидше за все в психологічному плані, оскільки дозволяє учасникам конфлікту, незважаючи на взаємні поступки “зберегти обличчя”. Вибір посередника і визначення кола його повноважень – складне питання, ряд авторів пропонують наступні рекомендації, яки регламентують поведінку конфліктуючих сторін та посередника при вирішенні конфлікту.

1. Конфліктуючи сторони повинні розглядати обраного ними посередника як справедливий вибір.

2. Посередник повинен бути нейтральною особою, яка не втручається в конфлікт.

3. Конфліктуючим сторонам варто погодитися з присутністю посередника і використанням його рекомендацій при винесенні остаточного рішення.

4. Посередник може бути найбільше корисний, якщо він вислухує відповідні погляди кожної зі сторін окремо.

5. Основна мета посередника - збір інформації і з'ясування проблеми, але не ухвалення рішення.

6. Якщо в силу свого службового становища посередник підпорядковується однієї чи обом конфліктуючим сторонам, необхідно мати гарантії, що ця обставина не вплине на його дії при розв’язанні конфлікту.

7. Посередник повинен прагнути підтримувати кожну сторону, сприяти інтеграції висловлюваних сторонами точок зору по обговорюваній проблемі.

8. Посереднику варто допомогти конфліктуючим сторонам вирішити, у чому вони можуть поступитися один одному.

В інтересах ефективного функціонування колективу керівнику не слід утягуватися у всілякі колективні конфлікти, приймаючи точку зору тієї чи іншої сторони.

Розумніше за все знаходитися як би “над сутичкою”. Однак не в позиції стороннього спостерігача, що робить організаційний процес некерованим, а як особистість, зацікавлену в нормалізації міжособистісних ускладнень.

Для керівника дуже придатна роль посередника. Крім того успішна реалізація посередницької функції підвищить його психологічний авторитет, що важливо в повсякденній управлінській діяльності.

# 6.Висновок та пропозиції.

Не дивлячись на великий посадовий авторитет податкового інспектора та податкового адміністратора, останні повинні користуватися ним дуже обережно, завжди пам\*ятати про те, що працівник податкової служби характеризується тим, що державні інтереси ставить вище особистих; справедливий, і втой же час поважає платника податків; врівноважений емоційно, але має службовий динамізм; приймає оптимальні рішення.

Завдяки існуючим поглядам на конфлікти як на негативне явище, більшість людей вважає, що вони не можуть ними керувати і намагаються їх уникнути, коли це можливо. Але конфлікт погано піддається корекції, коли він вже набув руйнівної сили. Це потрібно знати, і менеджери і службовці повинні розуміти, що конфлікт збагачує життя, якщо їм правильно керувати.

Конфлікт допомагає окремому робочому колективу й організації в цілому бути в руслі подій, що відбуваються, він дозволяє визначити, що потрібно для розвитку й удосконалення всіх сфер. Уміння керувати конфліктом може стати вирішальним для виживання колективу в цілому.

Конфлікт також ставить службовців перед необхідністю постійно спілкуватися один з одним. Члени колективу починають краще розуміти своїх колег, стають більш чуттєвими до проблем іншої людини. Люди нарешті оцінюють необхідність розуміння норм і бажань іншого і неможливість бути вільним від суспільства, живучи в ньому.

Жити і працювати разом - непросто, цьому потрібно спеціально вчитися. Конфлікт, породжуючи суперечки, перевіряє і весь колектив, і кожного службовця окремо, і може істотно допомогти й у процесі розбору проблеми, і в процесі прийняття рішення.

Сам по собі конфлікт не підсилює і не послабляє організацію. І службовці і менеджери повинні керувати їм, роблячи максимально корисним. Якщо ж вони уникають обговорення своїх труднощів і побоювань, вони не зможуть зрозуміти ні реального стану, ні шляхів розвитку, ні витягти уроків для себе і для інших. На прикладі в Куйбишевській МДПІ видно, що найбільш ефективним засобом вирішення конфліктів є створення постійно діючих нарад, на яких всебічно обговорюються, розглядаються та вирішуються численні проблеми, які виникають в процесі діяльності кожної інспекції. Тому я вважаю, якщо виникає проблема, яка стосується діяльності декількох відділів, необхідно створити робочу групу з представників усіх заінтересованих підрозділів, яка б працювала, поки не буде знайдено компромісне рішення, яке влаштує всіх. Для запобігання негативних наслідків конфліктів, проблемні ситуації повинні розглядатися своєчасно.

Якщо уміло керувати конфліктом, він зміцнює і колектив, і організацію в цілому.

Розглядаючи властивості характеру працівника податкової служби, необхідно виділити такі системи:

* властивість , що відображає відношення до платника податків – вимогливість,
* властивість, що відображає відношення до праці –добросовісність та працелюбність,
* властивість, що відображає відношення до предметів – акуратність,
* властивість, що відображає відношення до самого себе – скромність.

Об\*єднуючи виділені властивості, ми одержимо портрет податкового інспектора, який має авторитет і у платників податків, і в податкової адміністрації.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| П Р О Б Л Е М А | ШЛЯХИ ВИРІШЕННЯ | Р Е З У Л Ь Т А Т |
| 1.Конфлікт з приводу взаємозалежності задач. Інші відділи залежать від виконання задачі відділом обліку та звітності ,в частині формування АІС “Галузь”. | Щоб одночасно працювати в системі “TAX” вишукано кошти для заміни та зміцнення комп”ютерної мережі. Комп”ютери відділу закільцьовані в одній мережі. | При формуванні АІС “Галузь” при прведенні розрахункових операцій можуть працювати інші користувачі інспекції. |
| 2 Конфлікт з приводу розподілу функціональних обов”язків. | Наказом по ДПІ платники податків, які мають податковий борг, закріплені за кожним відділом інспекції. | Перехід від спеціалізації по видам податків до спеціалізації по функціональній структурі. |
| 3.Виникнення конфлікту між відділами. | Створення робочої групи з представників усіх заінтересованих підрозділів. | Прийняття компромісного рішення, яке влаштує всіх. |
| 4. Виникнення конфліктних ситуацій між двома інспекторами. | Застосування принципу єдиноначальності,корисних засобів інтеграції. | Щотижневе проведення нарад,на яких обговорюються та вирішуються всі проблемні питання, які виникають у процесі діяльності та прийняття рішень. |

**7.** **Використана література:**

1. Головаха К.І. ***”Психологія людського взаєморозуміння”***.-К.:,1998.

2. Конєва О.В. ***“Психологія спілкування”***.-Ярославль.1993.

3. Виходець А.М., Кізілова Є.А. ***“Культура і етика взаємовідносин***

***податкових інспекторів з платниками податків”***

(Скорочений варіант).- К.:,1999.

4.Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. ***“Основи менеджменту”*** .-

М.:,1992.

5. Грейсон Дж.К.Мл., О’Делл К***. “Американський менеджмент на порозі***

***ХХ1 сторіччя”***.- М.:,1991.

6. Андрушкін Б.М.,Кузьмін О.Є. ***“Основи менеджменту”***.-Львів.,1994.

7. Власова А.М., Савчун Л.М., Савінова В.Б. ***“Організаційна поведінка”***.- К.:,1999.