

2. Грушко В. Ментальність українського народу. *Славістичні записки*. Тернопіль. 2008. 218 с.
3. Захарчин Г. Корпоративна культура. Львів. 2011. 200 с.
4. Кицак Т. Вітчизняні реалії становлення корпоративної культури на підприємствах. *Ефективна економіка*. 2014. №1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_1_60.
5. Охріменко Г., Дячок Н. Теоретико-методологічні засади корпоративної культури університетів. *Логос*. 2019. №1. URL: <https://eprints.oa.edu.ua/8104/1/24.11.2020.pdf>

Світлана КАЛАУР

доктор педагогічних наук, професор, Тернопільський національний педагогічний університет імені Володимира Гнатюка, м. Тернопіль, Україна

МЕДІАЦІЯ ЯК ЕФЕКТИВНИЙ СПОСІБ РОЗВ'ЯЗАННЯ КОНФЛІКТІВ В ОРГАНІЗАЦІЯХ

Конфлікти, як конструктивні так і деструктивні у людському соціумі стали нормою життя. У тому випадку, якщо «ціна» продовження конфлікту є надзвичайно високою, опоненти можуть розв'язати конфліктне протистояння на основі використання переговорів. Однак, якщо конфлікуючі сторони не можуть самотужки впоратися із організацією переговорного процесу, найоптимальніший вихід – залучення нейтральної сторони у вигляді медіатора.

У загальнонауковому контексті медіація передбачає таку організацію та проведення переговорів, у якій приймає участь медіатор у ролі нейтрального посередника. Як доводять фахівці [2; 3], наукова дефініція «медіація» має латинське походження (mediation), що у дослівному перекладі означає організація посередницької діяльності. Тобто, медіація позасудовий засіб розв'язання спорів на основі залучення медіатора. У переговорному процесі основне завдання медіатора полягає у наданні допомоги опонентам під час аналізу конфлікту з метою обрання оптимального рішення, що максимально відповідає усім інтересам кожного учасника даного конфліктного протистояння.

У методичному контексті медіація базується на організації ефективного переговорного процесу при якому сторони мають змогу контролювати ситуацію та на основі «човникової дипломатії» дійти згоди. *З огляду на наведені аргументи, можна констатувати, що головна мета* медіації зосереджена на досягнення спільного погляду на процес розв'язання конфлікту та при цьому пошук компромісу, який би максимально задовольняв сторони протистояння. Для досягнення позитивного ефекту під час проведення медіації у нашій країні прийнято 16.11.2021 р Закон України «Про медіацію» [1], метою якого є визначення правових основ надання послуг медіації на професійних засадах та активне запровадження інституту медіації в українське суспільстві для поширення практики позасудового мирного вирішення спорів та забезпечення збалансованих взаємовідносин між судовою системою та інститутом медіації.

Наголосимо на тому,що нині саме медіація може стати ефективним інструментом управління конфліктом в організаціях та виступатиме одним із інноваційних інструментів управління персоналом. Вважаємо, що цілеспрямоване та системне застосування процедури медіації зможе не тільки підвищити ефективність виробництва чи надання послуг, а і зробить процес праці як працівників,так і керівника позитивним, на основі того що зможе підвищити взаєморозуміння та зміцнити партнерську співпрацю в колективі. Можемо констатувати той факт, що медіація, як ефективний інструмент розв'язання конфліктів в організації та управління персоналом, ще не знайшла належного застосування в українських реаліях а тому мало висвітлена в працях конфліктологів-медіаторів, а також в напрацюваннях фахівців-менеджерів.

Відзначимо, що з практичної точки зору медіатори доволі часто працюють у великих організаціях з іноземним капіталом, тому її можна розглядати як частину організаційного консультування, а також як «навчання на прикладах», що передбачають створення ігрових ситуацій. Медіація, яка проводиться зі співробітниками компанії доводить той факт, що у кожного співробітника є своя зона відповідальності, яка дозволяє їм навчитися правильно визначати цілі своєї власної роботи. Проведення медіаційної процедури важливий крок і для

менеджерів, яким необхідно відстежувати і попереджувати конфлікти в колективі, і для рядових співробітників, адже робить їх роботу більш осмисленою та безконфліктною.

Отже, конфлікти в середині організації, що розв'язується на основі застосування медіації має такі позитивні риси, як-от:

- створює належні умови для розв'язання конфлікту на основі врахування інтересів усіх конфліктуючих сторін;

- з'ясовує глибинні причини конфлікту, одночасно втрачаючи їх, або створює свої умови для їх повного подолання, або нейтралізації;

- пропонує умови для конструктивного спілкування та співпраці усіх співробітників конкретної організації у в майбутньому.

Практичне застосування посередництва при вирішенні внутрішньоорганізаційних конфліктів на сьогодні обмежено лише невеликою кількістю професійних посередників-медіаторів. Між тим в деяких країнах до послуг посередників вдаються не лише великі приватні та державні компанії, а й дрібні організації. Тобто для європейських країн медіація у розв'язання конфліктів в організаціях стає нормою цивілізованого життя. Це пов'язано з тим із тим, що медіація є найбільш м'якою формою альтернативного вирішення спорів, адже у час процедури медіації сторін, які беруть участь у конфлікті, самостійно підходять до взаємовигідного рішення, опираючись на досвід, знання та вміння медіатора. Доволі часто самі керівники організації отримують додаткову освіту медіатора і володіють медіаторськими компетенціями. Саме на основі запровадження процедури медіації вдається зекономити час, кошти та емоційні сили учасників конфлікту, а під час її проведення мікроклімат та психологічне спілкування налагоджується.

Зупинимося на практичних інструментах, які може використовувати керівник у якості медіатора під час розв'язання конфліктів в організації. Так, до найбільш актуальних відносяться:

- глобальність і цілісність мислення, системність у розумінні конфліктної ситуації;

- цілеспрямоване вивчення інтересів усіх сторін конфлікту;
- свідоме налагодження ефективного спілкування на основі діалогу та налагодження продуктивної співпраці.

Вважаємо за необхідне відзначити, що запровадження медіації в організації буде ефективним та принесе позитивні результати у тому випадку, якщо вони включають:

- послідовні зобов'язання сторін конфлікту (обіцянки, дані з урахуванням результатів переговорного процесу);
- механізм врегулювання розбіжностей та точок зору, які можуть виникнути після завершення медіації,
- усвідомлення сторонами яким чином буде здійснюватися нагляд за дотриманням досягнутих домовленостей з метою збереження конструктиву.

Таким чином можемо у підсумку констатувати, що конфлікт в організації неминучий. Маючи негативні сторони він також повинен розглядатися як сильний стимул розвитку організації. Одним із найефективніших досудових способів вирішення конфліктів в організації виступає використання процедури медіації. Найчастіше медіатором може виступати керівник організації, який для розробки нової системи конфлікт-менеджменту у вітчизняних організаціях має навчитися враховувати всі потенційні можливості та обмеження медіації. Під час планування медіаторських заходів необхідно враховувати особливості зовнішніх і внутрішніх медіаторів, різницю в рольових та статусних позиціях (керівники та фахівці як посередники, керівники та підлеглі як конфліктуючі сторони, конфліктуючі особи на одному ієрархічному рівні). Для використання медіації потрібна ґрунтовна підготовча робота. Інновації можливі лише в організаціях з розвиненою корпоративною культурою, в якій керівником заохочується відповідальність кожного співробітника за вирішення конфлікту.

ЛІТЕРАТУРА

1. Закон України «Про медіацію». *Відомості Верховної Ради (ВВР)*. 2022. № 7. С. 51. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-20#Text>

2. Конфліктологія та теорія переговорів : Підручник / Є. Б. Тихомирова, С.Р. Постолювський. Суми : ВТД «Університетська книга», 2008. 240 с.

3. Леко Б. А., Чуйко Г. В. Медіаці : підручник. Чернівці : Книги – XXI, 2011. 462 с.

Валентин КАЛІЩИНСЬКИЙ

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, Тернопільський національний педагогічний університет імені Володимира Гнатюка, м. Тернопіль, Україна

МІЖОСОБИСТІСНІ КОНФЛІКТИ ЯК ЧИННИК ЕМОЦІЙНОГО ВИГОРАННЯ ПРАЦІВНИКІВ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ

Протягом останніх років наша країна переживає вагомі соціальні, культурні, економічні, політичні та військові зміни, які впливають на психологічний стан працівників усіх сфер діяльності, в тому числі й працівників банківських установ. Вони відчують більше напруги, тиску, стресу, підвищення професійних вимог, вплив конфліктів на робочих місцях. Наслідком цього є поява синдрому емоційного вигорання у працівників банківських установ.

Аналіз літератури свідчить, що велика кількість вчених зробили значний внесок у вивченні емоційного вигорання. Його дослідженням в Україні займалися такі вчені: В. Бойко, М. Буриш, О. Вовченко, Т. Зайчикова та інші. Також варто відмітити зарубіжних, а саме: Е. Аронсона, Дж. Грінберга, К. Маслач, А. Пайнза, Г. Фрейденбергера та ін.

Американський психіатр Г. Фрейденбергер першим сформував термін вигорання працівників у 1974 році. Даним терміном він визначив психічний стан людей, які під час роботи перебувають у тісному та надмірному спілкуванні з іншими людьми [4].

Психолог К. Маслач та її колега С. Джексон визначили три компоненти емоційного вигорання, а саме: емоційне виснаження; деперсоналізація; редукція особистих досягнень. Емоційне виснаження – втрата емоцій, млявість,