

**Міністерство освіти і науки України
Західноукраїнський національний університет
Соціально-гуманітарний факультет
Кафедра психології та соціальної роботи**

ШЕВЕЛЬ Світлана

**Медіація як спосіб врегулювання конфліктів у сфері бізнесу / Mediation as a
way to resolve conflicts in business**

спеціальність 053 Психологія

освітньо-професійна (наукова) програма кваліфікаційна робота за освітнім
ступенем «магістр»

Виконав студент
групи ПСПм -12
Шевель С.І.

Науковий керівник:
к.ю.н., доцент
Романадзе Луїза Джумберовна

Кваліфікаційну
роботу допущено
до захисту
«___» _____ 20__р.
Завідувач кафедри

Тернопіль—2025

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МЕДІАЦІЇ ЯК СПОСОБУ ВРЕГУЛЮВАННЯ КОНФЛІКТІВ У СФЕРІ БІЗНЕСУ	9
1.1. Конфлікти у сфері бізнесу, їх види та способи врегулювання	9
1.2. Сутність та особливості медіації у сфері бізнесу	15
Висновки до розділу 1	25
РОЗДІЛ 2. ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ БІЗНЕС-МЕДІАЦІЇ	27
2.1. Психологічний інструментарій дослідження конфліктів та медіації у сфері бізнесу	26
2.2. Психологічні особливості бізнес-медіації	32
Висновки до розділу 2	39
РОЗДІЛ 3. РЕЗУЛЬТАТИ ЕМПІРИЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ВРЕГУЛЮВАННЯ КОНФЛІКТІВ У СФЕРІ БІЗНЕСУ НА ПРИКЛАДІ ПЕРСОНАЛУ ТМ «PROSTOR» ЗА ДОПОМОГОЮ МЕДІАЦІЇ	41
3.1. Аналіз показників дослідження особливостей виникнення конфліктів у сфері бізнесу на прикладі персоналу ТМ «PROSTOR»	40
3.2. Розробка програми медіації персоналу ТМ «PROSTOR»	51
Висновки до розділу 3	59
ВИСНОВКИ	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	64
ДОДАТКИ	68

ВСТУП

Актуальність дослідження управління конфліктами та застосування медіації у сфері бізнесу визначається комплексом взаємопов'язаних чинників, особливо в контексті сучасних українських реалій.

Конфлікти у бізнес-середовищі є глибоко вкоріненими у людській психодинаміці, що виникають, розвиваються та вирішуються під впливом індивідуальних рис особистості, емоцій, комунікативних особливостей, стилів поведінки у складних ситуаціях, а також психологічного клімату в колективі. Медіація як процес є саме тим інструментом, який безпосередньо працює з цими психологічними аспектами, використовуючи техніки фасилітації діалогу, емоційного розвантаження, зміни сприйняття та пошуку рішень, що враховують глибинні інтереси сторін. Дослідження медіації через призму психології дозволяє глибше зрозуміти механізми ефективного врегулювання конфліктів на рівні індивідуальної та групової взаємодії, що є фундаментально важливим для побудови здорових та продуктивних стосунків у будь-якій організації.

Окрім того актуальність теми критично зростає в умовах повномасштабної війни в Україні, яка спричиняє безпрецедентний рівень стресу, тривоги, психологічного тиску та потенційної травматизації для українського суспільства, включно з персоналом бізнес-організацій. Ці фактори загострюють емоційне тло, можуть посилювати комунікаційні бар'єри, знижувати толерантність до розбіжностей та сприяти швидкій ескалації конфліктів на робочому місці. В таких надскладних умовах здатність бізнесу ефективно управляти внутрішніми конфліктами стає не просто питанням продуктивності, а питанням підтримки психологічної стійкості колективу, збереження його згуртованості та, врешті-решт, забезпечення життєздатності та стійкості самої організації. Традиційні, часто більш формальні чи директивні, методи вирішення конфліктів можуть виявитися недостатньо чутливими та

ефективними в умовах підвищеної емоційної напруги. Саме тому медіація, з її гуманістичним підходом, фокусом на діалозі, емпатії та пошуку взаємоприйнятних рішень, виявляється особливо цінною та необхідною в цей період. Вона дозволяє створити безпечний простір для обговорення складних питань, врахувати емоційний стан учасників, допомогти їм подолати комунікаційні труднощі, що спричинені стресом війни, та знайти шляхи для конструктивної подальшої взаємодії або цивілізованого припинення відносин. Ефективна медіація сприяє зниженню рівня стресу, запобігає руйнуванню цінних робочих зв'язків та допомагає зберегти ресурси, які є критично важливими для виживання та майбутньої відбудови українського бізнесу.

Таким чином, дослідження медіації у бізнес-організації є надзвичайно актуальним, оскільки дозволяє не лише поглибити наукове розуміння психологічних аспектів конфліктів та їх врегулювання, але й пропонує практично орієнтовані, гуманні та ефективні інструменти для підтримки стабільності, психологічного благополуччя персоналу та стійкості українського бізнесу в умовах безпрецедентних викликів, пов'язаних з війною, а також у перспективі післявоєнної відбудови.

Огляд останніх досліджень і публікацій демонструє значну увагу науковців та практиків до проблематики конфліктів у сфері бізнесу та інструментів їхнього врегулювання, зокрема медіації. Праці таких авторів, як Е. Александрова [1], О. Біловодська [2], О. Зінчина [9], А. Кошелєв [14], С. Локутов [18], О. Михайлова [25], О. Друзь, І. Черненко [7] та інші, всебічно розглядають сутність, класифікацію, причини виникнення і методи управління конфліктами в організаційному та соціально-трудовому середовищі. Це свідчить про глибоке опрацювання теоретичних засад конфліктології та її застосування у бізнес-практиці.

Значна частина джерел присвячена медіації як ефективному альтернативному способу вирішення спорів. Дослідники аналізують історію її

зародження та розвитку у світі (Т. Кисельова [12], Ю. Крисюк [15]) і в Україні (В. Каневська [11], Т. Подковенко [21]), а також перспективи її правового забезпечення (Н. Бондаренко-Зелінська [3], Т. Шинкар [29]), посиляючись зокрема на чинний Закон України «Про медіацію» [8]. Визначення поняття та сутності медіації представлено в роботах А. Головченка [4], Р. Гордієнка [5], О. Кронди [16], Н. Шишки [30], Я. Юрківа [30] та ін. [10], [28].

Окремої уваги заслуговують публікації, що підкреслюють психологічні аспекти конфліктів та медіації (зокрема С. Копилова [13] та Г. Свідерської [26]), і розглядають медіацію як складний соціально-психологічний феномен. Проте на сьогодні відсутні ґрунтовні праці, які б розкривали психологічні аспекти медіації у сфері бізнесу, що свідчить про актуальність заявленою у кваліфікаційній роботі теми.

Мета дослідження – здійснити комплексний теоретичний та емпіричний аналіз медіації як способу врегулювання конфліктів у сфері бізнесу та розробити програму медіації для персоналу бізнес-організації з урахуванням її специфіки.

Досягненню заявленої мети сприяло вирішення наступних **завдань**:

- 1) аналіз особливостей конфліктів у сфері бізнесу, їх видів і способів врегулювання;
- 2) розкриття сутності та особливостей медіації у сфері бізнесу;
- 3) обґрунтування психологічного інструментарію дослідження конфліктів та медіації у сфері бізнесу;
- 4) дослідження психологічних особливостей бізнес-медіації;
- 5) аналіз показників дослідження особливостей виникнення конфліктів у сфері бізнесу на прикладі персоналу ТМ «PROSTOR»;
- 6) розроблення програми медіації персоналу ТМ «PROSTOR».

Об'єктом дослідження є медіація як психологічний феномен.

Предметом дослідження є психологічні аспекти медіації як способу врегулювання конфліктів у сфері бізнесу.

У кваліфікаційній роботі застосовувалися наступні **методи дослідження**:

- *теоретичні*: аналіз, синтез і узагальнення наукової літератури для розкриття сутності конфліктів та медіації, їх видів та ролі у бізнес-середовищі;
- *емпіричні*: психодіагностичне тестування із застосуванням методики психологічної оцінки атмосфери у колективі (за А. Фідлером), методики діагностики оцінки самоконтролю у спілкуванні (за М. Снайдером) та методики вивчення стилів конфліктної поведінки (за К. Томасом) для діагностики особливостей колективу; методи кількісного та якісного аналізу отриманих емпіричних даних.

Наукова новизна кваліфікаційної роботи полягає у тому, що:

вперше:

- здійснено комплексне емпіричне дослідження психологічних особливостей конфліктів (психологічна атмосфера, самоконтроль у спілкуванні, стилі конфліктної поведінки) на прикладі персоналу головного офісу конкретної української бізнес-організації із застосуванням взаємодоповнюючих психодіагностичних методик, отримано емпіричні дані щодо специфіки прояву цих чинників у досліджуваному колективі, зокрема щодо домінування пасивних й менш конструктивних стилів поведінки в конфлікті;

- розроблено та обґрунтовано комплексну програму медіації персоналу для конкретної бізнес-організації, яка ґрунтується на виявлених емпіричних даних щодо психологічних особливостей колективу та спрямована на подолання ідентифікованих проблем (домінування пасивних стилів конфліктної поведінки, зони напруженості в атмосфері) шляхом впровадження системних заходів (інформаційних, навчальних, процедурних;

уточнено та систематизовано:

- психологічні аспекти виникнення та протікання конфліктів у сфері бізнесу шляхом інтеграції теоретичних положень конфліктології та психології, підкреслюючи роль індивідуальних (самоконтроль, стиль поведінки) та групових (психологічна атмосфера) факторів;

набули подальшого розвитку:

- положення щодо психологічної сутності та особливостей медіації як методу врегулювання бізнес-конфліктів, зокрема в частині її зв'язку з психологічними факторами конфлікту та її відмінностей від інших форм психологічної допомоги.

Практична значимість отриманих результатів полягає у можливості їх використання керівниками, HR-службами, корпоративними психологами та менеджерами з персоналу бізнес-організацій (зокрема, торговельних мереж) для діагностики факторів, що впливають на виникнення конфліктів. Також практичне значення полягає у можливості подальшого впровадження та ефективного функціонування програми медіації як інструменту попередження та конструктивного врегулювання конфліктів. Розроблена програма медіації може слугувати практичним посібником для створення сприятливого соціально-психологічного клімату, підвищення ефективності командної роботи та зниження негативних наслідків конфліктів у діяльності компанії.

Апробація результатів наукового дослідження. Окремі положення та висновки кваліфікаційного дослідження було озвучено на:

- на III Міжнародній науково-практичній конференції: «Комунікація як чинник транспарентності соціальної взаємодії: психологічний, історичний, правовий, економічний та політичний виміри» (м. Тернопіль, Західноукраїнський національний університет, 9-10 травня 2025 р.), тема доповіді «Медіація як стратегія відповідального вибору соціальної ролі»;

- на III Всеукраїнській науково-практичній конференції: «Особистість і суспільство: психосоціальні виміри ковітальної взаємодії» (м. Тернопіль,

Західноукраїнський національний університет, 30 квітня 2025 р.), тема доповіді «Медіація як стратегія відповідального вибору соціальної ролі».

Структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, які містять шість підрозділів, висновків, списку використаних джерел (40 найменувань) і додатків. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи становить 74 сторінок, із них основний текст – 63 сторінки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МЕДІАЦІЇ ЯК СПОСОБУ ВРЕГУЛЮВАННЯ КОНФЛІКТІВ У СФЕРІ БІЗНЕСУ

1.1. Конфлікти у сфері бізнесу, їх види та способи врегулювання

Конфлікт є невід'ємною частиною людської взаємодії, і бізнес-середовище не є винятком. У найзагальнішому розумінні, конфлікт у бізнесі можна визначити як ситуацію, коли виникає зіткнення суперечливих інтересів, потреб, поглядів, цілей або цінностей між двома чи більше сторонами – окремими працівниками, групами, підрозділами, організаціями чи іншими суб'єктами господарювання [23, с. 24].

У широкому сенсі, конфлікт становить собою зіткнення протилежних інтересів, цілей, поглядів або цінностей між двома або більше сторонами, що супроводжується емоційним напруженням та прагненням кожної сторони домінувати або досягти власної мети [1, с. 54]. У вузькому розумінні, конфлікт можна розглядати як міжособистісне зіткнення. Це ситуація, коли дві або більше осіб мають несумісні цілі, інтереси або цінності, що призводить до відкритої або прихованої боротьби між ними [2, с. 179].

Для глибшого розуміння сутності конфлікту необхідно виокремити його основні елементи, їх відображено на рис. 1.1.

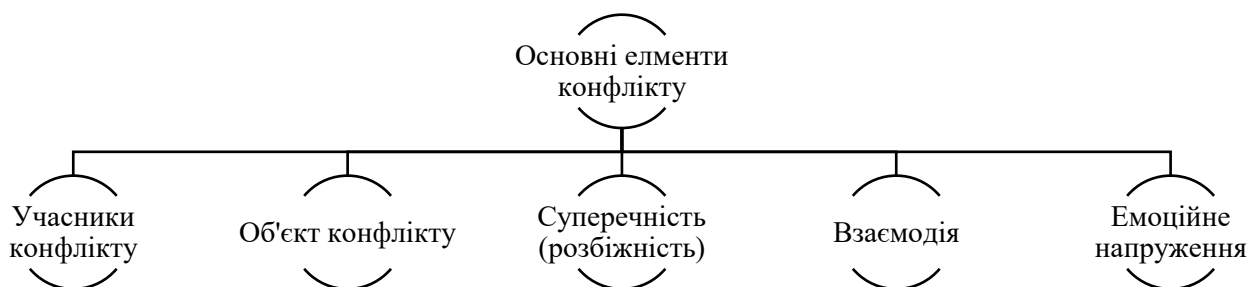


Рис. 1.2. Основні елементи конфлікту [14]

Аналізуючи рис. 1.1 відзначимо, що учасниками конфлікту можуть бути окремі особистості, групи людей, організації або навіть держави, які мають розбіжні інтереси або перебувають у стані протистояння. Об'єкт конфлікту – це те, навколо чого виникає конфлікт. Об'єктом можуть бути матеріальні ресурси, влада, статус, інформація, цінності, ідеї тощо. Суперечність становить собою основу конфлікту, яка відображає несумісність цілей, інтересів або поглядів учасників. Вона може бути як об'єктивною (реально існуючою), так і суб'єктивною (сприйнятою учасниками). Конфлікт передбачає активну взаємодію між сторонами, яка може проявлятися у різних формах – від вербальної суперечки до відкритого протистояння. Елемент емоційне напруження обґрунтований тим, що конфлікт часто супроводжується негативними емоціями, такими як гнів, роздратування, страх, розчарування, що впливають на поведінку учасників.

Конфлікти у сфері бізнесу мають ряд характерних особливостей, що відрізняють їх від конфліктів в інших сферах суспільного життя. Ці особливості зумовлені специфікою економічних відносин, цілями та завданнями бізнес-структур, а також особливостями взаємодії між суб'єктами господарювання. Відобразимо їх на рис. 1.1.

Детальний аналіз специфіки конфліктів з рис. 1.1 дозволив виявити, що більшість бізнес-конфліктів мають під собою економічне підґрунтя. Вони часто виникають через фінансові розбіжності, порушення договірних зобов'язань, питання розподілу прибутку, інвестиційні суперечки, проблеми з оплатою, а також через конкуренцію за ресурси, ринки збуту та клієнтів. При цьому бізнес за своєю природою є конкурентним середовищем, що неминуче призводить до зіткнення інтересів різних компаній. Конфлікти можуть виникати у боротьбі за лідерство на ринку, залучення клієнтів, доступ до технологій або кваліфікованих кадрів [14, с. 82].



Рис. 1.1. Специфіка конфліктів в бізнес-середовищі [14, с. 82]

Наступна специфічна риса – ієрархічна структура. Адже у багатьох бізнес-організаціях існує чітка ієрархічна структура, яка може бути джерелом конфліктів між різними рівнями управління, між керівництвом та підлеглими, а також між різними відділами або командами [24, с. 17].

Конфлікти внаслідок взаємозалежності пов'язані з тим, що сучасний бізнес часто будується на складних мережах взаємозалежностей між постачальниками, партнерами, дистриб'юторами та клієнтами. Конфлікт в одній ланці цього ланцюга може швидко поширитися та зачепити інтереси багатьох учасників.

Також для конфліктів в бізнес-середовищі характерна наявність юридичного та регуляторного полів. Адже бізнес-діяльність жорстко регламентується законодавством. Конфлікти ж можуть виникати через різне

тлумачення нормативних актів, порушення законодавчих вимог або суперечки щодо правомірності дій [19, с. 33].

Наявність репутаційних ризиків, пов'язана з тим, що публічні бізнес-конфлікти можуть завдати значної шкоди репутації компанії, її бренду та іміджу, що, в свою чергу, може призвести до втрати клієнтів та зниження інвестиційної привабливості. При цьому час у бізнесі часто є критично важливим ресурсом. Затягування вирішення конфліктів може призвести до значних фінансових втрат, зриву термінів виконання проєктів та втрати конкурентних переваг [25, с. 241].

Оскільки бізнес-середовище орієнтоване на досягнення конкретних результатів, зокрема фінансових показників – врегулювання конфліктів у цій сфері часто спрямоване на пошук практичних та економічно обґрунтованих рішень, які мінімізують збитки та сприяють подальшому розвитку. Але поряд з досягненням вигідних результатів, у бізнесі часто є важливим збереження позитивних ділових відносин з ключовими партнерами, постачальниками та клієнтами для забезпечення стабільності та розвитку в майбутньому [22, с. 50].

Наступна специфічна риса – етичні аспекти, яка ґрунтується на тому, що конфлікти у бізнесі можуть виникнути на ґрунті етичних розбіжностей, порушення принципів чесної конкуренції, корупційних дій або недобросовісної поведінки. В умовах глобалізації бізнесу конфлікти можуть виникати через різницю в корпоративних культурах, національних традиціях, стилях комунікації та ведення переговорів.

Для кращого розуміння природи конфліктів та вибору оптимальних стратегій їх врегулювання використовують різні класифікації [2]. Існує декілька поширених підходів до типологізації бізнес-конфліктів, відобразимо їх у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Класифікація конфліктів у бізнес-середовищі [9; 37; 40]

Підхід	Тип конфлікту	Характеристика
За змістом конфлікту	Конфлікт стосунків	Виникає через несумісність характерів, погану комунікацію, стереотипи; призводить до емоційної напруги та недовіри.
	Конфлікт завдань	Пов'язаний з розбіжностями у поглядах на цілі роботи або способи їх досягнення; може бути конструктивним.
	Конфлікт статусу	Виникає через боротьбу за владу, вплив, визнання та ієрархічне положення в команді чи організації.
	Конфлікт процесу	Стосується розбіжностей щодо того, як має виконуватися робота, хто за що відповідає, які процедури слід застосовувати.
За рівнем учасників конфлікту	Внутрішньо-особистісний	Конфлікт всередині самої особи (наприклад, конфлікт ролей, суперечливі вимоги)
	Міжособистісний	Виникає між двома або більше індивідами через різні цілі, цінності, ресурси, характери тощо (найпоширеніший тип)
	Конфлікт між особою та групою	Виникає, коли поведінка чи погляди окремої особи суперечать груповим нормам, очікуванням чи цілям
	Міжгруповий	Зіткнення між різними формальними чи неформальними групами всередині організації (наприклад, між відділами, змінами, проектними командами)
За сферою виникнення	Корпоративні	Між власниками, акціонерами, менеджментом
	Договірні	Щодо укладення та виконання угод
	Трудові	Між роботодавцем та працівниками
	Конфлікти між партнерами	У спільній діяльності
	Конфлікти з клієнтами/споживачами	Щодо якості товарів/послуг
	Управлінські	Між керівниками різних рівнів
За наслідками	Конструктивні («здорові»)	Сприяють розвитку, інноваціям, покращенню рішень
	Деструктивні («нездорові»)	Руйнують відносини, знижують ефективність, завдають шкоди

Табл. 1.1 демонструє, що конфлікти у сфері бізнесу не є однорідним явищем. Вони можуть класифікуватися за різними критеріями, що свідчить про їхню складну та багатоаспектну природу. Вони можуть виникати з різних причин – від суто особистісних (конфлікт стосунків, внутрішньоособистісний) до пов'язаних з операційною діяльністю (завдання, процеси, договори, управління) або структурних (статус, міжгрупові). Розуміння предмета конфлікту є ключовим для його врегулювання (підхід за змістом). Варто відмітити й те, що конфлікти відбуваються на всіх рівнях взаємодії. Зіткнення можуть виникати як всередині самої людини, так і між окремими індивідами, між особою та групою, або між цілими групами чи підрозділами всередині організації. Вони також поширюються на зовнішні взаємодії (з партнерами, клієнтами). Класифікація за рівнем учасників підкреслює ієрархічність та широту можливого поширення конфліктів. При цьому сфера виникнення конфлікту (корпоративна, договірنا, трудова тощо) накладає свій відбиток на його специфіку, правове регулювання та способи вирішення. Це вказує на необхідність враховувати конкретний бізнес-контекст при аналізі конфлікту.

Найважливіший висновок з класифікації за наслідками полягає в тому, що конфлікти не завжди є негативним явищем. Вони можуть бути конструктивними, сприяючи розвитку та інноваціям, або деструктивними, завдаючи шкоди відносинам та ефективності. Мета управління конфліктами часто полягає не у їх повному уникненні, а в мінімізації деструктивних наслідків та використанні їхнього конструктивного потенціалу.

Можемо дійти висновку, що конфлікти є невід'ємною частиною соціальної та організаційної взаємодії, виникаючи на основі розбіжностей в інтересах, цілях чи цінностях. Вони можуть проявлятися на різних рівнях, мати різний характер та форму. Для їх врегулювання існує широкий спектр способів. При цьому конфлікти у сфері бізнесу мають свої особливості, зумовлені економічною основою, конкурентним середовищем, ієрархічною структурою,

взаємозалежністю, юридичним регулюванням, репутаційними ризиками та орієнтацією на результат, що вимагає врахування специфіки при виборі методів їхнього вирішення.

1.2. Сутність та особливості медіації у сфері бізнесу

У сучасних умовах ведення бізнесу, що характеризуються високою динамічністю, складністю взаємозв'язків та конкуренцією, виникнення суперечок та конфліктів між суб'єктами господарювання є майже неминучим. Ефективне, своєчасне та конструктивне вирішення таких конфліктів є критично важливим не лише для збереження ділових зв'язків та репутації, але й для фінансової стабільності та подальшого розвитку компаній. Традиційні способи врегулювання спорів, зокрема судовий розгляд, часто виявляються тривалими, вартісними, публічними та можуть остаточно руйнувати ділові відносини, перетворюючи партнерів на непримиренних опонентів. У відповідь на ці виклики світова практика активно розвиває та впроваджує альтернативні способи вирішення спорів, серед яких одне з провідних місць посідає медіація.

Для глибокого розуміння потенціалу та специфіки застосування медіації у бізнес-середовищі, а також її переваг порівняно з іншими методами врегулювання конфліктів, необхідно передусім звернутись до витоків цього явища та докладно дослідити його базові основи.

Сучасне розуміння медіації як ефективного способу врегулювання конфліктів почало активно формуватися у другій половині XX ст., зокрема в таких країнах, як Австрія, Велика Британія та США. Зародження медіації за кордоном стало результатом чіткого усвідомлення суспільством необхідності в альтернативних, більш гнучких та гуманних підходах до розв'язання спорів, які б доповнювали традиційні судові системи [28, с. 27].

Сам термін «медіація» вперше офіційно з'явився у 1947 р. в США у назві федеральної установи, що займалася врегулюванням конфліктів у сфері праці – «Federal Mediation and Conciliation Service» (Федеральна служба медіації та примирення). Його поява свідчила про раннє визнання потенціалу медіації у складних промислових відносинах між профспілками та роботодавцями [11, с. 19].

У 1970-х рр. XX ст. технологія медіації у США набула значного поширення та практичного застосування. У різних громадах почали створюватися перші центри «сусідської юстиції» (Neighborhood Justice Centers), які пропонували доступні, часто безкоштовні послуги посередництва для вирішення широкого спектру спорів [12; 38]. Ці центри займалися конфліктами між орендарями та орендодавцями, між найманими працівниками та роботодавцями на індивідуальному рівні, сімейними конфліктами (за винятком складних випадків розлучення), випадками домашнього насильства, дрібними правопорушеннями та іншими повсякденними конфліктами, що виникали на рівні громади. Їх створення стало важливим кроком у напрямку децентралізації правосуддя та надання громадянам можливості вирішувати свої спори більш ефективним та менш витратним способом, ніж звернення до суду [39, с. 298].

Аналіз англійського слова «mediation» дозволив виявити кілька взаємопов'язаних значень у контексті врегулювання конфліктів, включаючи «процедуру примирення сторін», «посередницьке втручання», «консультації з метою врегулювання конфлікту» та «процес примирення і посередництва». Таким чином, «медіація» є міжнародним та загальноприйнятим терміном, що в українській мові відповідає поняттю «посередництво». Вона є структурованою процедурою, однією з технологій альтернативного врегулювання спорів, де сторони конфлікту звертаються до нейтральної третьої особи для досягнення взаємної згоди шляхом переговорів [39, с. 298].

Медіація, у широкому розумінні, становить собою процес врегулювання спору (конфлікту) між двома або більше сторонами за допомогою незалежного та нейтрального посередника – медіатора. При цьому головною метою медіації є сприяння сторонам у досягненні добровільної, взаємовигідної угоди, яка б задовольняла їхні інтереси та потреби [29, с. 56].

Поняття «медіація», за трактуванням дослідниці Г. Свідерської, описує структурно організовану групову взаємодію. Її сутність полягає в тому, що медіатор виступає як фасилітатор комунікації між учасниками (сторонами), котрі перебувають в емоційному протистоянні та не можуть самотійно здійснити конструктивний діалог [26, с. 196].

Грунтуючись на проведеному аналізі, медіацію можна визначити як структурований та добровільний процес комунікації між двома або більше сторонами, які перебувають у конфлікті або спорі, що відбувається за сприяння нейтрального та незалежного посередника (медіатора), метою якого є налагодження ефективного діалогу та допомога сторонам у досягненні взаємоприйнятної угоди шляхом переговорів, особливо у випадках, коли самотійне конструктивне спілкування є ускладненим.

Сутність медіації ґрунтується на кількох ключових принципах, що визначають її характер та відрізняють від інших способів вирішення спорів у бізнес-середовищі:

- *добровільність*. Адже участь у процесі медіації є добровільною для всіх сторін. Вони мають право як розпочати медіацію, так і припинити її на будь-якому етапі. Дотримання даного принципу забезпечує залученість сторін до процесу та їхню відповідальність за прийняте рішення;
- *конфіденційність*. Згідно з даним принципом вся інформація, що розкривається сторонами під час медіації, є конфіденційною та не може бути використана в подальшому судовому або іншому розгляді спору, за винятком

випадків, передбачених законодавством. Дотримання конфіденційності сприяє відкритому та чесному спілкуванню між сторонами [5, с. 203];

– *нейтральність та безсторонність медіатора.* Даний принцип пояснюється тим, що медіатор є незалежною та нейтральною особою, яка не має особистої зацікавленості у результаті спору та не надає переваги жодній зі сторін. Його завдання полягає у створенні рівних умов для діалогу та допомозі сторонам у пошуку спільного рішення [4];

– *самостійність прийняття рішення сторонами.* Під час здійснення медіації медіатор не приймає рішення за сторони та не нав'язує їм власну думку. Кінцеве рішення щодо врегулювання спору приймається виключно самими сторонами на основі їхніх інтересів та потреб. Медіатор лише сприяє цьому процесу, допомагаючи сторонам краще зрозуміти позиції одна одної та знайти компромісні варіанти;

– *орієнтація на інтереси сторін.* На відміну від судового процесу, який зосереджується на встановленні правової позиції кожної сторони, медіація спрямована на виявлення та задоволення глибинних інтересів сторін. Розуміння справжніх потреб учасників спору дозволяє знайти більш гнучкі та ефективні рішення.

Медіація як спосіб розв'язання конфліктів є складним соціально-психологічним феноменом, оскільки її ефективність ґрунтується на взаємодії соціальних та психологічних факторів. Розглядаючи соціальний аспект, медіація становить собою процес комунікації та взаємодії між конфліктуючими сторонами за участі третьої, нейтральної особи – медіатора. Він виступає як соціальний фасилітатор, допомагаючи сторонам налагодити конструктивний діалог, зрозуміти соціальні наслідки конфлікту та спільно знайти прийнятне рішення, яке б враховувало соціальні потреби та інтереси. Успішна медіація не лише розв'язує конкретний спір, але й може сприяти відновленню або покращенню соціальних відносин між учасниками.

З психологічної точки зору, медіація глибоко зачіпає емоційну та когнітивну сфери конфліктуючих сторін. Адже конфлікти часто супроводжуються сильними емоціями, такими як гнів, образа, розчарування або страх, які можуть заважати раціональному сприйняттю ситуації та пошуку виходу [16; 39]. Для їх вирішення медіатор використовує психологічні навички, такі як активне слухання, емпатія, перефразовування та відображення почуттів, щоб допомогти сторонам виразити свої емоції, відчувати себе почутими та зрозумілими.

Процес медіації також спрямований на зміну сприйняття конфлікту, допомагаючи сторонам побачити ситуацію з різних точок зору, усвідомити свої власні потреби та інтереси, а також потреби та інтереси опонента. В межах цього процесу медіатор сприяє когнітивному переосмисленню конфлікту, допомагаючи сторонам перейти від категоричних позицій до більш гнучких підходів у пошуку спільного рішення [5, с. 202]. Важливим психологічним аспектом є також принцип самостійності прийняття рішення сторонами, який дає їм відчуття контролю над ситуацією та підвищує їхню мотивацію до виконання досягнутих домовленостей. Таким чином, медіація як форма розв'язання конфліктів є не просто юридичною процедурою, а складним соціально-психологічним процесом, що впливає на міжособистісні відносини, емоційний стан та когнітивні установки учасників конфлікту.

Важливо чітко розмежовувати медіацію та інші форми психологічної допомоги, такі як психологічний тренінг, консультування чи психотерапія. Хоча всі ці підходи спрямовані на покращення стану людини або її взаємодії з оточенням, вони мають принципово різні цілі та методи. Її важливою особливістю є те, що процедура медіації зосереджена не на розв'язанні глибинних психологічних проблем окремих учасників конфлікту, а на врегулюванні конкретної проблеми їхньої взаємодії.

Основна мета медіації полягає не у встановленні об'єктивної істини чи визначенні винної сторони, як це відбувається в суді, а у сприянні сторонам у пошуку та виробленні власного, взаємоприйнятного рішення конфлікту. Медіатор скеровує процес таким чином, щоб сторони змогли перейти від конфронтації до співпраці, що часто дозволяє не лише вирішити спір, але й зберегти або навіть покращити відносини між ними, що є особливо цінним у бізнес-контексті.

На відміну від психологічного тренінгу, медіація не має на меті розвиток певних навичок, таких як комунікативні вміння, навички стресостійкості або лідерські якості. Хоча в процесі медіації учасники можуть покращити свою здатність спілкуватися та домовлятися. Це є скоріше побічним ефектом, ніж основною метою [13, с. 90]. Психологічні тренінги ж спеціально розробляються для формування та вдосконалення конкретних вмінь та навичок.

Медіація також відрізняється від психологічного консультування, яке зазвичай спрямоване на допомогу людині у вирішенні її внутрішніх конфліктів, особистісних проблем, покращенні саморозуміння та прийнятті рішень. У медіації фокус уваги медіатора спрямований на зовнішню взаємодію між сторонами спору, а не на внутрішній світ кожного з учасників. Вона не враховує глибокий аналіз внутрішньоособистісних конфліктів, не працює над підвищенням самооцінки чи рівня домагань, не намагається знизити тривожність чи страхи окремих учасників.

Щодо психотерапії, то її основною метою є лікування психічних розладів, емоційних проблем та глибоких особистісних травм. Психотерапевти працюють з клієнтами на більш глибокому рівні, досліджуючи їхнє минуле, емоційні переживання та патерни поведінки. Медіація, навпаки, є більш короткостроковим та сфокусованим процесом, спрямованим на вирішення конкретного спору «тут і зараз». У медіації не відбувається формування нових знань у тому сенсі, як це відбувається в навчанні чи психотерапії, де клієнти

можуть отримувати інформацію про психологічні концепції або механізми [13, с. 91].

Таким чином, хоча медіація може мати певний позитивний психологічний вплив на учасників, наприклад, зниження рівня стресу після вирішення конфлікту або покращення комунікації з опонентом, її основна мета полягає у врегулюванні проблем взаємодії між сторонами спору. Медіатор не є психологом-консультантом чи психотерапевтом у класичному розумінні, а виступає в ролі нейтрального посередника, який допомагає сторонам самостійно знайти взаємоприйнятне рішення.

Ключові характеристики процесу медіації у бізнес-середовищі узагальнено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Характеристики процесу бізнес-медіації [31, с. 266]

Особливості процесу	Сутність
Гнучкість та неформальність	Процедура медіації не є жорстко регламентованою і може бути адаптована до конкретного спору та потреб сторін. Медіатор має можливість використовувати різні техніки та методи для сприяння діалогу
Активна роль медіатора	Медіатор не є пасивним спостерігачем, а активно керує процесом, допомагаючи сторонам визначити предмет спору, сформулювати свої інтереси, генерувати можливі варіанти рішень та оцінити їх
Створення сприятливої атмосфери	Медіатор відповідає за створення безпечної та довірливої атмосфери, в якій сторони можуть вільно висловлювати свої думки та почуття, не боячись осуду чи упередженого ставлення
Пошук взаємовигідних рішень	Медіація спрямована не на визначення переможця та переможеного, а на пошук таких рішень, які б задовольняли інтереси обох сторін. Це сприяє збереженню або відновленню позитивних відносин між учасниками спору
Можливість врахування неюридичних аспектів	На відміну від судового процесу, медіація дозволяє враховувати не лише юридичні, а й емоційні, особистісні та ділові аспекти спору, що часто є ключовими для його ефективного врегулювання

З табл. 1.2. бачимо, що процес медіації має ряд характеристик, які визначають його ефективність та унікальність.

Медіація в бізнес-середовищі має ряд специфічних особливостей, які роблять її особливо цінним інструментом для врегулювання конфліктів між компаніями, партнерами, підрозділами або членами управлінських команд [11]. Ці особливості зумовлені специфікою ділових відносин, де на першому плані часто стоять економічні інтереси, збереження репутації та продовження співпраці. Основні особливості медіації у бізнес-колективах відображено на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Особливості медіації у бізнес-колективах [13]

Розглянемо детальніше подані на рис. 1.2. особливості. Першою є орієнтація на комерційні інтереси. На відміну від конфліктів в інших сферах, бізнес-конфлікти часто пов'язані з фінансовими питаннями, порушенням договірних зобов'язань, питаннями інтелектуальної власності, партнерськими

угодами, злиттями та поглинаннями тощо. Медіація в цьому контексті спрямована на пошук рішень, які б відповідали комерційним інтересам усіх залучених сторін.

Особливість пріоритетності збереження ділових відносин пояснюється тим, що у багатьох випадках бізнес-партнерства є довгостроковими та взаємовигідними. Судові розгляди можуть призвести до остаточного розриву цих відносин. Медіація ж пропонує можливість знайти компромісні рішення, які дозволять сторонам продовжити співпрацю або, принаймні, розійтися на прийнятних умовах, мінімізуючи негативні наслідки для майбутньої діяльності [15, с. 156].

Конфіденційність у бізнес-середовищі часто є критично важливою. Використання медіації ж забезпечує закритий та конфіденційний процес, що дозволяє сторонам обговорювати чутливу комерційну інформацію, не побоюючись її розголошення, яке може зашкодити репутації або конкурентоздатності компанії.

Особливість швидкості та економічності пояснюється тим, що судові процеси у комерційних спорах можуть бути тривалими та надзвичайно дорогими. Медіація, як правило, є значно швидшим та економічно ефективнішим способом врегулювання конфліктів, що дозволяє бізнесу заощадити час та кошти, а також швидше повернутися до основної діяльності [3, с. 186].

Гнучкість та індивідуалізація рішень пов'язана з тим, що бізнес-конфлікти часто є складними та багатогранними, а медіація пропонує гнучкий процес, який може бути адаптований до конкретних обставин спору та потреб сторін. Рішення, досягнуті в процесі медіації, можуть бути більш креативними та індивідуалізованими, ніж ті, що можуть бути запропоновані судом. При цьому в медіації сторони самостійно приймають рішення та контролюють результат переговорів. На відміну від судового процесу, де рішення приймає суддя, у

медіації жодна угода не може бути нав'язана сторонам без їхньої згоди. Це дає бізнесу можливість знайти рішення, яке найкраще відповідає його інтересам.

У бізнес-медіації часто залучаються медіатори, які мають досвід у відповідній галузі, розуміють специфіку бізнес-процесів та можуть краще орієнтуватися у складних комерційних питаннях.

Щодо особливості орієнтації на майбутнє, вона обґрунтовується тим, що хоча медіація спрямована на вирішення поточного конфлікту, вона також враховує майбутні відносини між сторонами. Медіатор допомагає сторонам не лише знайти вихід із ситуації, що склалася, але й вибудувати більш конструктивну взаємодію на майбутнє.

Наступна особливість медіації у бізнес-середовищі пов'язана з тим, що може бути використана для врегулювання практично будь-яких видів бізнес-конфліктів, включаючи внутрішньокорпоративні спори, конфлікти між партнерами, спори з постачальниками та клієнтами, трудові конфлікти на рівні керівництва тощо [21; 34; 36].

Враховуючи ці особливості, медіація є ефективним інструментом для вирішення конфліктів у бізнес-колективах, дозволяючи досягати взаємовигідних рішень, зберігати ділові відносини та мінімізувати негативні наслідки спорів для діяльності компаній.

Серед типових сфер застосування медіації у бізнес-середовищі можна виділити:

- корпоративні конфлікти (спори між засновниками, учасниками, акціонерами компаній щодо управління, розподілу прибутку, виходу зі складу учасників, реорганізації тощо);
- договірні спори (суперечки щодо укладення, виконання, зміни чи розірвання різноманітних господарських договорів, як-от поставки, оренди, підряду, надання послуг, кредитування та ін.);

- конфлікти між діловими партнерами (спори у спільних підприємствах, партнерствах, щодо розподілу прав та обов'язків, внесків, результатів спільної діяльності);
- спори з клієнтами та споживачами (щодо невідповідності якості товарів чи послуг, порушення умов обслуговування);
- трудові конфлікти (спори між роботодавцем та працівниками або їх колективами, хоча ця сфера часто має свою специфіку регулювання);
- спори у сфері інтелектуальної власності (порушення авторських прав, прав на торговельні марки, патенти);
- спори у сфері нерухомості та будівництва, а також банківські та фінансові спори.

Отже, у сфері бізнесу медіація має низку специфічних особливостей та переваг, таких як пріоритет збереження ділових відносин, високий рівень конфіденційності, швидкість та економічність процесу, гнучкість рішень, орієнтація на комерційні інтереси та майбутнє. Для бізнес-медіації характерна широка сфера застосування – від корпоративних та договірних спорів до трудових конфліктів та спорів з клієнтами. Завдяки своїй сутності, принципам та унікальним характеристикам, бізнес-медіація є цінним та дієвим інструментом для конструктивного вирішення різноманітних конфліктів у діловому середовищі, сприяючи стабільності, збереженню ресурсів та розвитку компаній.

Висновки до розділу 1

1. У світі бізнесу конфлікти є невід'ємною частиною взаємодії, що виникають внаслідок зіткнення суперечливих інтересів, потреб, поглядів, цілей або цінностей між різними суб'єктами господарювання. При цьому вони мають ряд характерних особливостей, зумовлених економічною основою,

конкурентним середовищем, ієрархічною структурою, взаємозалежністю, юридичним регулюванням, репутаційними ризиками та орієнтацією на результат. Також у сфері бізнесу для них характерне економічне підґрунтя, що виникає через фінансові розбіжності, порушення договірних зобов'язань або конкуренцію за ресурси та ринки збуту. Ієрархічна структура бізнес-організацій та взаємозалежність її ланок можуть бути джерелом конфліктів, що швидко поширюються.

2. Медіація, як спосіб вирішення конфліктів у бізнесі, активно розвивається як альтернатива традиційним судовим розглядам. Вона є структурованою та добровільною процедурою, де сторони конфлікту звертаються до нейтрального та незалежного посередника (медіатора) для досягнення взаємної згоди шляхом переговорів. Ефективність медіації ґрунтується на взаємодії соціальних та психологічних факторів. З соціальної точки зору, медіатор виступає як фасилітатор комунікації, допомагаючи сторонам налагодити конструктивний діалог. З психологічної точки зору, медіація впливає на емоційну та когнітивну сфери, допомагаючи сторонам виразити емоції, змінити сприйняття конфлікту та знайти компромісні рішення. При цьому вона має ряд специфічних особливостей, що роблять її цінним інструментом для врегулювання конфліктів між компаніями, партнерами, підрозділами або членами управлінських команд. До них належать орієнтація на комерційні інтереси, пріоритет збереження ділових відносин, високий рівень конфіденційності, швидкість та економічність процесу, гнучкість та індивідуалізація рішень, орієнтація на майбутнє, а також широка сфера застосування.

РОЗДІЛ 2

ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ОСНОВ МЕДІАЦІЇ

2.1. Психологічний інструментарій дослідження конфліктів та медіації у сфері бізнесу

Для всебічного дослідження конфліктів у сфері бізнесу, а саме для вивчення психологічних аспектів, що впливають на їх виникнення, перебіг та способи врегулювання, нами було обрано наступний комплекс психологічних методик:

1. Методика оцінки психологічної атмосфери в колективі (за А. Ф. Фідлером) – це інструмент, розроблений американським психологом Фредом Фідлером, для вимірювання та аналізу міжособистісних відносин та емоційного клімату в групі. Її вибір обґрунтований тим, що психологічна атмосфера в колективі є важливим контекстуальним фактором, що безпосередньо впливає на виникнення та ескалацію конфліктів. Несприятлива психологічна атмосфера, що характеризується напруженістю, низьким рівнем довіри, недостатньою підтримкою та співробітництвом, створює сприятливе середовище для виникнення міжособистісних та групових конфліктів.

У бізнес-середовищі психологічна атмосфера в команді або відділі може впливати на продуктивність, рівень задоволеності працівників, плинність кадрів та загальну ефективність організації. Виявлення особливостей психологічної атмосфери дозволить зрозуміти, які аспекти колективних взаємодій можуть провокувати конфлікти або ускладнювати їхнє вирішення. Методика Фідлера, спрямована на оцінку таких параметрів, як доброзичливість, згуртованість, продуктивність, емоційна напруженість та задоволеність членів колективу, надасть цінну інформацію про загальний психологічний фон, на якому розгортаються конфліктні ситуації.

В основі методики лежить метод семантичного диференціала, який передбачає оцінку об'єкта (в даному випадку – колективу) за допомогою пар протилежних прикметників (наприклад, «дружній – ворожий», «продуктивний – непродуктивний»). Вираженість ознаки в колективі оцінюється за тим, наскільки близько до одного зі слів у парі респондент ставить позначку; чим ближче, тим інтенсивніше прояв ознаки. Важливою особливістю методу є можливість анонімного проведення, що позитивно впливає на його надійність [20].

Кожен з десяти пунктів оцінюється у діапазоні від 1 до 8 балів (зліва направо). Чим лівіше респондент ставить позначку, тим нижчий бал він отримує і тим сприятливішою він сприймає психологічну атмосферу. Підсумковий показник, що є сумою балів за всіма пунктами, коливається від 10 (що відповідає найбільш позитивній оцінці) до 80 (найбільш негативній оцінці). Для характеристики психологічної атмосфери колективу в цілому формується середній профіль шляхом усереднення індивідуальних профілів.

Результати оцінки можуть допомогти виявити проблеми у міжособистісних відносинах, конфлікти, напруженість та інші фактори, що негативно впливають на атмосферу в колективі.

2. Методика діагностики оцінки самоконтролю у спілкуванні М. Снайдера. Вибір даної методики пов'язаний з тим, що самоконтроль у спілкуванні є ключовою особистісною характеристикою, що визначає здатність індивіда регулювати свою поведінку та висловлювання у процесі взаємодії з іншими. У конфліктних ситуаціях рівень самоконтролю може суттєво впливати на те, як людина реагує на провокації, висловлює свої претензії та сприймає позицію опонента. Низький рівень самоконтролю може призводити до імпульсивних реакцій, агресивної поведінки та ескалації конфлікту.

У діловому спілкуванні, особливо в умовах конфлікту, вміння контролювати свої емоції та поведінку є критично важливим для досягнення

конструктивного результату. Методика Снайдера дозволяє оцінити рівень самоконтролю особистості у різних ситуаціях спілкування, включаючи ті, що пов'язані з розбіжностями та протиріччями. Виявлення осіб з різним рівнем самоконтролю допоможе зрозуміти, як ця характеристика впливає на їхню поведінку в конфліктних ситуаціях, їхню здатність до ведення переговорів та пошуку компромісів.

Учасникам пропонується заповнити опитувальник, який складається з 10 тверджень, що описують різні ситуації спілкування. Вони оцінюють кожне твердження як «так» або «ні», залежно від того, наскільки воно відповідає їхній поведінці в подібних ситуаціях. Результати обробляються шляхом підрахунку кількості відповідей, що збігаються з ключем. На основі отриманих балів визначається рівень самоконтролю особистості [27].

Отримання високих балів корелює з високим рівнем самоконтролю, що проявляється у здатності індивіда ефективно керувати своєю поведінкою у процесі комунікації. Низькі ж бали, навпаки, свідчать про низький рівень самоконтролю та можуть асоціюватися зі складнощами в адаптації до різноманітних соціальних умов.

Згідно з концепцією Снайдера, люди з високим комунікативним контролем постійно здійснюють саомоніторинг, добре орієнтуються в соціальних ситуаціях та вміють відповідно коригувати свою поведінку, а також ефективно керують вираженням власних емоцій. Водночас, їм властиві труднощі зі спонтанністю самовираження, і вони віддають перевагу прогнозованим обставинам. Особи з низьким комунікативним контролем, на противагу, більш безпосередні та відкриті. Вони мають більш стійке уявлення про власне «Я», яке мало змінюється залежно від ситуації, і їхню позицію часто можна виразити фразою: «Я такий, який я є».

3. Стиль поведінки у конфлікті (методика Томаса). Дана методика є одним з найбільш визнаних та валідних інструментів для діагностики

індивідуальних стилів поведінки у конфлікті. Вона базується на концепції, що поведінка людини в конфліктній ситуації визначається двома основними параметрами: напористістю (прагненням задовольнити власні інтереси) та кооперацією (прагненням врахувати інтереси іншої сторони). На основі цих параметрів виділяються п'ять основних стилів поведінки: суперництво, співробітництво, компроміс, уникнення та пристосування. При цьому [6]:

- суперництво (конкуренція) характеризується наполегливим прагненням задовольнити власні інтереси, навіть на шкоду інтересам іншої сторони. Особи, які використовують цей стиль, часто агресивні, наполегливі та не схильні до компромісів;

- співпраця передбачає спільне вирішення проблеми з урахуванням інтересів обох сторін. Люди, які використовують цей стиль, відкриті до діалогу, готові до пошуку компромісів і прагнуть досягти взаємовигідного рішення;

- компроміс характеризується готовністю до взаємних поступок з метою досягнення прийнятного для обох сторін рішення. Люди, які використовують цей стиль, прагнуть знайти «золоту середину» і готові до часткового задоволення своїх інтересів;

- уникнення передбачає відмову від участі в конфлікті та ухилення від вирішення проблеми. Особи, які використовують цей стиль, часто уникають обговорення проблем, відкладають прийняття рішень і намагаються «закрити очі» на конфлікт;

- пристосування характеризується готовністю поступитися своїми інтересами заради інтересів іншої сторони. Люди, які використовують цей стиль, часто прагнуть зберегти гармонійні відносини і готові до самопожертви.

Оскільки у бізнес-середовищі конфлікти є неминучим явищем – розуміння того, які стилі поведінки є домінуючими серед співробітників, може допомогти в управлінні конфліктами та їхньому ефективному врегулюванні. Знання індивідуальних переваг у виборі стилю поведінки дозволить

прогнозувати можливі реакції на конфліктні ситуації, підбирати найбільш ефективні стратегії їхнього вирішення та формувати команди з урахуванням потенційних конфліктних взаємодій. Методика Томаса надасть можливість ідентифікувати переважаючі стилі поведінки у конфлікті серед досліджуваних осіб та проаналізувати їхній вплив на динаміку конфліктів у бізнес-середовищі.

Проведення даної методики передбачало пред'явлення респондентам низки тверджень, до кожного з яких пропонувалося два варіанти відповіді. Оцінка результатів здійснювалася окремо за кожним із п'яти стилів поведінки в конфлікті (суперництво, співробітництво, компроміс, уникнення, пристосування) шляхом підрахунку кількості відповідей, що збігалися з ключем опитувальника. Порівняння отриманих кількісних показників дає змогу виявити найбільш уподобану випробуваним форму соціальної поведінки в конфліктних ситуаціях та тенденції його взаємин у складних умовах.

Можемо дійти висновку, що комплексне застосування зазначених методик дозволить отримати багатогранну картину психологічних факторів, що впливають на виникнення та врегулювання конфліктів у сфері бізнесу. Методика Фідлера надасть інформацію про загальний психологічний клімат, методика Снайдера – про індивідуальні особливості самоконтролю у спілкуванні, а методика Томаса – про домінуючі стилі поведінки в конфліктних ситуаціях. Аналіз отриманих даних у взаємозв'язку дозволить глибше зрозуміти психологічні механізми конфліктів у бізнес-середовищі та розробити практичні рекомендації щодо їхнього попередження та ефективного врегулювання, включаючи, зокрема, можливості використання медіації.

2.2. Психологічні особливості бізнес-медіації

Психологія є фундаментальною для медіації, оскільки процес невід'ємно пов'язаний з людьми – як вони думають, відчують та поведуться, навіть у межах корпоративних структур. Розуміння людських емоцій, взаємодій та когнітивних процесів є важливим для ефективного управління конфліктами. Бізнес-конфлікти часто виникають через психологічні чинники, такі як відмінності в особистостях, стрес, комунікаційні збої та сприйнята нерівність. Медіація спрямована на вирішення саме цих глибинних психологічних динамік.

Успішна медіація вимагає чутливості до психодинаміки; йдеться не лише про об'єктивні умови, а й про управління емоціями, упередженнями, очікуваннями та переконаннями. Медіатор виступає як фасилітатор, що керує цими психологічними факторами. Цілі медіації виходять за межі простого врегулювання спору, охоплюючи покращення взаєморозуміння, зниження рівня стресу та зміцнення командної згуртованості. Такі цілі тісно перегукуються із завданнями організаційної психології, яка прагне покращити динаміку та продуктивність на робочому місці за допомогою психологічних принципів. Безпосередньо звертаючись до психологічних факторів, поширених на робочому місці – таких як особистісні розбіжності, стрес та комунікаційні проблеми – та використовуючи навички, що ґрунтуються на психології, як-от емоційний інтелект та активне слухання, медіація функціонує як цілеспрямоване втручання. Вона застосовує концепції організаційної психології для вирішення конкретних дисфункцій на робочому місці, що проявляються у вигляді конфлікту, таким чином діючи як практичний інструмент у цій галузі.

Хоча бізнес-медіації часто зосереджуються на здавалося б раціональних елементах, таких як фінансові умови, їх успіх залежить від визнання та управління ірраціональними психологічними факторами (емоціями, упередженнями, переконаннями), які часто зривають суто логічні переговори. Джерела прямо вказують, що медіація виглядає об'єктивною, але вимагає

знання психодинаміки, оскільки сторони не завжди є раціональними акторами, що діють у власних інтересах. Вони підкреслюють відволікаючі фактори, такі як емоції, упередження та спотворене мислення. Це створює певну суперечність: процес спрямований на раціональні результати, але метод повинен глибоко взаємодіяти з нераціональними людськими елементами для досягнення успіху. Отже, ефективна медіація визнає цю суперечність і озброює медіаторів для навігації у взаємодії між раціональним фасадом та глибинними психологічними рушіями.

Медіатор виступає фасилітатором комунікації, допомагаючи сторонам чітко висловлювати свої думки та почуття, активно слухати одна одну та краще розуміти перспективи опонента. Ним застосовуються техніки активного слухання, перефразовування, узагальнення та постановки питань, які сприяють подоланню комунікативних бар'єрів та створенню сприятливого клімату для переговорів.

Іншим важливим теоретичним підґрунтям є теорія ігор. Бо в контексті конфлікту сторони часто опиняються у ситуації, що нагадує гру з нульовою сумою, де виграш однієї сторони означає програш іншої. Медіація прагне змінити цю парадигму, допомагаючи сторонам перейти до моделі гри з ненульовою сумою, де можливі взаємовигідні результати. Концепція «тіні майбутнього» в теорії ігор також є релевантною для медіації, оскільки усвідомлення необхідності підтримувати відносини в майбутньому може спонукати сторони до пошуку компромісів та співпраці.

Значний вплив на розуміння медіації мають положення соціальної психології. Принципи переконання, емпатії, довіри та соціального впливу відіграють важливу роль у процесі медіації. Медіатор використовує ці принципи для побудови довірливих відносин зі сторонами, заохочення їх до співпраці та сприяння прийняттю обґрунтованих рішень. Розуміння когнітивних упереджень та емоційних факторів, що впливають на поведінку сторін у конфлікті, дозволяє

медіатору ефективніше керувати процесом та допомагати сторонам подолати психологічні перешкоди на шляху до врегулювання [21, с. 29].

Моделі конфлікту, що розглядають його як природний соціальний процес, підкреслюють важливість конструктивного управління конфліктами та використання медіації як ефективного інструменту для досягнення позитивних результатів. Тому з точки зору теорії вирішення конфліктів, медіація належить до групи альтернативних методів врегулювання спорів, що відрізняються від традиційних підходів, таких як судовий розгляд або арбітраж. Вона орієнтована на пошук інтегративних рішень, які б задовольняли потреби та інтереси всіх сторін, на відміну від дистрибутивних підходів, де виграш однієї сторони досягається за рахунок програшу іншої [22, с. 67].

В основі моделі медіації лежить ідея про те, що конфліктуючі сторони здатні самостійно приймати рішення щодо свого спору за умови створення сприятливого комунікативного середовища та кваліфікованої допомоги нейтрального посередника – медіатора. Саму модель медіації можна визначити як структурований процес, у якому незалежна третя сторона сприяє добровільним переговорам між сторонами конфлікту з метою досягнення ними взаємоприйнятної угоди.

Процес медіації зазвичай включає кілька послідовних етапів, які можуть варіюватися залежно від специфіки конфлікту та підходу медіатора. Типова модель процесу бізнес-медіації включає стадії відображені на рис. 2.1.

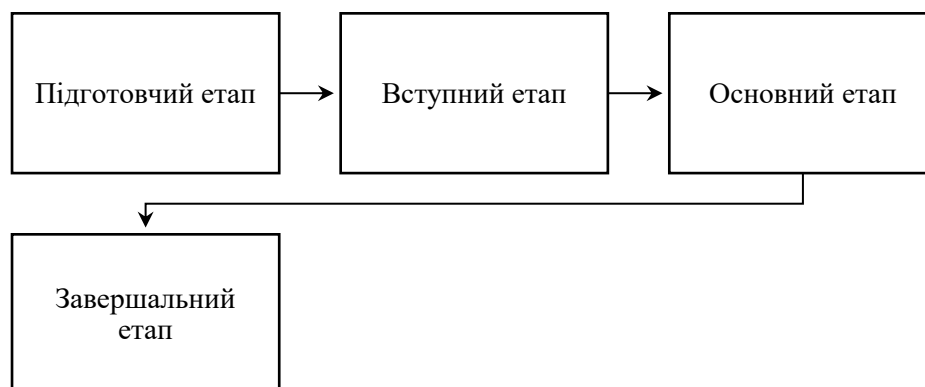


Рис. 2.1. Типова модель процесу бізнес-медіації

На підготовчому етапі відбувається ініціювання медіації однією або обома сторонами, вибір медіатора, визначення місця та часу проведення зустрічі, а також обговорення організаційних питань. Під час вступного етапу медіатор знайомиться зі сторонами, пояснює принципи та правила медіації, встановлює порядок денний та відповідає на запитання учасників. Основний етап є центральним у процесі бізнес-медіації та включає [3, с. 187]:

- презентацію сторін під час якої кожна сторона має можливість висловити свою точку зору на конфлікт та окреслити свої проблеми;
- обговорення проблеми в процесі якого медіатор допомагає сторонам визначити ключові питання, що лежать в основі конфлікту;
- медіатор сприяє тому, щоб сторони розкрили свої глибинні інтереси та потреби, що стоять за їхніми позиціями;
- сторони за підтримки медіатора спільно розробляють можливі варіанти вирішення спору;
- сторони аналізують та оцінюють запропоновані варіанти, визначаючи їхню прийнятність та відповідність своїм інтересам.

На завершальному етапі сторони досягають домовленості, яка фіксується у письмовій формі (медіаційній угоді). Медіатор допомагає сторонам чітко сформулювати умови угоди та обговорити механізми її виконання. У випадку недосягнення згоди, медіація завершується безрезультатно.

Проте залежно від конкретної моделі медіації та специфіки конфлікту, кількість та зміст етапів можуть дещо відрізнятися.

У моделі медіації кожен учасник відіграє свою важливу роль.

Медіатор відіграє ключову роль у процесі медіації, виступаючи в якості нейтрального посередника, який допомагає сторонам врегулювати їхній конфлікт. Але для ефективного виконання своїх функцій медіатор повинен

володіти рядом важливих навичок та компетенцій. В першу чергу, він повинен вміти ефективно керувати процесом медіації, організовувати зустрічі, встановлювати правила спілкування та підтримувати конструктивний діалог між сторонами [28, с. 28]. Дуже важливо мати розвинені комунікативні навички. До них відносяться: активне слухання, вміння ставити відкриті запитання, перефразовувати та узагальнювати інформацію. Невербальна комунікація є ще одним важливими інструментами медіатора для розуміння позицій сторін та сприяння їхньому взаєморозумінню.

Наступними йдуть навички вирішення проблем та управління конфліктами. Адже медіатор повинен вміти допомагати сторонам ідентифікувати ключові проблеми, генерувати можливі варіанти рішень та оцінювати їхню прийнятність [20, с. 298]. Вміння розряджати напружену атмосферу, керувати емоціями сторін, виявляти та усувати деструктивні моделі поведінки є важливими для підтримання конструктивного процесу медіації. Завершують список необхідних компетенцій етичні принципи. Їх важливість обґрунтовується тим, що медіатор повинен дотримуватися високих етичних стандартів, включаючи нейтральність, безсторонність, конфіденційність та повагу до самоствійності сторін у прийнятті рішень [10, с. 16].

Основними функціями медіатора є організація процесу, забезпечення рівних можливостей для висловлення думок, допомога у визначенні інтересів, стимулювання генерації варіантів рішень та сприяння досягненню взаємоприйнятної угоди. Медіатор не має права приймати рішення за сторони або нав'язувати їм свою думку.

Сторони конфлікту є активними учасниками процесу, які несуть відповідальність за прийняття остаточного рішення. Вони надають інформацію про конфлікт, висловлюють свої інтереси та потреби, беруть участь у розробці та оцінці варіантів рішень [9, с. 25].

Також за потреби в медіації можуть брати участь інші учасники (адвокати сторін, експерти або інші зацікавлені особи). Їхня роль визначається залежно від специфіки конфлікту та домовленостей між сторонами. Наприклад, адвокати можуть надавати юридичні консультації своїм клієнтам під час медіації.

Модель медіації має ряд значних переваг у порівнянні з іншими способами врегулювання конфліктів та властиві їй недоліки. Вони представлені у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Переваги та недоліки застосування бізнес-медіації, як способу
врегулювання конфлікту [31, с. 270]**

Переваги бізнес-медіації	Обмеження бізнес-медіації
Гнучкість та неформальність	Залежність від доброї волі сторін
Конфіденційність	Неможливість застосування у певних випадках
Економічність та швидкість	Потенційна нерівність сторін
Збереження відносин	Ризик неефективності при складних та глибоких конфліктах
Можливість врахування неюридичних аспектів	
Високий рівень задоволеності сторін	

З табл. 2.1. можемо зробити висновок, що бізнес-медіація, пропонуючи гнучкість, конфіденційність, економічність та можливість збереження відносин, є ефективним інструментом для врегулювання конфліктів, особливо тих, що вимагають врахування не лише юридичних, але й особистих аспектів. Однак, її успіх залежить від доброї волі сторін, що робить її непридатною для випадків серйозних правопорушень або нерівності сторін, а також може виявитися неефективною при складних та глибоких конфліктах.

Світова практика свідчить про високу ефективність медіації у комерційній сфері. За деякими даними, понад 90% комерційних спорів у

розвинених країнах вирішуються в досудовому порядку, і медіація відіграє в цьому значну роль. В Україні, з огляду на значне навантаження на господарські суди та часто низький відсоток реального виконання судових рішень, розвиток медіації розглядається як надзвичайно актуальний та дієвий механізм вирішення бізнес-спорів.

Яскравим прикладом переваг медіації є досвід Франції. Адже в країні запроваджено обов'язкову попередню медіацію для певних категорій індивідуальних спорів у державній службі, а саме: щодо винагороди, відмов у відрядженні чи відпустці, професійного навчання, умов праці для осіб з інвалідністю тощо. Звернення до медіатора є обов'язковою умовою перед поданням позову до адміністративного суду з цих питань. Медіація є безкоштовною для службовця. Окрім попередньої медіації, існує добровільна медіація за ініціативою сторін або судді. Також доступні інші механізми альтернативного вирішення спорів: примирення за участю судового примирителя, процедура участі за допомогою адвокатів та відносно нове слухання щодо мирового врегулювання [35]. Експериментальне впровадження попередньої медіації показало дуже високу ефективність. Угоди було досягнуто у 76% з понад 4 тис. проведених медіацій. Особливо успішною медіація виявилася у спорах, пов'язаних із службою зайнятості (98% угод) [33].

Дослідження основ медіації показує, що її ефективність базується на поєднанні теоретичних концепцій з комунікації, теорії ігор, соціальної психології та вирішення конфліктів. Завдяки даним теоретичним концепціям медіатор може створювати сприятливе середовище для діалогу, допомагати сторонам знаходити взаємовигідні рішення та враховувати не лише юридичні, а й емоційні аспекти конфлікту. При цьому, успіх медіації залежить від активної участі сторін та їх готовності до співпраці, що робить її менш ефективною у випадках, коли одна зі сторін не бажає йти на контакт або конфлікт є особливо складним.

Висновки до розділу 2

1. Комплексне застосування психологічних методик є ключовим для всебічного дослідження конфліктів у сфері бізнесу та вивчення психологічних аспектів, що впливають на їх виникнення, перебіг та врегулювання. Методика оцінки психологічної атмосфери в колективі (за А.Ф. Фідлером) надає інформацію про загальний психологічний клімат та міжособистісні відносини, що є важливим контекстуальним фактором для виникнення конфліктів. Методика діагностики самоконтролю у спілкуванні М. Снайдера дозволяє оцінити рівень самоконтролю індивіда, що впливає на його поведінку в конфліктних ситуаціях. Стиль поведінки у конфлікті (методика Томаса) діагностує індивідуальні стилі поведінки (суперництво, співробітництво, компроміс, уникнення, пристосування) та допомагає прогнозувати реакції співробітників у конфліктних ситуаціях. Взаємозв'язок даних методик дозволяє отримати багатогранну картину психологічних факторів конфліктів у бізнес-середовищі, що є основою для розробки практичних рекомендацій щодо їх попередження та ефективного врегулювання, включаючи можливості використання медіації.

2. Ефективність бізнес-медіації базується на поєднанні теоретичних концепцій з комунікації, теорії ігор, соціальної психології та вирішення конфліктів. Завдяки даним теоретичним концепціям медіатор може створювати сприятливе середовище для діалогу, допомагати сторонам знаходити взаємовигідні рішення та враховувати не лише юридичні, а й емоційні аспекти конфлікту. При цьому, успіх бізнес-медіації залежить від активної участі сторін та їх готовності до співпраці, що робить її менш ефективною у випадках, коли одна зі сторін не бажає йти на контакт або конфлікт є особливо складним.

РОЗДІЛ 3

РЕЗУЛЬТАТИ ЕМПІРИЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ВРЕГУЛЮВАННЯ КОНФЛІКТІВ У СФЕРІ БІЗНЕСУ НА ПРИКЛАДІ ПЕРСОНАЛУ ТМ «PROSTOR» ЗА ДОПОМОГОЮ МЕДІАЦІЇ

3.1. Аналіз показників дослідження особливостей виникнення конфліктів у сфері бізнесу на прикладі персоналу ТМ «PROSTOR»

Для поглибленого аналізу особливостей виникнення конфліктів у сучасній бізнес-організації була обрана провідна українська торговельна мережа «PROSTOR». Дана мережа є однією з найбільших національних мереж магазинів формату drogerie в Україні, що має розгалужену структуру, велику кількість торгових точок у різних регіонах країни та значний штат співробітників. Це дозволяє дослідити процеси виникнення конфліктів у великій, ієрархічно побудованій організації та забезпечує репрезентативність вибірки персоналу з різними функціональними обов'язками та умовами праці. При цьому як представник сектору роздрібної торгівлі товарами для краси, здоров'я та дому, «PROSTOR» функціонує в умовах високої конкуренції та постійного прямого контакту персоналу з кінцевим споживачем. Це створює унікальне середовище, де внутрішні організаційні процеси тісно переплітаються із зовнішніми взаємодіями, що може генерувати специфічні типи та причини конфліктів. Наприклад, пов'язані з обслуговуванням клієнтів, виконанням планів продажів, роботою в умовах багатозадачності.

У цьому дослідженні взяли участь 25 осіб з головного офісу ТМ «PROSTOR» (21 жінок і 4 чоловіків). З них 19 осіб мають вищу освіту, 6 – середню спеціальну. Віковий склад учасників дослідження: 18-25 років – 5 осіб;

26-35 років – 10 осіб; 36-45 років – 5 осіб; 46-55 років – 2 особи; 55 років і старше – 3 особи.

Дослідження розпочалося із застосування методики психологічної оцінки атмосфери в колективі, розробленої А. Ф. Фідлером. Після збору індивідуальних оцінок від усіх 25 учасників дослідження було розраховано середній профіль. Цей середній профіль є узагальненою характеристикою психологічної атмосфери в колективі, отриманої шляхом усереднення балів за кожною шкалою оцінки. Він відображає домінуючі тенденції у сприйнятті співробітниками атмосфери в колективі за параметрами, що включені до методики Фідлера.

Отриманий середній профіль, представлений у табл. 3.1, він дозволяє кількісно оцінити різні аспекти психологічної атмосфери колективу працівників ТМ «PROSTOR» та слугує основою для подальшого аналізу, виявлення сильних та слабких сторін колективу з точки зору міжособистісної взаємодії та загального емоційного фону.

Таблиця 3.1

**Профіль психологічної атмосфери у колективі працівників ТМ
«PROSTOR», %**

	1	2	3	4	5	6	7	8	
Дружелюбність	8	28	20	48	16	8	-	-	Ворожість
Згода	-	52	16	32	-	-	-	-	Незгода
Задоволеність	-	-	24	64	12	-	-	-	Незадоволеність
Продуктивність	12	20	20	48	-	-	-	-	Непродуктивність
Теплота	-	-	40	16	28	16	-	-	Холодність
Співпраця	-	-	20	20	12	12	8	8	Неузгодженість
Взаємодтримка	8	32	32	20	-	8	-	-	Недоброзичливість
Захопленість	-	4	40	36	20	-	-	-	Байдужість
Цікавість	-	8	20	20	32	-	8	12	Нудьга
Успішність	-	4	60	20	-	12	4	-	Безуспішність

Проаналізуємо показники табл. 3.1 за кожною характеристикою.

1. *Дружелюбність – Ворожість*. Найбільша частка відповідей припадає на 4 бали (48%), а також значні частки на 2 (28%) та 3 (20%) бали. Лише 8% обрали 1 бал. На негативному полюсі (5-8 балів) є 16% (5 балів) та 8% (6 балів). Загалом, спостерігається схильність до оцінки атмосфери як скоріше дружелюбної, хоча значна частина респондентів обирає середні або дещо вищі за середні позитивні оцінки (3 і 4 бали), і є певна частка тих, хто відчуває присутність деякої ворожості (24%).

2. *Згода – Незгода*. Переважна більшість відповідей сконцентрована на позитивному полюсі. Бачимо, що 52% обрали 2 бали, 32% – 4 бали, і 16% – 3 бали. На негативному полюсі відповідей немає. Це свідчить про високий рівень згоди та єдності у колективі працівників ТМ «PROSTOR», принаймні за сприйняттям співробітників.

3. *Задоволеність – Незадоволеність*. Найбільша частка респондентів (64%) оцінюють задоволеність атмосферою на 4 бали. Також є частки на 3 (24%) та 5 (12%) балах. На інших балах відповідей немає. Отримані дані вказують на переважно середній та дещо вищий за середній рівень задоволеності психологічною атмосферою серед працівників. Хоча 12% відчують певну незадоволеність.

4. *Продуктивність – Непродуктивність*. Найвищий відсоток (48%) за цією шкалою припадає на 4 бали. Також значні частки відповідей на 1 (12%), 2 (20%) та 3 (20%) балах. На негативному полюсі відповідей немає. Це свідчить про загальне сприйняття колективу працівників ТМ «PROSTOR» як продуктивного, з акцентом на середні та вищі за середні оцінки продуктивності.

5. *Теплота – Холодність*. Розподіл відповідей за цією шкалою більш розкиданий порівняно з попередніми. Найбільша частка на 3 балах (40%), далі йдуть 5 (28%), 4 (16%) та 6 (16%) балів. На крайніх позитивних та негативних полюсах відповідей немає. Результати вказують на неоднозначне сприйняття

рівня «теплоти» в колективі. Хоча значна частина відчуває скоріше теплоту (40% на 3 балах), сукупна частка тих, хто обрав 5 та 6 балів (44%), що схиляються до «холодності», є співмірною. Це може свідчити про наявність різних мікрогруп або відмінностей у взаємодії між певними співробітниками.

6. *Співпраця – Неузгодженість*. Розподіл відповідей за даною шкалою показує значні частки як на позитивному, так і на негативному полюсах. 3 та 4 бали мають по 20%, 5 та 6 балів – по 12%, а 7 та 8 балів – по 8%. Також є 20% на 3 балах. Це свідчить про неоднорідне сприйняття рівня співпраці працівниками ТМ «PROSTOR». Значна частина бачить співпрацю (сукупно 60% на 3-4 балах), але помітна частка відчуває неузгодженість (сукупно 40% на 5-8 балах).

7. *Взаємопідтримка – Недоброзичливість*. Найбільші частки відповідей за цією шкалою на 2 (32%) та 3 (32%) балах, а також на 4 (20%). На позитивному полюсі є також 8% (1 бал). На негативному полюсі (5-8 балів) є лише 8% на 6 балах. Загалом, відчуття взаємопідтримки є досить високим, але фіксується і недоброзичливість.

8. *Захопленість – Байдужість*. Розподіл відповідей за цією шкалою є найбільшим на 3 (40%) та 4 (36%) балах. Також є частки на 2 (4%) та 5 (20%) балах. Тобто простежується схильність до сприйняття колективу як скоріше «захопленого». Хоча 20% працівників оцінюють рівень захопленості як середній або дещо нижчий, схиляючись до байдужості (5 балів).

9. *Цікавість – Нудьга*. Розподіл відповідей досить широкий. Показник 5 балів має найбільшу частку (32%), далі йдуть 3 та 4 бали (по 20%), 2 бали (8%), 7 балів (8%) та 8 балів (12%). За цим показником немає яскраво вираженої схильності до одного з полюсів. Значна частка відчуває скоріше «цікавість» (сукупно 48%). Але сукупна частка тих, хто схиляється до «нудьги» становить 52%. Тобто вона є навіть трохи вищою. Це може свідчити про неоднозначність робочих завдань або відмінності в особистій зацікавленості співробітників.

10. *Успішність – Безуспішність*. Бачимо, що найбільша частка відповідей припадає на 3 бали (60%). Також є частки на 2 (4%), 4 (20%), 6 (12%) та 7 (4%) балах. Переважна більшість співробітників оцінюють колектив як успішний, з високою концентрацією відповідей на 3 балах. Хоча є невелика частка тих, хто схиляється до оцінки як «безуспішний» (16%).

Отже, аналіз середнього профілю психологічної атмосфери в колективі працівників ТМ «PROSTOR» показує, що за більшістю параметрів спостерігається схильність до сприятливої атмосфери, зокрема високий рівень згоди, переважно позитивне сприйняття продуктивності, взаємопідтримки та успішності. Також домінує відчуття дружелюбності та захопленості, хоча і з певною часткою тих, хто має іншу думку. Однак, за такими показниками як «Теплота – Холодність», «Співпраця – Неузгодженість» та «Цікавість – Нудьга», розподіл відповідей є більш рівномірним або навіть зі схильністю до більш нейтральних чи дещо негативних оцінок (особливо за шкалою «Цікавість – Нудьга»). Це може вказувати на певні зони напруженості або неоднорідності у сприйнятті атмосфери різними співробітниками. Наприклад, незважаючи на загальну дружелюбність, не всі відчувають достатню теплоту чи злагоджену співпрацю, а інтерес до роботи може бути різним.

Таким чином, хоча загальний «середній профіль» тяжіє до позитивних оцінок за багатьма шкалами, існують аспекти психологічної атмосфери, які потребують подальшої уваги для їх оптимізації та гармонізації всього колективу.

Наступним етапом дослідження стало проведення методики діагностики оцінки самоконтролю у спілкуванні М. Снайдера. Ця методика дозволила оцінити, наскільки працівники ТМ «PROSTOR» схильні контролювати свою поведінку та емоційні прояви під час спілкування, адаптуючи їх до вимог ситуації та соціального оточення. Залежно від отриманих балів, респондентів

було розподілено за рівнями самоконтролю: високий, середній та низький. Результати отримані в процесі дослідження відображено на рис. 3.1.

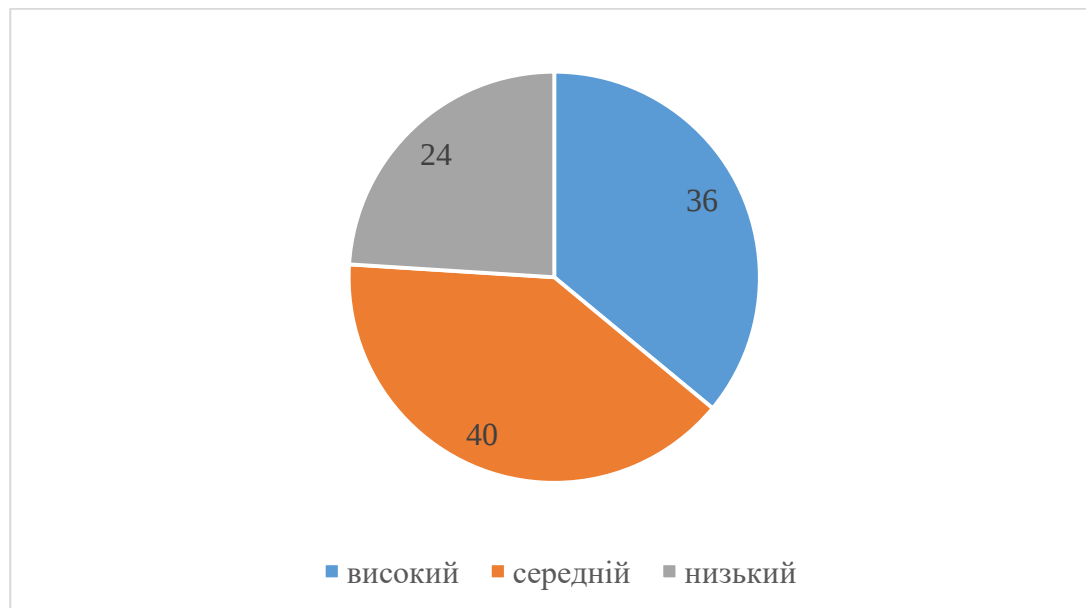


Рис. 3.1. Результати застосування методики М. Снайдера серед працівників ТМ «PROSTOR»

З рис. 3.1. бачимо, що працівники з високим самоконтролем становлять 36% колективу. Ця частина співробітників ТМ «PROSTOR» часто демонструє високу здатність до адаптації своєї поведінки в процесі спілкування. Вони дуже уважні до соціальних сигналів, легко «зчитують» атмосферу та очікування оточуючих і відповідно коригують свою комунікативну стратегію. Ці працівники легко входять у будь-яку роль, гнучко реагують на зміну ситуації спілкування, добре відчують і навіть можуть передбачити враження, яке справлять на колег чи клієнтів. Вони можуть бути ефективними в ситуаціях, де важлива відповідність соціальним нормам та вміння справляти потрібне враження.

Працівники із середнім самоконтролем складають 40% колективу. Дана група є найбільшою серед опитаних працівників ТМ «PROSTOR». Співробітники з середнім рівнем самоконтролю є більш безпосередніми у

спілкуванні порівняно з групою високого самоконтролю. Вони схильні бути щирими у своїх емоційних проявах, не завжди повністю їх стримуючи. При цьому, вони все ж таки враховують поведінку та реакції оточуючих колег і намагаються діяти соціально прийнятним чином. Їхня поведінка є певним балансом між спонтанністю та соціальною обережністю. Вони становлять значну частину комунікаційного ядра колективу, привносячи елементи відкритості.

Працівники з низьким самоконтролем складають 24% колективу. Ця найменша частина колективу ТМ «PROSTOR» складається зі співробітників, чия комунікативна поведінка є найбільш стійкою та найменш залежною від зовнішніх обставин. Ці люди часто діють відповідно до своїх внутрішніх установок, переконань та емоцій. Вони не вважають за потрібне суттєво змінюватися чи «грати роль» залежно від ситуації чи співрозмовника. Їм притаманна висока ступінь щирого саморозкриття у спілкуванні. Їхня прямота може сприяти формуванню довіри, але іноді може призводити до непорозумінь у ситуаціях, що вимагають більшої дипломатичності чи адаптивності.

Таким чином, результати методики М. Снайдера показали, що у більшості членів колективу ТМ «PROSTOR» переважає середній рівень самоконтролю у спілкуванні. Це свідчить про те, що колектив є переважно відкритим та емоційним, при цьому зберігаючи певну орієнтацію на соціальні норми. Значна частка працівників з високим самоконтролем вказує на наявність у колективі людей, здатних ефективно взаємодіяти в різноманітних соціальних контекстах та адаптуватися до мінливих умов. Невелика група з низьким самоконтролем відображає потребу у покращенні даного показника.

Продовжуючи дослідження колективу нами було застосовано методику вивчення стилів конфліктної поведінки К. Томаса. Ця методика дозволила визначити, які типові стратегії використовують співробітники колективу при виникненні конфліктних ситуацій. Результати застосування методики стилів

конфліктної поведінки К. Томаса серед працівників ТМ «PROSTOR» відображено на рис. 3.2.

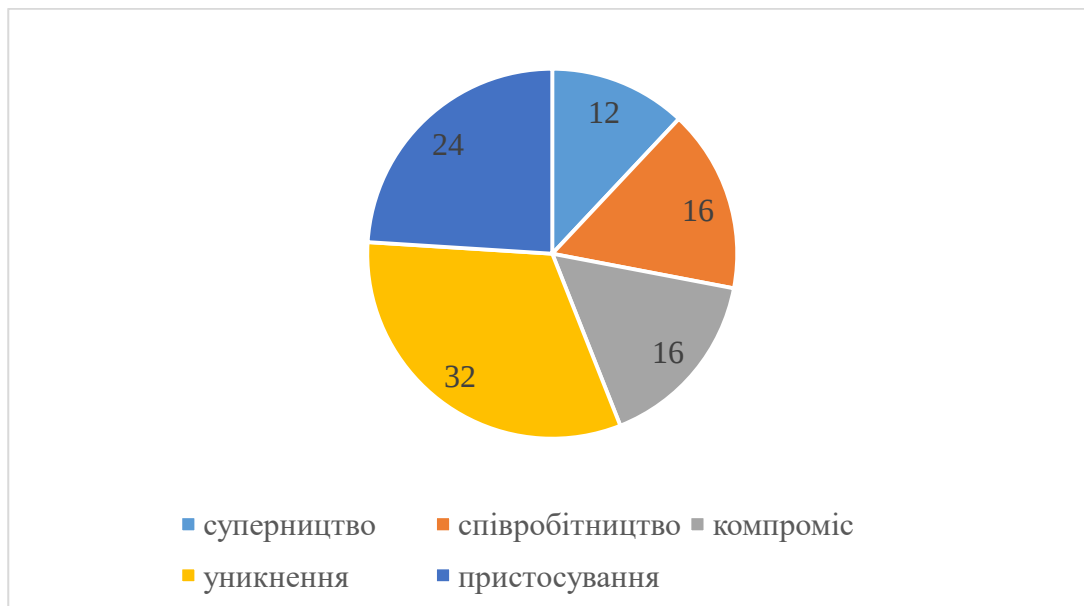


Рис. 3.2. Результати застосування методики стилів конфліктної поведінки К. Томаса серед працівників ТМ «PROSTOR»

Переважання стратегії уникнення було зафіксовано у 32% колективу. Уникнення характеризується низьким рівнем як напористості, так і кооперативності. Співробітники, які часто використовують цю стратегію, схильні ігнорувати конфлікт, відкладати його вирішення, або ж повністю уникати взаємодії в напружених ситуаціях. Її вибір означає відсутність прагнення активно співпрацювати для вирішення проблеми та одночасно відмову від відстоювання власних інтересів. Хоча в деяких випадках уникнення може дати час для обмірковування або дозволити конфлікту згаснути самостійно. Проте часте використання даної стратегії може призводити до накопичення невирішених проблем, зростання напруженості і негативно позначатися як на ефективності роботи колективу в цілому, так і на задоволеності окремих співробітників, чиї інтереси ігноруються.

Другою за поширеністю є стратегія пристосування. Її обирає 24% колективу. Дана стратегія передбачає високий рівень кооперативності при низькому рівні напористості. Працівники, які обирають цей стиль, схильні поступатися своїми інтересами на користь іншої сторони в конфлікті. Мотивацією може бути бажання зберегти добрі стосунки, уникнути протистояння або відчуття безпорадності. Хоча пристосування може допомогти швидко погасити конфлікт і зберегти гармонію, постійна «жертва» власними інтересами є неконструктивною в довгостроковій перспективі. В результаті це може призводити до незадоволеності, відчуття несправедливості та накопичення негативних емоцій у тих, хто постійно поступається, а також не сприяє пошуку оптимальних рішень, які б враховували інтереси всіх сторін.

Стратегії співробітництва та компромісу мають по 16% кожна. Ці дві стратегії вважаються більш конструктивними для вирішення конфліктів. Співробітництво (висока напористість, висока кооперативність) спрямоване на пошук такого рішення, яке б максимально задовольнило інтереси обох сторін. Її застосування вимагає відкритого обговорення, готовності зрозуміти позицію іншого та спільного пошуку креативних альтернатив. Компроміс (середній рівень напористості та кооперативності) передбачає взаємні поступки для досягнення угоди. Це рішення, яке частково задовольняє інтереси обох сторін, але не повною мірою. Той факт, що лише по 16% працівників ТМ «PROSTOR» схильні використовувати ці стратегії, вказує на те, що конструктивні підходи до вирішення конфліктів не є домінуючими в цьому колективі. В результаті це може обмежувати можливості для ефективного вирішення складних робочих ситуацій та розвитку взаєморозуміння.

Стратегія суперництва є домінуючою для 12% колективу. Цей стиль характеризується високою напористістю при низькій кооперативності. Працівники, які обирають суперництво, прагнуть домогтися задоволення власних інтересів за рахунок іншої сторони, використовуючи тиск, конкуренцію

або навіть примус. Тому наявність певної частки співробітників, схильних до суперництва, може бути джерелом частих конфліктів та напруженості в колективі, оскільки така поведінка може сприйматися як агресивна та деструктивна іншими членами команди.

Отже, результати дослідження за методикою К. Томаса свідчать про те, що в колективі ТМ «PROSTOR» переважають пасивні та менш конструктивні стратегії поведінки в конфліктах – уникнення та пристосування (сукупно 56%). Це може бути пов'язано як з небажанням вступати у відкриту конфронтацію, так і з недостатніми навичками ефективного вирішення конфліктних ситуацій. Домінування цих стилів може призводити до «замовчування» проблем, накопичення образ та незадоволеності, а також обмежувати можливості для розвитку та впровадження інновацій через страх перед розбіжностями. Хоча присутність стратегій співробітництва та компромісу (по 16%) є позитивним моментом, їх відносно низька частка вказує на потенційну потребу в навчанні та розвитку навичок конструктивного вирішення конфліктів у колективі ТМ «PROSTOR». Незначна частка суперництва (12%), хоч і є найменшою, все ж таки є чинником, що може дестабілізувати атмосферу.

Можемо дійти висновку, що на основі комплексного дослідження особливостей виникнення та протікання конфліктів серед працівників головного офісу ТМ «PROSTOR», були виявлені певні негативні тенденції. Адже незважаючи на загалом сприятливе сприйняття психологічної атмосфери в колективі за методикою Фідлера, з високими показниками за такими аспектами як згода та успішність, існують певні зони напруженості або неоднорідності у сприйнятті теплоти, співпраці та зацікавленості. Аналіз комунікативного самоконтролю за М. Снайдером показав переважання працівників із середнім рівнем (40%), які є щирими, але не завжди стриманими, а також значну частку осіб з високим самоконтролем (36%), здатних легко адаптуватися, та меншу групу з низьким самоконтролем (24%), яким

притаманна стійка та безпосередня поведінка. Найбільш виражені тенденції були виявлені у стилях конфліктної поведінки за К. Томасом, де суттєво переважають пасивні та менш конструктивні стратегії – уникнення (32%) та пристосування (24%). Їх переважання вказує на схильність колективу уникати прямого протистояння або поступатися власними інтересами, тоді як більш конструктивні стилі співробітництва та компромісу представлені лише у 16% респондентів кожен. При цьому стратегія суперництва, яка може бути джерелом конфліктів, присутня у 12% працівників. Таким чином, попри загалом позитивний фон атмосфери та різноманіття комунікативних стилів, схильність до уникнення та пристосування в конфліктах є домінуючою особливістю даного колективу, що може обмежувати ефективність вирішення проблем та потребує уваги для розвитку більш конструктивних підходів до управління конфліктними ситуаціями.

3.2. Розробка програми медіації персоналу ТМ «PROSTOR»

Враховуючи результати проведеного дослідження психологічної атмосфери, рівня самоконтролю у спілкуванні та стилів конфліктної поведінки серед персоналу головного офісу ТМ «PROSTOR», нами було розроблено комплексну програму медіації. Метою програми є не лише надання інструменту для вирішення вже існуючих конфліктів, але й формування культури конструктивного спілкування та запобігання конфліктним ситуаціям у майбутньому.

Завданнями програми при цьому є:

1. Підвищення рівня конструктивного вирішення конфліктів у колективі головного офісу ТМ «PROSTOR».

2. Зниження деструктивних проявів конфліктної поведінки (уникнення, пристосування, неконструктивне суперництво).

3. Покращення психологічної атмосфери в колективі, зокрема за показниками теплоти, співпраці та взаємної зацікавленості.

4. Розвиток комунікативних навичок працівників, що сприятимуть кращому взаєморозумінню та співпраці.

5. Надання працівникам ефективного та конфіденційного інструменту для вирішення міжособистісних та робочих конфліктів.

Ключовими принципами розроблено програми медіації стали:

- добровільність. Він пов'язаний з тим, що участь у медіації є добровільною;
- конфіденційність. Адже уся інформація, що обговорюється під час медіації, є конфіденційною, за винятком випадків, передбачених законодавством (наприклад, загроза життю, злочин);
- нейтральність та неупередженість медіатора. Оскільки він не приймає чийсь сторону і не зацікавлений у конкретному результаті, окрім як у досягненні взаємоприйняттого рішення самими сторонами;
- відповідальність сторін, бо сторони конфлікту несуть повну відповідальність за прийняття рішення та його виконання. Медіатор лише фасилітує процес;
- фокус на інтересах, бо основна увага приділяється не позиціям («я маю рацію»), а глибинним інтересам, потребам та цінностям сторін;
- конструктивність. Даний принцип пов'язаний з тим процес спрямований на пошук взаємовигідних рішень та збереження або покращення відносин.

Програма складається з кількох взаємопов'язаних компонентів, реалізація яких забезпечить системний підхід до впровадження медіації в організації. Відобразимо дані компоненти у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Компоненти розробленої програми медіації

№	Компонент	Опис	Мета
1	Інформаційно-просвітницький	Ознайомлення персоналу з концепцією медіації, її перевагами, принципами та процесом. Розвінчання міфів	Зниження рівня уникнення конфліктів через інформування про конструктивні шляхи їх вирішення
2	Навчальний (тренінги)	Розвиток навичок конструктивної комунікації, активного слухання, ведення переговорів, розуміння конфліктів та стилів поведінки	Зниження домінуючих стилів уникнення та пристосування, розвиток навичок співробітництва та компромісу. Покращення «Теплоти», «Співпраці»
3	Впровадження процесу медіації	Створення чіткого механізму доступу до медіації, визначення процедури подання запиту, проведення медіаційних сесій та оформлення угод	Надання працівникам конкретного інструменту для вирішення конфліктів, замість їх уникнення чи пристосування
4	Розвиток внутрішньої медіації	Виявлення та навчання співробітників, які можуть виступати в ролі внутрішніх медіаторів (довгострокова перспектива)	Формування внутрішніх ресурсів для підтримки здорової атмосфери та оперативного вирішення конфліктів
5	Підтримка та моніторинг	Постійна інформаційна підтримка програми, моніторинг ефективності, збір зворотного зв'язку, популяризація успішних кейсів	Забезпечення сталості позитивних змін у колективі та психологічній атмосфері.

Деталізуємо запропоновані компоненти та їх заходи.

Інформаційно-просвітницький має на меті сформувані у працівників розуміння сутності медіації та її цінності як для них особисто, так і для колективу в цілому. Для досягнення цієї мети передбачається використання різноманітних форматів. Це можуть бути короткі інформаційні сесії або презентації тривалістю 1-1,5 години, які ознайомлять персонал з концепцією медіації, її основними принципами, процесом проведення та перевагами. Такі

зустрічі доцільно провести окремо для керівного складу та для лінійного персоналу. Також рекомендоване поширення інформаційних матеріалів, таких як буклети, листівки, розміщення стендів з ключовою інформацією про медіацію. Вони включатимуть відповіді на питання «що це?», «коли варто застосовувати?» та «як звернутися?». Важливим каналом комунікації стануть публікації у внутрішніх корпоративних каналах – статті на порталі, в електронній розсилці, внутрішніх чатах, де можна ділитися інформацією про медіацію та анонімними історіями успішного вирішення конфліктів.

Додатково можуть бути організовані короткі онлайн-вебінари для надання оперативних відповідей на запитання працівників. При цьому, враховуючи специфіку даних, отриманих під час дослідження колективу ТМ «PROSTOR», особливий акцент в рамках цього компоненту необхідно зробити на поясненні того, як саме медіація може допомогти вирішити проблеми, які працівники наразі схильні уникати або до яких пристосовуються, а також як цей процес може сприяти покращенню загальної взаємодії та створенню більш «теплої» атмосфери в колективі.

Компонент №2 – навчальний. Він має на меті розвинути у працівників базові навички, необхідні для конструктивного вирішення конфліктів та їхньої ефективної участі в процесі медіації. Цей компонент передбачає проведення інтерактивних тренінгів у невеликих групах, оптимально по 10-15 осіб, що сприятиме активній участі кожного. Формат тренінгів включатиме використання рольових ігор, практичних вправ та групових дискусій для кращого засвоєння матеріалу та відпрацювання навичок. Загальна тривалість навчання складатиме кілька модулів, орієнтовно від 8 до 16 годин, що дозволить забезпечити необхідну глибину занурення в теми залежно від потреб групи та цілей програми.

Рекомендовані теми тренінгів представлено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Тематика рекомендованих тренінгів

№	Тема	Ключові питання	Мета
1	Сутність та динаміка конфлікту	Що таке конфлікт? Види та стадії конфлікту. Конструктивні та деструктивні функції конфлікту	Допомогти працівникам сприймати конфлікт як нормальне явище та можливість для змін, а не як щось виключно негативне, чого потрібно уникати
2	Стили конфліктної поведінки	Детальний аналіз 5 стилів конфліктів. Переваги та недоліки кожного стилю. Вміння визначати свій домінуючий стиль та стилі інших. Дослідити гнучкість у виборі стилю залежно від ситуації.	Навчити свідомо обирати більш конструктивні стилі
3	Активне слухання та емпатія	Техніки активного слухання: уточнення, перефразування, резюмування. Невербальне спілкування. Розвиток емпатії та розуміння позиції іншої сторони	Покращення взаєморозуміння та «Теплоти» у колективі. Навички активного слухання допоможуть краще зрозуміти інтереси іншої сторони, що є ключовим для співробітництва та компромісу.
4	"Я-повідомлення" та безконфліктна комунікація	Формулювання своїх потреб, почуттів та інтересів у незвинувачувальній формі. Навички ефективної відмови.	Допомогти працівникам з низьким та середнім самоконтролем більш конструктивно виражати свої емоції та потреби. Тим, хто схильний до пристосування, навчитися відстоювати свої інтереси, не вдаючись до суперництва.
5	Переговори та пошук рішень	Етапи переговорного процесу. Визначення інтересів сторін (своїх та опонента). Техніки пошуку спільних рішень. Мозковий штурм альтернатив. Критерії оцінки рішень	Безпосередній розвиток навичок, необхідних для застосування стратегій співробітництва та компромісу

Продовження табл. 3.3

6	Вступ до медіації як процесу	Роль медіатора. Етапи медіаційної сесії. Практичні аспекти участі в медіації як сторони. Конфіденційність та	Підготовка потенційних учасників медіації до ефективної взаємодії в процесі, підвищення довіри до процедури.
---	------------------------------	--	--

	добровільність.	
--	-----------------	--

Наступний компонент – впровадження процесу медіації. Його мета – створити доступний, зрозумілий та ефективний механізм звернення до медіації та її проведення для працівників головного офісу. Для її досягнення необхідно послідовно реалізувати етапи впровадження медіації в колектив.

Першим етапом є подання запиту, на якому будь-який працівник, який є стороною конфлікту, його безпосередній керівник або представник HR-служби може ініціювати запит на медіацію, звернувшись усно до HR або через спеціальну форму чи електронну адресу.

Другий етап – оцінка прийнятності. На ньому HR-служба або координатор програми оцінює, чи відповідає ситуація критеріям медіабельності, перевіряючи: чи всі сторони конфлікту відомі; чи є їхня добровільна згода на участь; чи не стосується конфлікт кримінальних дій або інших немедіабельних питань.

Третій етап – призначення медіатора, на якому для проведення процедури обирається нейтральний медіатор. Це може бути як зовнішній фахівець, так і внутрішній співробітник, якщо такі пройшли відповідне навчання.

Четвертий етап – підготовка сторін, який включає проведення медіатором індивідуальних попередніх зустрічей з кожною зі сторін конфлікту окремо для глибшого з'ясування їхньої позиції, інтересів, емоцій та очікувань від медіації, а також для детального пояснення правил і принципів процесу.

П'ятий етап – спільна медіаційна сесія, під час якої відбувається безпосередня спільна зустріч за участі медіатора та обох сторін. На цьому етапі сторони мають можливість обговорити ситуацію, висловити свої почуття, визначити ключові інтереси, спільно шукати та обговорювати різні варіанти вирішення проблеми, що може призвести до формування угоди.

Шостий етап – оформлення угоди. На даному етапі, якщо сторони досягли взаємоприйняттого рішення, їхні домовленості фіксуються письмово у формі медіаційної угоди, яка хоча і не має юридичної сили офіційного документа, але є важливим моральним зобов'язанням сторін.

Кінцевий етап – подальший моніторинг, коли медіатор може за необхідності зв'язатися зі сторонами через певний проміжок часу, щоб з'ясувати стан виконання досягнутих домовленостей та допомогти вирішити можливі нові питання, пов'язані з виконанням угоди.

Рекомендований компонент «Розвиток внутрішньої медіації» розглядається як довгострокова перспектива програми. Він ставить за мету сформувати власний пул внутрішніх кваліфікованих медіаторів з числа співробітників ТМ «PROSTOR». Це дозволить забезпечити сталість функціонування медіаційних послуг в організації та підвищити їхню доступність для персоналу. Реалізація цього компоненту передбачає низку заходів.

Насамперед, це розробка та застосування критеріїв відбору кандидатів серед співробітників, які потенційно можуть стати внутрішніми медіаторами. Такі критерії можуть включати високий рівень довіри в колективі, розвинені комунікативні навички, здатність зберігати нейтральність та виражене бажання розвиватися в цій сфері. Наступним кроком є безпосереднє навчання відібраних співробітників на спеціалізованих курсах медіації, які зазвичай мають значний обсяг (базовий курс становить близько 80-100 годин). Після проходження навчання важливими заходами є забезпечення регулярної супервізії та підтримки внутрішніх медіаторів для підвищення їхньої кваліфікації та надання методичної допомоги. Крім того, необхідно розробити внутрішні положення або регламенти, що чітко визначатимуть статус, права, обов'язки та порядок діяльності внутрішніх медіаторів в рамках організації.

Варто зауважити й те, що ефективність застосування медіації в організації не обмежується лише тим, щоб вміти звернутися за допомогою до медіатора, коли ситуація вже вийшла з-під контролю. Для повноцінної інтеграції медіаційних підходів у корпоративну культуру та систему управління, а також для максимального використання їхнього потенціалу для сприяння конструктивному діалогу та вирішенню проблем, критично важливо вміти використовувати цей інструмент керівникам усіх рівнів. Необхідно не просто знати про існування медіації, а розуміти її механізми, сфери застосування та можливості. Тому для сучасного керівника медіація є не просто опцією, а необхідною компетенцією та дієвим інструментом, що дозволяє ефективно управляти міжособистісними та груповими взаємодіями, підтримувати високу продуктивність команди та сприяти формуванню здорової корпоративної культури. Розуміння медіації дає керівнику можливість перетворювати потенційні руйнівні конфлікти на можливості для зростання та розвитку.

Компонент «Підтримка та моніторинг» є невід'ємною частиною програми, спрямованою на забезпечення її ефективного та сталого функціонування. Також він націлений на підтримання актуальності та відстеження позитивного впливу на колективну динаміку в головному офісі ТМ «PROSTOR». В рамках цього компоненту рекомендовано реалізувати низку важливих заходів. Ними є:

- регулярний збір зворотного зв'язку від учасників медіаційних сесій для розуміння того, що було корисним у процесі, а що потребує покращення;
- статистичний облік ключових показників, таких як кількість запитів на медіацію, загальна кількість проведених сесій, а також відсоток успішно досягнутих медіаційних угод. Важливо, щоб цей облік вівся без розголошення конфіденційних деталей самих конфліктів;
- моніторинг психологічної атмосфери та стилів конфліктної поведінки шляхом періодичного повторного проведення дослідження за

методиками Фідлера та Томаса-Кілменна. Метою є оцінка довгострокових змін та ефективності програми. Воно може бути проведене через рік-півтора після повноцінного впровадження програми;

- поширення (звісно, в анонімній формі) історій успішного вирішення конфліктів за допомогою медіації. Цей захід буде проводитися з метою популяризації медіації та формування позитивного ставлення до неї, у внутрішніх комунікаційних каналах;

- регулярні зустрічі з керівництвом компанії для інформування про хід реалізації програми, демонстрації досягнутих результатів та отримання необхідної подальшої підтримки для розвитку ініціативи.

Впровадження такої детальної програми медіації вимагатиме часу та ресурсів, але враховуючи специфіку колективу ТМ «PROSTOR» і прагнення до покращення внутрішньої взаємодії, вона може стати потужним інструментом для формування більш здорового, відкритого та продуктивного робочого середовища.

Висновки до розділу 3

1. Аналіз результатів психодіагностичних методик виявив, що, попри загалом сприятливе сприйняття психологічної атмосфери в колективі головного офісу ТМ «PROSTOR» за окремими показниками (згода, успішність), існують зони неоднорідності та напруженості (теплота, співпраця, зацікавленість). Дослідження комунікативного самоконтролю показало переважання середнього рівня, що свідчить про поєднання відкритості та соціальної орієнтації, з помітною часткою осіб з високим та низьким самоконтролем. Найбільш виражені тенденції виявлено у стилях конфліктної поведінки, де домінують пасивні та менш конструктивні стратегії – уникнення та пристосування, що

вказує на схильність колективу уникати прямого вирішення проблем або поступатися власними інтересами, обмежуючи потенціал для ефективного подолання розбіжностей.

2. На основі отриманих емпіричних даних розроблено комплексну програму медіації персоналу ТМ «PROSTOR». Метою програми є не лише надання інструменту для вирішення вже існуючих конфліктів, але й цілеспрямоване формування культури конструктивного спілкування та запобігання конфліктним ситуаціям у майбутньому. Програма включає взаємопов'язані компоненти, які безпосередньо спрямовані на подолання виявлених проблем, а також створення чіткого та доступного механізму використання медіації як ефективного інструменту врегулювання спорів.

ВИСНОВКИ

Дослідження медіації як способу врегулювання конфліктів у сфері бізнесу дало можливість сформулювати положення висновків:

1. У світі бізнесу конфлікти є невід'ємною частиною взаємодії, що виникають внаслідок зіткнення суперечливих інтересів, потреб, поглядів, цілей або цінностей між різними суб'єктами господарювання. При цьому вони мають ряд характерних особливостей, зумовлених економічною основою, конкурентним середовищем, ієрархічною структурою, взаємозалежністю, юридичним регулюванням, репутаційними ризиками та орієнтацією на результат. Також у сфері бізнесу для них характерне економічне підґрунтя, що виникає через фінансові розбіжності, порушення договірних зобов'язань або конкуренцію за ресурси та ринки збуту. Ієрархічна структура бізнес-організацій та взаємозалежність її ланок можуть бути джерелом конфліктів, що швидко поширюються.

2. Медіація, як спосіб вирішення конфліктів у бізнесі, активно розвивається як альтернатива традиційним судовим розглядам. Вона є структурованою та добровільною процедурою, де сторони конфлікту звертаються до нейтрального та незалежного посередника (медіатора) для досягнення взаємної згоди шляхом переговорів. Ефективність медіації ґрунтується на взаємодії соціальних та психологічних факторів. З соціальної точки зору, медіатор виступає як фасилітатор комунікації, допомагаючи сторонам налагодити конструктивний діалог. З психологічної точки зору, медіація впливає на емоційну та когнітивну сфери, допомагаючи сторонам виразити емоції, змінити сприйняття конфлікту та знайти компромісні рішення. При цьому вона має ряд специфічних особливостей, що роблять її цінним інструментом для врегулювання конфліктів між компаніями, партнерами, підрозділами або членами управлінських команд. До них належать орієнтація на

комерційні інтереси, пріоритет збереження ділових відносин, високий рівень конфіденційності, швидкість та економічність процесу, гнучкість та індивідуалізація рішень, орієнтація на майбутнє, а також широка сфера застосування.

3. Комплексне застосування психологічних методик є ключовим для всебічного дослідження конфліктів у сфері бізнесу та вивчення психологічних аспектів, що впливають на їх виникнення, перебіг та врегулювання. Методика оцінки психологічної атмосфери в колективі (за А.Ф. Фідлером) надає інформацію про загальний психологічний клімат та міжособистісні відносини, що є важливим контекстуальним фактором для виникнення конфліктів. Методика діагностики самоконтролю у спілкуванні М. Снайдера дозволяє оцінити рівень самоконтролю індивіда, що впливає на його поведінку в конфліктних ситуаціях. Стил поведінки у конфлікті (методика Томаса) діагностує індивідуальні стилі поведінки (суперництво, співробітництво, компроміс, уникнення, пристосування) та допомагає прогнозувати реакції співробітників у конфліктних ситуаціях. Взаємозв'язок даних методик дозволяє отримати багатогранну картину психологічних факторів конфліктів у бізнес-середовищі, що є основою для розробки практичних рекомендацій щодо їх попередження та ефективного врегулювання, включаючи можливості використання медіації.

4. Ефективність бізнес-медіації базується на поєднанні теоретичних концепцій з комунікації, теорії ігор, соціальної психології та вирішення конфліктів. Завдяки даним теоретичним концепціям медіатор може створювати сприятливе середовище для діалогу, допомагати сторонам знаходити взаємовигідні рішення та враховувати не лише юридичні, а й емоційні аспекти конфлікту. При цьому, успіх бізнес-медіації залежить від активної участі сторін та їх готовності до співпраці, що робить її менш ефективною у випадках, коли одна зі сторін не бажає йти на контакт або конфлікт є особливо складним.

5. Аналіз результатів психодіагностичних методик виявив, що, попри загалом сприятливе сприйняття психологічної атмосфери в колективі головного офісу ТМ «PROSTOR» за окремими показниками (згода, успішність), існують зони неоднорідності та напруженості (теплота, співпраця, зацікавленість). Дослідження комунікативного самоконтролю показало переважання середнього рівня, що свідчить про поєднання відкритості та соціальної орієнтації, з помітною часткою осіб з високим та низьким самоконтролем. Найбільш виражені тенденції виявлено у стилях конфліктної поведінки, де домінують пасивні та менш конструктивні стратегії – уникнення та пристосування, що вказує на схильність колективу уникати прямого вирішення проблем або поступатися власними інтересами, обмежуючи потенціал для ефективного подолання розбіжностей.

6. На основі отриманих емпіричних даних розроблено комплексну програму медіації персоналу ТМ «PROSTOR». Метою програми є не лише надання інструменту для вирішення вже існуючих конфліктів, але й цілеспрямоване формування культури конструктивного спілкування та запобігання конфліктним ситуаціям у майбутньому. Програма включає взаємопов'язані компоненти, які безпосередньо спрямовані на подолання виявлених проблем, а також створення чіткого та доступного механізму використання медіації як ефективного інструменту врегулювання спорів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Александрова Е. В. Соціально-трудоі конфлікти: шляхи розв'язання. Київ: ІНІСН, 2018. 354 с.
2. Біловодська О. А., Кириченко Т. В. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств. *Економіка і суспільство*. 2017. № 10. С. 177–181.
3. Бондаренко-Зелінська Н. Л. Медіація: Перспективи впровадження в Україні. *Міжнародне приватне право: розвиток і гармонізація*. 2012. № 11. С. 186–188.
4. Головченко А. В. Медіація як один із ефективних альтернативних способів вирішення конфліктів. URL: <https://rtpp.com.ua/news/mediatsiya-instrument/> (дата звернення 19.03.2025).
5. Гордієнко Р. Л. Медіація та її роль у консалтинговій діяльності в сфері охорони здоров'я. *Часопис Київського університету права : Проблеми цивільного та підприємницького права в Україні*. 2015. № 3. С. 202-205.
6. Діагностика схильності до конфліктної поведінки Методика К. Томаса. URL: <https://vseosvita.ua/library/diagnostika-shilnosti-do-konfliktnoi-povedinki-metodika-ktomasa-121591.html> (дата звернення 04.03.2025).
7. Друзь О., Родченко Л., Черненко І. Теоретичні підходи до дослідження конфліктів в організації. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Психологія*, 2022. № 3(56), С. 51-60. URL: <https://doi.org/10.32689/maup.psych.2022.3.8>
8. Закон України «Про медіацію» від 16.11.2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-20#Text>. (дата звернення 10.03.2025).
9. Зінчина О. Б. Конфліктологія. Харків: ХНАМГ, 2007. 164 с.
10. Єрмоєнко Г., Шепель О. Робочий зошит «Базові навички медіатора». Київ: Український Центр Медіації при КМБШ, 2021. 40 с.

- 11.Каневська В. Про медіацію в Україні. *Про медіацію, або як швидко вирішити конфлікт, не звертаючись до суду*. Київ: Український центр медіації при Києво-Могилянській Бізнес Школі, 2021. Вид. 3-тє, доповн. С.18-22.
- 12.Кисельова Т. Програмний документ «Про медіацію, або як швидко вирішити конфлікт, не звертаючись до суду»: у рамках проекту Ради Європи «Підтримка впровадженню судової реформи в Україні». Київ: Український центр медіації при Києво-Могилянській Бізнес Школі, 2021. Вид. 3-тє, доповн. 30 с.
- 13.Копилов С. О. Медіація як стратегічний засіб інтеграції психологічного знання. *Materiały międzynarodowej konferencji naukowo-praktycznej. «Osiągnięcia Naukowe i perspektywy»*. С. 89-91.
- 14.Кошелєв А. Н. Конфлікти в організації: види, призначення, способи управління. Київ: Альфа-Пресс, 2017. 278 с.
- 15.Крисюк Ю. Медіація як позасудовий спосіб вирішення спорів: історія впровадження в зарубіжних країнах і перспективи для України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Право*. 2016. Вип. 38(2). С. 154-157.
- 16.Кронда О. Медіація – універсальна форма вирішення конфлікту?: переваги медіа-адвоката. *Юридична газета*. 2013. № 17 (23 квітня). С. 30–31.
- 17.Лепейко Т., Логінова К., Омарове. Ш. Удосконалення систем управління підприємством за допомогою технологій управління конфліктами. *Development Service Industry Management*, 2023. № 3. С. 83–89. URL: [https://doi.org/10.31891/dsim-2023-3\(12\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-3(12))
- 18.Локутов С. П. Конфлікти в колективі: причини, управління, мінімізація. Полтава: Вентана-Граф, 2018. 342 с.
- 19.Миронова О. Підвищення рівня організаційної культури в компаніях за рахунок зниження конфліктності. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-61>

- 20.Оцінювання психологічної атмосфери в колективі за методикою А. Фідпер.
URL:<https://special.expertus.com.ua/interactive/dbtiGuNjq96IF7EAPCSsxcYQZvaHhmVg/hT30t4eN7DgVrFyCcMvpjs5ubn6X89LW.pdf>(дата звернення 10.03.2025).
- 21.Подковенко Т. О. Інститут медіації: зарубіжний досвід та українські перспективи. *Актуальні проблеми правознавства*. 2016. № 1. С. 26–31.
- 22.Практична психологія конфлікту : лабораторний практикум. Ніжин : НДУ ім. М. Гоголя, 2017. 126 с.
- 23.Прикладна конфліктологія: Підручник. Харків: Харвест, АСТ,2017. 624 с.
- 24.Редліх А. Модерація конфліктів в організації. Київ: Мова, 2019. 475с.
- 25.Сазонова Т. О., Михайлова О. В. Формування стратегії управління конфліктами організації в умовах сучасного бізнес-середовища. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 20. С. 539–542.
- 26.Свідерська Г. М. Медіація: соціальні та психологічні аспекти феномену. *Communication as a factor of transparency of socialinteraction: psychological, historical, legal, economic and political dimension: monograph*. Editors J. Mrozek, O. Koval, K. Ziołkowska. Publisher: Centre for Warmian-Masurian University. Elk, 2022. P. 193-203.
- 27.Тест Оцінка самоконтролю в спілкуванні (по Маріону Снайдеру) URL: <https://vseosvita.ua/library/test-ocinka-samokontrolu-v-spilkuvanni-po-marionu-snajderu-81154.html>(дата звернення 10.03.2025).
- 28.Тронько О. Медіація та сучасний світ. *Про медіацію, або як швидко вирішити конфлікт, не звертаючись до суду*. Київ: Український центр медіації при Києво-Могилянській Бізнес Школі, 2021. Вид.3-тє, доповн. С. 26-28.
- 29.Шевель С.Медіація як стратегія відповідального вибору соціальної ролі. III Всеукраїнська науково-практична конференція: «Особистість і суспільство:

психосоціальні виміри ковітальної взаємодії». Тернопіль,
Західноукраїнський національний університет

- 30.Шинкар Т. Зарубіжний досвід правового забезпечення медіації таможливості його використання в Україні. *Наше право*. 2016. № 2. С. 54- 58.
- 31.Шишка Н. В. Поняття «медіація» як альтернативна форма вирішення спорів: до проблеми праворозуміння. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2021. №4. С. 298.
- 32.Юрків Я. І. Медіація як спосіб вирішення конфліктів. *Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка. Педагогічні науки*. 2018. № 8 (322), листопад. Ч. 2. С. 264-271
- 33.Informal conflict management system services. Canada.ca. URL: <https://www.canada.ca/en/government/publicservice/wellness-inclusion-diversity-public-service/harassment-violence/informal-conflict-management-system-services.html>(дата звернення: 12.03.2025).
- 34.Kessedjian C., Van Aaken A., Lie, R., Mistelis L., Reis J. M. Mediation in Future Investor-State Dispute Settlement. *Journal of International Dispute Settlement*, 2023. 14(2), 192–212. DOI: <https://doi.org/10.1093/jnlids/idac015>
- 35.La Résolution amiable des conflits. Ministère De La justice. URL: <https://www.justice.gouv.fr/justice-france/justice-civile/resolution-amiable-conflits> (дата звернення: 21.03.2025).
- 36.Özcan, G. Mediation, alternative dispute resolution method, in the mining sector and its applications. *Exhib. Turk*. 2023. P. 906–914.
- 37.Pai, J., & Bendersky, C. Team status conflict. *Current Opinion in Psychology*, 2020. № 33, P. 38-41. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2019.07.001>
- 38.Pokryszka K. Mediacja ewaluatywna w sprawach gospodarczych w prawie polskim z perspektywy prawa Unii Europejskiej i prawa międzynarodowego. *Problemy Prawa Prywatnego Międzynarodowego*, 2023. № 33, P. 95–138.

39. Ridley-Duff R., Bennett, A. Towards mediation: Developing a theoretical framework to understanding alternative dispute resolution. *Industrial Relations Journal*, 2015. № 42(2), P. 106-123. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1468-2338.2011.00614.x>
40. Tjosvold D., Wong, A. S. H., Chen N. Y. F. Constructively managing conflicts in organizations. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2014. № 1, P. 545-568. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091306>

ДОДАТКИ

Додаток А

Оцінювання психологічної атмосфери в колективі за методикою А. Фідпер

Інструкція. Заповніть бланк, що містить протилежні за сенсом пари слів, за допомогою яких можна описати атмосферу у вашому колективі. Поставте в кожному рядку знак «+» ближче до того слова, що характеризує клімат у вашому колективі.

Зразок бланка методики з відповідями

	1	2	3	4	5	6	7	8	
Дружелюбність									Ворожість
Згода									Незгода
Задоволеність									Незадоволеність
Продуктивність									Непродуктивність
Теплота									Холодність
Співпраця									Неузгодженість
Взаємопідтримка									Недоброзичливість
Захопленість									Байдужість
Цікавість									Нудьга
Успішність									Безуспішність

Алгоритм підрахунку:

1. Підрахуйте середнє значення по кожному пункту на підставі індивідуальних профілів. Відповідь по кожному з 10 пунктів шкали оцінюється зліва направо від 1 до 8 балів.
2. Створіть середній профіль: підрахуйте суму середніх значень і поділіть на кількість пунктів (10).
3. Остаточну суму внесіть до графіка «Динаміка психологічної атмосфери в підрозділі». Вона вказує на середнє значення, яке й характеризує психологічну атмосферу в колективі.

Аналіз відповідей:

- 39 і менше балів — вказують на доброзичливу психологічну атмосферу в колективі;
- 40—59 — є середніми показниками і свідчать про те, що в колективі є незначні дестабілізуючі чинники;
- 60—80 — вказують на погану, недоброзичливу, психологічну атмосферу в колективі.

Додаток Б

Тест «Оцінка самоконтролю в спілкуванні» (за Маріону Снайдеру)

За допомогою цього тесту ви можете визначити свій рівень контролю при спілкуванні з іншими людьми. Уважно прочитайте десять пропозицій, які описують реакції на деякі ситуації.

Кожну з них оцініть як вірну або невірну для себе. Вірну – позначте буквою **В**, а невірну – буквою **Н**.

1. Мені здається важким мистецтво наслідувати звичкам інших людей.
2. Я б, мабуть, міг поваляти дурня, щоб привернути увагу або потішити оточуючих.
3. З мене міг би вийти непоганий актор.
4. Іншим людям іноді здається, що я переживаю щось більш глибоко, ніж це є насправді.
5. У компанії я рідко опиняюся в центрі уваги.
6. У різних ситуаціях і в спілкуванні з різними людьми я часто поведжуся абсолютно по-різному.
7. Я можу відстоювати тільки те, в чому я щиро переконаний.
8. Щоб досягти успіху в справах і у відносинах з людьми, я прагну бути таким, яким мене чекають бачити.
9. Я можу бути доброзичливим з людьми, яких я не переношу.
10. Я не завжди такий, яким здаюся.

Оцінка результатів: по одному балу нараховується за відповідь «Н» на 1, 5, 7 питання і за відповідь «В» – на всі інші. Підрахуйте суму балів.

0-3 бали показують низький комунікативний контроль, тобто ваша поведінка стійка і ви не вважаєте потрібними мінятися залежно від ситуації. Ви здібні до щирого розкриття в спілкуванні, від чого дехто вважає вас «незручними» внаслідок вашої прямолінійності.

4-6 бали говорять про середній комунікативний контроль. Ви щирі, але не стримані в своїх емоційних проявах. Проте рахуетесь в своїй поведінці з оточуючими людьми.

1-10 балів вказують на високий комунікативний контроль. Ви легко входите в будь-яку роль, гнучко реагуєте

на зміну ситуації, добре відчуваєте і можете передбачати враження, яке проводите на тих, хто вас оточує.

Додаток В**Діагностика схильності до конфліктної поведінки Методика
К. Томаса**

Мета: визначення переважного способу поведінки людини в конфліктних ситуаціях.

Інструкція. У кожній з поданих пар виберіть те судження, яке є найбільш типовим для вашої поведінки. Відведений час — не більш 15-20 хвилин.

Типова карта методики

1. А. Іноді я надаю можливість іншим взяти на себе відповідальність за вирішення спірного питання.

Б. Замість того, щоб обговорювати те, в чому ми розходимося, я стараюся звернути увагу на те, з чим ми обидва не згодні.

2. А. Я стараюся знайти компромісне рішення.

Б. Я намагаюся улагодити справу з урахуванням інтересів іншого і моїх власних.

3. А. зазвичай я настійливо прагну добитися свого.

Б. Я стараюся заспокоїти іншого і, головним чином, зберегти наші відносини.

4. А. Я намагаюся знайти компромісне рішення.

Б. Іноді я жертвую своїми власними інтересами заради інтересів іншої людини.

5. А. Улагоджуючи спірну ситуацію, я весь час стараюся знайти підтримку у іншого.

Б. Я намагаюся зробити все, щоб уникнути напруженості, від якої немає ніякої користі.

6. А. Я намагаюся уникнути виникнення прикрозців для себе.

Б. Я намагаюся добитися свого.

7. А. Я намагаюся відкласти розв'язання спірного питання з тим, щоб згодом вирішити його остаточно.

Б. Я вважаю за необхідне в чомусь поступитися, щоб домогтися іншого.

8. А. зазвичай я наполегливо прагну домогтися свого.

Б. Я насамперед стараюся ясно визначити те, в чому полягають всі порушені інтереси і питання.

9. А. Думаю, що не завжди варто хвилюватися через якісь розбіжності, що виникають.

Б. Я роблю зусилля, щоб домогтися свого.

10. А. Я твердо прагну досягнути свого.
Б. Я намагаюся знайти компромісне рішення.
11. А. Я насамперед стараюся ясно визначити те, в чому полягають всі порушені інтереси і питання.
Б. Я стараюся заспокоїти іншого, і головним чином, зберегти наші відносини.
12. А. Часто я намагаюся не займати позицію, яка може викликати суперечки.
Б. Я даю можливість іншому в чомусь залишитися при своїй думці, якщо він також іде мені назустріч.
13. А. Я пропоную середню позицію.
Б. Я наполягаю, щоб було зроблено по-моєму.
14. А. Я повідомляю іншому свою точку зору і питаю про його погляди.
Б. Я намагаюся показати іншому логіку і перевагу моїх поглядів.
15. А. Я стараюся заспокоїти іншого, і головним чином, зберегти наші відносини.
Б. Я стараюся зробити все необхідне, щоб уникнути напруженості.
16. А. Я стараюся не зачепити почуттів іншого.
Б. Я намагаюся переконати іншого в перевагах моєї позиції.
17. А. зазвичай я наполегливо стараюся домогтися свого.
Б. Я стараюся зробити все, щоб уникнути напруженості, від якої немає ніякої користі.
18. А. Якщо це зробить іншого щасливим, я дам йому можливість наполягти на своєму.
Б. Я даю можливість іншому в чомусь залишитися при своїй думці, якщо він також іде мені назустріч.
19. А. Я, насамперед, стараюся ясно визначити те, в чому полягають всі порушені інтереси і спірні питання.
Б. Я стараюся відкласти розв'язання спірного питання з тим, щоб згодом вирішити його остаточно.
20. А. Я намагаюся негайно подолати наші розбіжності.
Б. Я стараюся знайти найкраще поєднання вигравів і втрат для нас обох.
21. А. Ведучи переговори, я стараюся бути уважним до бажань іншого.
Б. Я завжди схиляюся до прямого обговорення проблеми.
22. А. Я намагаюся знайти позицію, яка знаходиться посередині між моєю позицією і точкою зору іншої людини.

Б. Я відстоюю свої бажання.

23. А. Як правило, я заклопотаний тим, щоб задовольнити бажання кожного з нас.

Б. Іноді я надаю можливість іншим взяти на себе відповідальність за розв'язання спірного питання.

24. А. Якщо позиція іншого здається йому дуже важливою, я постараюся піти назустріч його бажанням.

Б. Я стараюся переконати іншого прийти до компромісу.

25. А. Я намагаюся показати іншому логіку і перевагу моїх поглядів.

Б. Ведучи переговори, я стараюся бути уважним до бажань іншого.

26. А. Я пропоную середню позицію.

Б. Я майже завжди заклопотаний тим, щоб задовольнити бажання кожного з нас.

27. А. Часто уникаю займати позицію, яка може викликати суперечки.

Б. якщо це зробить іншого щасливим, я дам йому можливість наполягти на своєму.

28. А. зазвичай я настійно прагну добитися свого.

Б. Улагоджуючи ситуацію, я зазвичай стараюся знайти підтримку у іншого.

29. А. Я пропоную середню позицію.

Б. Думаю, що не завжди варто хвилюватися через якісь розбіжності, що виникають.

30. А. Я стараюся не зачепити почуттів іншого.

Б. Я завжди займаю таку позицію в спірному питанні, щоб ми спільно з іншою зацікавленою людиною могли домогтися успіху.

Обробка даних

Питання	Суперництво	Співпраця	Компроміс	Уникнення	Прийняття
1				А	Б
2		Б	А		
3	А				Б
4			А		Б
5		А		Б	
6	Б			А	
7			Б	А	
8	А	Б			

9	Б			А	
10	А		Б		
II		А			Б
12			Б	А	
13	Б		А		
14	Б	А			
15				Б	А
16	Б				А
17	А			Б	
18			Б		А
19		А		Б	
20		А	Б		
21		Б			А
22	Б		А		
23		А		Б	
24			Б		А
25	А				Б
26		Б	А		
27				А	Б
28	А	Б			
29			А	Б	
30		Б			А