

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

ФАКУЛЬТЕТ СОЦІОЛОГІЇ ТА УПРАВЛІННЯ

КАФЕДРА СОЦІОЛОГІЇ

**Кваліфікаційна робота
бакалавра**

**МЕДІАЦІЯ В ОРГАНІЗАЦІЙНІЙ КУЛЬТУРІ ЯК
ПРАКТИКА ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ**

Виконав: студент IV курсу,
групи 6.0540-смк
спеціальності 054 «Соціологія»
освітньої програми «Соціологія медіації
та кримінології»
Д.Я. Марущак

Керівник: к.філос.н., доцент,
доцент кафедри соціології,
І.О. Кудінов

Рецензент: д.філос.,н., професор,
професор кафедри соціології,
М.А. Лепський

Запоріжжя – 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет Соціології та управління
Кафедра Соціології
Рівень вищої освіти Бакалавр
Спеціальність 054 «Соціологія»
Освітня програма «Соціологія медіації і кримінології»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

В.О. Скворець _____

07 грудня 2023 року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Марущаку Данилу Яновичу

1. Тема роботи (проекту) Медіація в організаційній культурі як практика вирішення конфліктів
Керівник роботи Кудінов І.О., к.філос.н.
Затвержені наказом ЗНУ від 18 січня 2024 року № 77-с
2. Строк подання студентом роботи 3 червня 2024 р.
3. Вихідні дані до роботи 1. Белінська О.В. Медіація – альтернативне вирішення спорів. Вісник Вищої ради юстиції. 2011. № 1. С. 158–172. 2. Кацьора О. Проблеми та стан розвитку медіації в Україні. ГРАНІ Том 24, 2021. №7-8. С. 25. 3. Гайдученко С.О. Організаційна культура. Харків: ХНУМГ ім. Бекетова, 2020. 75 с. 4. Лавриненко Г. А. Конструктивне розв'язання конфліктів: форми, стратегії і способи вирішення. Політичне життя. 2023. № 1. С. 15–23. 5. Мазаракі Н.А. Медіація в Україні: теорія та практика: монографія. Київ : КНТЕУ, 2018. 275 с.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):
 1. Уточнити зміст основних понять: «медіація», «організаційна культура», «практика вирішення конфліктів».
 2. Проаналізувати стан наукової розробки проблеми медіації в організаційній культурі як практики вирішення конфліктів.
 3. Визначити принципи і методи дослідження проблеми медіації в організаційній культурі як практики вирішення конфліктів.
 4. Визначити місце і функції медіації в організаційній культурі організації як практики вирішення конфліктів.
 5. Проаналізувати стратегії та інструменти вирішення організаційних конфліктів.
 6. Визначити особливості застосування медіації як інструменту вирішення конфліктів в організації.
 7. Обґрунтувати емпіричний метод дослідження проблеми медіації в організаційній культурі як практики вирішення конфліктів.
 8. Проаналізувати результати соціологічного дослідження.
 9. Розробити практичні рекомендації щодо ефективного застосування медіації у вирішенні організаційних конфліктів

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Кудінов І.О., доцент кафедри соціології, к.філос.н.	11.12.23	11.12.23
Розділ 2	Кудінов І.О., доцент кафедри соціології, к.філос.н.	02.02.24	02.02.24
Розділ 3	Кудінов І.О., доцент кафедри соціології, к.філос.н.	05.04.24	05.04.24

7. Дата видачі завдання 07 грудня 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір та формулювання теми роботи	Листопад 2023	<i>виконано</i>
2.	Опрацювання наукових джерел	Грудень 2023	<i>виконано</i>
3.	Робота над вступом	Лютий 2024	<i>виконано</i>
4.	Робота над першим розділом	Лютий 2024	<i>виконано</i>
5.	Робота над другим розділом	Березень 2024	<i>виконано</i>
6.	Проведення соціологічного дослідження	Травень 2024	<i>виконано</i>
7.	Робота над третім розділом	Травень 2024	<i>виконано</i>
8.	Робота над висновками	Травень 2024	<i>виконано</i>

Студент _____ Д.Я. Марущак

Керівник роботи (проекту) _____ І.О. Кудінов

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ Т.О. Рагушна

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: складається з 46 сторінок, 30 позицій у списку літератури, 2 додатків.

МЕДІАЦІЯ, ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА, ПРАКТИКА ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ

Мета наукового дослідження: визначити шляхи оптимізації культури вирішення конфліктів в організаціях засобами медіації.

Об'єкт наукового дослідження: організація як середовище виникнення конфліктів та конфліктних ситуацій.

Предмет наукового дослідження: медіація як практика вирішення конфліктів в організаціях.

Методи наукового дослідження: глибинне інтерв'ю.

Гіпотеза дослідження: Із підвищенням рівня конфліктності в суспільстві підвищується запит на експертів в сфері медіації організаційних конфліктів.

Висновки: 1. В Україні розуміння ролі медіації як методу практики вирішення організаційних конфліктів у суспільстві слабо поширене, що вказує на необхідність підвищення рівня обізнаності щодо медіації, шляхом впровадження соціальних програм, тренінгів чи курсів з основ медіації як практики вирішення конфліктів.

2. Зважаючи на те, що у більшості організацій немає правил чи затверджених документів з алгоритмом вирішення конфліктів, більшість з конфліктних ситуацій вирішуються працівниками інтуїтивно або взагалі не вирішуються, переходячи у гарячу або латентні фази.

3. Загальні рекомендації щодо ефективного застосування медіації в організаційній культурі включають: прийняття законів та нормативних актів, які сприятимуть розвитку медіації; активне просування медіації через соціальні мережі, спрямованих на підвищення обізнаності про медіацію серед населення та бізнесу; обмін досвідом з закордонними організаціями.

SUMMARY

Bachelor thesis consists of 46 pages, 30 literature sources, 2 appendices.

MEDIATION, ORGANIZATIONAL CULTURE, CONFLICT RESOLUTION PRACTICE

Research purpose: to determine ways to optimize the culture of conflict resolution in organizations by means of mediation.

Research object: the organization as an environment for the occurrence of conflicts and conflict situations.

Research subject: mediation as a practice of conflict resolution in organizations.

Research methods: in-depth interview.

Research hypothesis: As the level of conflict in society increases, the demand for experts in the field of mediation of organizational conflicts increases.

Conclusions: 1. In Ukraine, understanding of the concept of mediation among the population is weak, especially as a practical method of resolving organizational conflicts. Such data indicate the need to increase awareness of mediation among the population by implementing social programs, trainings or courses on the basics of mediation as a conflict resolution practice.

2. Given the fact that most organizations do not have rules or approved documents with an algorithm for conflict resolution, most of the conflict situations are resolved by employees intuitively or are not resolved at all, moving into hot or latent phases.

3. General recommendations for the effective use of mediation in the organizational culture include: adoption of laws and regulations that will promote the development of mediation; active promotion of mediation through social networks aimed at raising awareness of mediation among the population and business; exchange of experience with foreign organizations.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ МЕДІАЦІЇ В ОРГАНІЗАЦІЙНІЙ КУЛЬТУРІ ЯК ПРАКТИКИ ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ.....	9
1.1. Уточнення змісту основних понять: «медіація», «організаційна культура»..... «практика вирішення конфліктів».....	9
1.2. Стан наукової розробки проблеми медіації в організаційній культурі як..... практики вирішення конфліктів.....	12
1.3. Принципи і методи дослідження проблеми медіації в організаційній культурі як практики вирішення конфліктів.....	14
РОЗДІЛ 2. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ МЕДІАЦІЇ В.....	
ОРГАНІЗАЦІЙНІЙ КУЛЬТУРІ ЯК ПРАКТИКИ ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ.....	21
2.1. Місце та роль медіації в організаційній культурі як практики вирішення..... конфліктів.....	21
2.2. Стратегії та інструменти вирішення організаційних конфліктів.....	23
2.3. Особливості застосування медіації як інструменту вирішення конфліктів в..... організації.....	25
РОЗДІЛ 3. ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ МЕДІАЦІЇ В.....	
ОРГАНІЗАЦІЙНІЙ КУЛЬТУРІ ЯК ПРАКТИКИ ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ.....	28
3.1. Обґрунтування емпіричного методу дослідження.....	28
3.2. Аналіз результатів соціологічного дослідження.....	29
3.3. Практичні рекомендації щодо ефективного застосування медіації у вирішенні організаційних конфліктів.....	34
ВИСНОВКИ.....	40
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....	44
ДОДАТКИ.....	47

ВСТУП

Актуальність дослідження. Сьогоднішня реальність полягає в тому, що окремі групи населення всього світу постійно перебувають у стані конфліктів та суперечок. Не є винятком також члени найрізноманітніших організацій будь-якого рівня. Такий стан внутрішньорганізаційних стосунків формує у співробітників відчуття психологічного тиску, підвищеної конкуренції та формує модель поведінки, за якої члени організації прагнуть виграти конфлікт, а не концентруються на результаті, що має забезпечити ця організація. Відсутність необхідного результату лише більше посилює перебіг конфлікту, ще більше підвищує агресивність та починає втягувати у конфлікт усі структури організації- таким чином «коло замикається». Для вирішення конфліктних ситуацій науковці всього світу шукають нові методи та інструменти, які допоможуть у врегулюванні конфліктів. Медіація є одним з таких альтернативних методів вирішення конфліктів.

Ефективність медіації головним чином полягає в тому, що до процесу вирішення конфлікту залучається медіатор (третя сторона, що не має зацікавленості у конфлікті). Практика всього світу свідчить про те, що медіація також є найменш витратним способом вирішення конфліктів, що дозволяє широко використовувати її методи в організаціях з будь-яким рівнем економічного забезпечення. Дешевизна цього методу також позитивно впливає на економіку певної установи, що в свою чергу зменшує напругу та агресивність серед співробітників і посилює ефект медіації. Саме тому в даній роботі ми вважаємо за доцільне детально розглянути медіацію в організаційній культурі як практику вирішення конфліктів.

Ряд визначених дослідників, таких як О.В. Белінська, Н. Волковицька, Г. Єрмоєнко присвячували свою роботу дослідженню медіації як альтернативного методу вирішення спорів, Ю. Потьомкіна досліджувала медіацію у сімейних спорах, В.В. Медведська у господарських спорах, О. Кацьора вивчав проблеми та стан розвитку медіації, Н.А. Мазаракі вивчала теорії та практики медіації. Ю.Д.

Притика, С.В. Поліщук, О.В. Горбатюк досліджували теорії організацій, Ю.І. Палеха, С.О. Гайдученко Л.М. Карамушка Е. Шейн розглядали організаційну культуру, її структуру та основні напрямки дослідження. Г.А. Лавриненко, М.І. Пірен, А.М. Гірник спеціалізувалися на конфліктах, розгляду їх форм, стратегій та способів вирішення.

Проблемна ситуація. Сучасний світ - це, безумовно, конфліктне середовище. Конфлікти присутні у будь-яких аспектах існування населення планети Земля. В даному випадку ми розглянемо конфлікти як явище, що виникають між певними людьми, групами людей, організаціями чи державами. Будь-які конфліктні ситуації, якщо їх не вирішити, ведуть до посилення агресії та загостренні безпосередньо конфлікту. Тематика нашого дослідження це медіація в організаційній культурі, тому можна навести декілька прикладів, чому важливо вирішувати конфлікти серед членів будь-яких організацій. Наприклад, візьмемо організацію, де з'явилась вакансія директора: на цю посаду претендують 3 людини. Через посилену конкуренцію між ними постійно спалахують конфлікти і вони витрачають свої ресурси та енергію на них замість роботи. Це суттєво зменшує як їхню працездатність, так і результативність роботи організації. Саме тому в організаційній культурі має бути медіатор - людина, що зможе допомогти зменшити напруження та агресивність у колективі.

Об'єктом дослідження даної роботи є організація як середовище виникнення конфліктів та конфліктних ситуацій.

Предметом дослідження є медіація як практика вирішення конфліктів в організаціях.

Мета роботи – визначити шляхи оптимізації культури вирішення конфліктів в організаціях засобами медіації.

Для досягнення поставленої мети було поставлено низку наукових завдань:

– уточнити зміст основних понять: «медіація», «організаційна культура», «практика вирішення конфліктів»;

- проаналізувати стан наукової розробки проблеми медіації в організаційній культурі як практики вирішення конфліктів;
- визначити принципи і методи дослідження проблеми медіації в організаційній культурі як практики вирішення конфліктів;
- визначити місце і функції медіації в організаційній культурі організації як практики вирішення конфліктів;
- проаналізувати стратегії та інструменти вирішення організаційних конфліктів;
- визначити особливості застосування медіації як інструменту вирішення конфліктів в організації;
- обґрунтувати емпіричний метод дослідження проблеми медіації в організаційній культурі як практики вирішення конфліктів;
- проаналізувати результати соціологічного дослідження;
- розробити практичні рекомендації.

Гіпотеза дослідження. Із підвищенням рівня конфліктності в суспільстві підвищується запит на експертів в сфері медіації організаційних конфліктів.

Структура дипломної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку літератури та додатків.

РОЗДІЛ 1

МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ МЕДІАЦІЇ В ОРГАНІЗАЦІЙНІЙ КУЛЬТУРІ ЯК ПРАКТИКИ ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ

1.1. Уточнення змісту основних понять: «медіація», «організаційна культура», «практика вирішення конфліктів»

Вище вказані положення є основою дипломної роботи. Уточнення цих понять необхідно задля чіткого їх розуміння, а також усвідомлення, в яких галузях та науках вони застосовуються і яким чином.

Медіація походить від латинського слова «mediatio» (посередництво) і демонструє собою позасудову, добровільну, конфіденційну та структуровану процедуру. У процесі якої сторони за допомогою медіатора намагаються запобігти виникненню або врегулювати конфлікт шляхом переговорів [1, с. 158].

Медіація у праві – це метод вирішення спорів, у якому посередник (медіатор) допомагає сторонам проаналізувати конфліктну ситуацію та обрати варіант вирішення, який задовольнятиме інтереси всіх учасників конфлікту. Відмінність від судового процесу відбувається в тому, що під час медіації сторони самі доходять до згоди, без формального втручання суду. Медіатор сприяє конструктивному діалогу, але не нав'язує своє рішення, дозволяючи сторонам самостійно знайти прийнятний вихід із ситуації [2].

У соціальній психології медіація є важливим інструментом для вирішення конфліктів та суперечок. Вона передбачає залучення нейтральної третьої сторони, яка допомагає сторонам конфлікту досягти взаємно прийнятного рішення [1, с. 158].

Науковці Р. Рідлі-Дафф і А. Беннетт розглядають медіацію як процес, під час якого неупереджена третя сторона демонструє способи вирішення конфлікту [3, с. 22]. В. Медведська визначає медіацію як процес вирішення конфлікту позасудовою справою, в якому двоє або більше учасників за допомогою медіатора прагнуть досягти взаємоприйнятного рішення. [4, с. 575]. На думку вченої

Г.Єрмоєнко, медіація є процесом переговорів, в якому для вирішення конфліктного питання залучається нейтральна сторона – медіатор, який керує процесом переговорів, слухає аргументи сторін щодо суті спору, активно допомагає їм зрозуміти власні інтереси, оцінити можливість компромісів та самостійно прийняти рішення, яке задовольнить усіх учасників переговорів [5].

Розглянувши всі визначення поняття «медіації», у своїй роботі ми будемо використовувати наступне визначення: медіація – це метод вирішення конфліктів, за допомогою третьої нейтральної сторони (медіатор) яка допомагає конфліктуючим сторонам дійти до порозуміння, вносячи ясність в спірні питання, допомагаючи зрозуміти їм позиції один одного, пропонуючи варіанти вирішення конфліктів.

Організаційна культура – це нова галузь знань, що входить в систему управлінських наук [6, с. 38]. Загалом організаційна культура – це комплекс найбільш стабільних та довготривалих характеристик організації [7, с. 54]. Організаційна культура в широкому сенсі є сукупністю прийомів і правил, що сприяють адаптації до вимог зовнішнього середовища та внутрішніх відносин між групами працівників. Вона формується протягом усієї історії організації, відображаючи політику та ідеологію її життєдіяльності, систему пріоритетів, критерії мотивації, а також соціальні цінності та норми поведінки. Організаційна культура значною мірою впливає на відносини між співробітниками, дотримання норм і принципів життя та діяльності організації, орієнтацію членів організації, а також на вибір способів і форм професійної діяльності [6, с. 38]. Дане визначення «організаційної культури» допомагає нам ширше зрозуміти її сутність та значення для організації, що в подальшому надає нам змогу визначити яким саме чином медіація в організаційній культурі допомагає вирішенню конфліктів. Організаційна культура в іноземній літературі часто розглядається як унікальний спосіб, яким організація пристосовується до соціокультурного середовища [8]. Вона є соціальним явищем, що виникає всередині будь-якої організації і включає систему цінностей, переконань, норм, ролей і правил. Ці аспекти організаційної культури

орієнтовані на регулювання діяльності організації, формування внутрішніх відносин і сприяння взаємодії між її працівниками і підрозділами [9].

За визначенням американського фахівця з менеджменту Едгара Шейна, організаційна культура представляє собою систему прийомів і правил для зовнішньої адаптації і внутрішньої інтеграції працівників. Ці правила і прийоми мають історичні корені і підтверджену актуальність. Вони визначають прийнятний спосіб дій, аналізу і прийняття рішень для співробітників організації, які не розглядають їх зміст, але приймають як безсумнівно правильні [8]. Як зазначає Л. Карамушка, «аналізуючи основні напрямки досліджень структури організаційної культури, що організаційна культура складається із культур різних суб'єктів, які мають відношення до її реалізації: працівників, керівників, окремих підрозділів, організації в цілому, а також середовища, в якому функціонує організація, підкреслюється, що, організаційна культура має сприяти задоволенню інтересів кожного працівника» [10].

Практика вирішення конфлікту - це спільна діяльність учасників конфлікту, спрямована на припинення протистояння і вирішення проблеми, що його викликала. Цей процес передбачає активність обох сторін з метою перетворення умов взаємодії і усунення причин конфлікту. Часто для вирішення конфлікту необхідна зміна самих опонентів або хоча б одного з них, їхніх позицій, які вони відстоювали під час конфлікту. Частим чинником успішного вирішення конфлікту є зміна ставлення опонентів до об'єкта конфлікту чи один до одного [11, с. 15]. Отже, для вирішення конфлікту, треба активна співпраця обох сторін яка спрямована на припинення і вирішення непорозумінь, що надає нам змогу порівняти та визначити переваги медіація в організаційній культурі як практики вирішення конфліктів.

Таким чином, уточнивши поняття медіації, нам вдалося розглянути його визначення і використання в різних галузях та науках, сформулювати визначення для нашої роботи, яке є основою. Визначення «організаційної культури» допомагає нам ширше зрозуміти її сутність та значення для організації, що в подальшому надає

нам змогу визначити яким саме чином медіація в організаційній культурі допомагає вирішенню конфліктів. Щодо «практики вирішення конфліктів» уточнення цього поняття надає нам змогу порівняти та визначити переваги медіація в організаційній культурі як практики вирішення конфліктів. Як бачимо, розглянувши необхідні поняття, ми уточнили їх сутність та актуальність для теми дослідження нашої дипломної роботи. Можна впевнено сказати, що кожне з цих понять має багатогранні властивості, використовується в багатьох науках і галузях, актуальне у сьогоденні.

Отже, медіація – це метод вирішення конфліктів, за допомогою третьої нейтральної сторони (медіатор) яка допомагає конфліктуючим сторонам дійти до порозуміння, вносячи ясність в спірні питання, допомагаючи зрозуміти їм позиції один одного, пропонуючи варіанти вирішення конфліктів. Організаційна культура – це сукупність прийомів і правил, що сприяють адаптації до вимог зовнішнього середовища та внутрішніх відносин між групами працівників, вона формується протягом усієї історії організації, відображаючи політику та ідеологію її життєдіяльності, систему пріоритетів, критерії мотивації, а також соціальні цінності та норми поведінки. Практика вирішення конфлікту - це спільна діяльність учасників конфлікту, спрямована на припинення протистояння і вирішення проблеми, що його викликала.

1.2. Стан наукової розробки проблеми медіації в організаційній культурі як практики вирішення конфліктів

Проаналізуємо стан наукової розробки проблеми даної теми, адже це є дуже важливим, оскільки дозволить нам окреслити основні напрямки аналізу та зрозуміти на якому етапі розвитку знаходиться медіація в організаційних конфліктах.

В Україні інститут медіації знаходиться на етапі активного формування. Кабінетом Міністрів України в 2020 році розроблено відповідний законопроект

«Про медіацію», у зв'язку з чим міністр юстиції України Д. Малюська зазначив: «Хоча в Україні практика вирішення конфліктів та спорів шляхом медіації поступово збільшується, однак досі законодавством України процедура медіації залишається не врегульованою [12]. В 2021 році Верховна Рада України прийняла Закон «Про медіацію». Згідно цього Закону, він визначає правові засади та порядок проведення медіації як позасудової процедури врегулювання конфлікту (спору), принципи медіації, статус медіатора, вимоги до його підготовки та інші питання, пов'язані з цією процедурою. Дія даного Закону поширюється на суспільні відносини, пов'язані з проведенням медіації з метою запобігання виникненню конфліктів (спорів) у майбутньому або врегулювання будь-яких конфліктів (спорів), у тому числі цивільних, сімейних, трудових, господарських, адміністративних, а також у справах про адміністративні правопорушення та у кримінальних провадженнях з метою примирення потерпілого з підозрюваним [13]. Тобто приймаються важливі кроки, для розвитку та законодавчого закріплення інституту медіації.

Однак, на думку українського науковця І. Ясиновського, серед причин низького рівня поширення медіації в Україні є:

- 1) низька правова культура населення;
- 2) недостатній рівень довіри до цієї послуги;
- 3) недостатня поінформованість суспільства загалом і громадян зокрема про медіацію, її переваги як альтернативного вирішення організаційних конфліктів;
- 4) позиції сторін, які не бажають погоджуватися на компроміс;
- 5) складність вибору медіатора як високопрофесійної особи;
- 6) особливості політичного та економічного становища України;
- 7) низький рівень співпраці з міжнародними організаціями;
- 8) відсутність належного фінансування та незначна підтримка держави;
- 9) переважно громадські засади розвитку медіації [14, с. 295].

Отже, Законодавче закріплення медіації в Україні є важливим кроком у її розвитку, проте інститут медіації залишається на етапі активного формування. Прийняття Закону «Про медіацію» Верховною Радою України в 2021 році стало ключовим кроком у визначенні правових засад та порядку проведення медіаційних процедур. Цей закон встановлює важливі принципи медіації, регулює статус медіатора і вимоги до його підготовки, а також охоплює різні сфери життя, включаючи цивільні, сімейні, трудові, господарські, адміністративні та кримінальні справи. Незважаючи на прийняття законодавства, інститут медіації стикається з численними викликами в Україні такими як: низька правова культура населення; недостатній рівень довіри до цієї послуги; недостатня поінформованість суспільства загалом і громадян зокрема про медіацію, її переваги як альтернативного вирішення організаційних конфліктів; позиції сторін, які не бажають погоджуватися на компроміс; складність вибору медіатора як високопрофесійної особи; особливості політичного та економічного становища України; низький рівень співпраці з міжнародними організаціями; відсутність належного фінансування та незначна підтримка держави; переважно громадські засади розвитку медіації. Тобто, хоча існує правове регулювання, але необхідно здійснювати значні зусилля для підвищення обізнаності суспільства про медіацію, покращення її інфраструктури, підготовки медіаторів та створення сприятливих умов для розвитку цієї форми врегулювання конфліктів в Україні. На нашу думку, розвиток інституту медіації в Україні знаходиться на початковому етапі, але має неабиякі перспективи для подальшого розповсюдження у соціальній та правовій сферах.

1.3. Принципи і методи дослідження проблеми медіації в організаційній культурі як практики вирішення конфліктів

Визначимо основні принципи і методи дослідження проблеми медіації в організаційній культурі як практики вирішення конфліктів. Це дозволить нам

окреслити основні методи якими ми користувалися для дослідження проблеми даної роботи.

Витоки медіації та інших альтернативних методів вирішення спорів пов'язані з прагненням суспільства відійти від «державного патерналізму» у вирішенні правових спорів та конфліктів. Тому роль принципів у регулюванні процедури медіації є надзвичайно важливою. Правове регулювання медіації здебільшого базується на усталених принципах медіаторської діяльності. Медіація, на відміну від юрисдикційного процесу, не має чітко визначеної процедури з поетапним розглядом, обмеженої певними процесуальними, організаційними та часовими параметрами. Відтак, принципи виступають основним чинником регулювання медіаційної процедури.

Однією з переваг медіації є її гнучкість, тому детальне законодавче регулювання процедури медіації є недоцільним. Сторони спору повинні самостійно визначати порядок його вирішення, керуючись загальними принципами, визначеними законом. Звернення до морально-етичних ідеалів і норм у регулюванні суспільних відносин стає необхідним тоді, коли законодавцеві складно або неможливо врегулювати відносини сторін правовими нормами і врахувати весь спектр життєвих ситуацій [15, с. 141].

Принцип – це завжди вихідна ідея, яка включає в себе не тільки норми, але й соціальні відносини, адже принципи набувають нормативного і правозастосовного змісту. Вони охоплюють багато сфер життя людини, перетворюючись у реальність і маючи важливе ідеологічне та виховне значення. [16, с. 5-6]. А. Колодій зазначає, що будь-які принципи є результатом людської діяльності, спрямованим на задоволення інтересів. Принципи є соціальними явищами за своїм походженням і змістом, їх виникнення зумовлюється потребами суспільного розвитку та відображає закономірності суспільного життя. Система принципів є наріжним каменем побудови будь-якого правового механізму розв'язання організаційних конфліктів, як державного (у формі правосуддя), так і альтернативного, до якого

належить медіація. Принципи медіації відображають її об'єктивні властивості, зумовлені закономірностями розвитку суспільства, а також суб'єктивне сприйняття медіації членами суспільства, включаючи їх моральні та правові погляди, почуття і вимоги, виражені у різних вченнях та напрямках праворозуміння [17].

Основними принципами медіації в організаційній культурі є її добровільність. Відповідно до ст. 5 Закону України «Про медіацію», добровільність у медіаційних відносинах означає, що ніхто не змушений брати участь у медіації, і як медіатор, так і сторони можуть у будь-який момент відмовитися від участі в цьому процесі [13]. Г. О. Огречук висвітлює важливий аспект медіації, що відрізняє її від судового процесу. В судовому процесі участь сторін, як правило, не є добровільною у повному розумінні цього слова. Позивач зазвичай змушений брати участь у судовому процесі через потребу виправдати свої права чи відстояти інтереси. У медіації ж принцип добровільності лежить в основі: сторони вільно вирішують, чи хочуть вони скористатися послугами медіатора і до якої міри вони готові активно брати участь у процесі урегулювання конфлікту [18].

На думку Ю. Д. Притики, добровільність в контексті медіації означає, що сторони мають право на особисте волевиявлення щодо участі у процедурі медіації. Це включає право вибору участі в медіаційному процесі, а також свободу вибору медіатора, який буде сприяти вирішенню конфлікту. Крім того, добровільність означає, що сторони мають право в будь-який момент припинити процедуру медіації. Це дає можливість сторонам зупинити процес, якщо вони вирішили, що медіація не відповідає їхнім потребам або не привела до очікуваного результату. Таким чином, добровільність у медіації охоплює кілька аспектів: свободу волевиявлення щодо участі і вибору медіатора, а також можливість вільно припинити процедуру, якщо це вважається необхідним сторонами конфлікту [17]. Стаття 7 Закону України «Про медіацію» встановлює важливі принципи нейтральності, незалежності та неупередженості медіатора під час проведення медіації. Медіатор має бути нейтральним у ставленні до сторін медіації. Це означає,

що медіатор не може віддавати перевагу одній стороні понад іншу, не може підтримувати чи сприяти інтересам будь-якої зі сторін. Він повинен залишатися об'єктивним і безпристрасним у вирішенні конфлікту, спрямованому на досягнення взаємовигідного рішення для всіх учасників медіації. Медіатор повинен бути незалежним від сторін медіації.

Це означає, що він не повинен мати конфлікту інтересів з будь-якою зі сторін, не може мати фінансових чи особистих зв'язків, які можуть впливати на його об'єктивність і справедливість у проведенні медіації. Також важливо, щоб медіатор не був під впливом будь-яких третіх осіб, таких як органи влади чи інші організації, які могли б впливати на його рішення або поведінку. Медіатор повинен бути неупередженим до сторін медіації. Це означає, що він повинен підходити до кожної сторони з повагою і розумінням, без попередніх суджень чи припущень щодо справедливості чи обґрунтованості її позицій. Медіатор має заохочувати відкритий діалог і співпрацю між сторонами для досягнення взаємоприйняттого рішення конфлікту [13]. Ці принципи допомагають забезпечити ефективність та справедливість медіаційного процесу, створюючи умови для конструктивного взаємодії сторін та досягнення мирного вирішення конфлікту.

У медіації принципи самостійності та рівності прав сторін грають ключову роль у вирішенні організаційних конфліктів, сторони мають повний контроль над процесом та прийняттям рішень. Вони самостійно впливають на хід медіаційного процесу і зберігають власні повноваження. Це означає, що сторони вирішують, чи хочуть вони брати участь у медіації, яким чином вони спілкуються з іншою стороною та медіатором, і що буде включено до угоди. Суб'єктивні права сторін є рівними за змістом і обсягом, кожна сторона має однаковий доступ до процесу, може висловлювати свої погляди і думки, і медіатор сприяє тому, щоб сторони могли досягти взаємоприйняттого рішення на основі взаємовигідної домовленості. Ці принципи дозволяють сторонам вирішувати свої спори в добровільному порядку, з урахуванням їхніх інтересів і потреб, зберігаючи контроль і автономію [19].

Принцип доступності медіації є важливим аспектом забезпечення широкого інформованого доступу до цієї процедури всіма зацікавленими сторонами. Н.М. Грень відносить до цього принципу декілька ключових аспектів:

Право знати про медіацію: це означає, що сторони повинні мати доступ до інформації про медіаційні послуги, їхні переваги, процес та правила, які регулюють проведення медіації. Фізичний доступ до послуг медіації: важливо, щоб сторони мали можливість фізично отримувати послуги з медіації у зручному для них місці, з урахуванням їхніх потреб і зручностей. Доступ до приміщень для проведення медіації: включає забезпечення доступу до адекватних приміщень для проведення сесій медіації, що відповідають вимогам з конфіденційності та зручності учасників. Фінансова доступність: вартість послуг медіатора має бути прийнятною і доступною для широкого кола людей. Це дозволяє популяризувати медіацію серед населення та забезпечує більший доступ до альтернативних методів вирішення спорів [20]. Отже, здійснення медіації в організаційній культурі має відповідати її основним принципам: добровільності, нейтральності, незалежності та неупередженості медіатора, рівності прав сторін, доступності медіації.

Для дослідження проблеми медіації в організаційній культурі як практики вирішення конфліктів, було опрацьовано велику кількість літератури та джерел (близько п'ятдесяти), створено масив у якому по блоках розбито та проаналізоване кожне джерело, за допомогою цього масиву вдалося швидко та зручно все опрацювати та ефективно ним користуватися. Іншим методом було проведення власного соціологічного дослідження, розроблено соціологічну програму дослідження (Додаток А) та анкету (Додаток Б), методом опитування стало «глибинне інтерв'ю», яке проводилося в дистанційному форматі у два етапи, надіслано анкети на електроні пошти працівникам державних та приватних організацій форм власності, опрацьовано та оброблено результати опитування, які представлені у третьому розділі, надані практичні рекомендації щодо ефективного застосування медіації у вирішенні організаційних конфліктів.

Отже, ми визначили різноманітні принципи і методи проблеми даного дослідження. Бачимо, що було проведено багато аналітичної та практичної роботи, що дало нам змогу чітко окреслити основні методи використанні в роботі.

В цьому розділі ми уточнили основні поняття «медіація» – це метод вирішення конфліктів, за допомогою третьої нейтральної сторони (медіатор) яка допомагає конфліктуючим сторонам дійти до порозуміння, вносячи ясність в спірні питання, допомагаючи зрозуміти їм позиції один одного, пропонуючи варіанти вирішення конфліктів, «організаційна культура» – це сукупність прийомів і правил, що сприяють адаптації до вимог зовнішнього середовища та внутрішніх відносин між групами працівників, вона формується протягом усієї історії організації, відображаючи політику та ідеологію її життєдіяльності, систему пріоритетів, критерії мотивації, а також соціальні цінності та норми поведінки. Практика вирішення конфлікту - це спільна діяльність учасників конфлікту, спрямована на припинення протистояння і вирішення проблеми, що його викликала. Побачили, що розглянувши необхідні поняття, ми уточнили їх сутність та актуальність для теми дослідження нашої дипломної роботи, кожне з цих понять має багатогранні властивості, використовується в багатьох науках і галузях, актуальне у сьогоденні.

Проаналізували стан наукової розробки проблеми даної теми, що є важливим, оскільки дозволило нам окреслити основні напрямки аналізу та зрозуміти на якому етапі розвитку знаходиться медіація в організаційних конфліктах. Законодавче закріплення медіації в Україні є важливим кроком у її розвитку, проте інститут медіації залишається на етапі активного формування і стикається з численними викликами в Україні такими як: низька правова культура населення; недостатній рівень довіри до цієї послуги; недостатня поінформованість суспільства загалом і громадян зокрема про медіацію, її переваги як альтернативного вирішення організаційних конфліктів; позиції сторін, які не бажають погоджуватися на компроміс; складність вибору медіатора як високопрофесійної особи; особливості політичного та економічного становища України; низький рівень співпраці з міжнародними організаціями; відсутність належного фінансування та незначна

підтримка держави; переважно громадські засади розвитку медіації. Тобто, хоча існує правове регулювання, але необхідно здійснювати значні зусилля для підвищення обізнаності суспільства про медіацію, покращення її інфраструктури, підготовки медіаторів та створення сприятливих умов для розвитку цієї форми врегулювання конфліктів в Україні. На нашу думку, розвиток інституту медіації в Україні знаходиться на початковому етапі, але має неабиякі перспективи для подальшого розповсюдження у соціальній та правовій сферах.

Визначили основні принципи за якими здійснюється медіації в організаційній культурі такі як: добровільності, нейтральності, незалежності та неупередженості медіатора, рівності прав сторін, доступності медіації, та методи дослідження проблеми медіації в організаційній культурі як практики вирішення конфліктів такі як: велика кількість опрацьованої літератури та джерел (близько п'ятдесяти), створено масив у якому по блоках розбито та проаналізоване кожне джерело, проведено власне соціологічне дослідження, розроблено соціологічну програму дослідження (Додаток А) та анкету (Додаток Б), методом опитування стало «глибинне інтерв'ю», яке проводилося в дистанційному форматі у два етапи, надані практичні рекомендації щодо ефективного застосування медіації у вирішенні організаційних конфліктів. Проведено багато аналітичної та практичної роботи, що дало нам змогу чітко окреслити основні методи використанні в роботі.

РОЗДІЛ 2

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ МЕДІАЦІЇ В ОРГАНІЗАЦІЙНІЙ КУЛЬТУРІ ЯК ПРАКТИКИ ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ

2.1. Місце та роль медіації в організаційній культурі як практики вирішення конфліктів

Медіація є потужним інструментом для вирішення організаційних конфліктів, забезпечуючи значні переваги порівняно з судовими процесами. Вона зменшує час і витрати, зберігає конфіденційність та допомагає уникнути можливого банкрутства, що може загрожувати існуванню організації. Підходи, коли лише юридичні аргументи визначають результат, застаріли, оскільки не враховують справжніх мотивацій сторін і їхніх особистих інтересів. Медіація відкриває шлях до взаємовигідних рішень, сприяючи зміцненню відносин і розвитку організаційного середовища.

Медіація не лише допомагає сторонам знайти правове вирішення спору, але і розкриває емоційні аспекти конфлікту, які часто є основними мотиваторами. Медіатор сприяє досягненню взаємовигідного рішення, де немає переможців чи переможених. Кожен учасник залишається задоволеним результатом і своїми виборами. Це відрізняється від процесу укладення мирової угоди під час судових процедур, де акцент зазвичай робиться на взаємних компромісах [21].

Медіація має безсуперечну перевагу у тому, що процес зазвичай значно коротший і економить матеріальні ресурси, дозволяючи збалансувати законні права та інтереси сторін конфлікту. Організаційні чи особисті протиріччя, як будь-який конфлікт, мають сильний людський компонент. За категоричними позиціями завжди стоять глибокі людські мотивації, такі як захист репутації, образливість, порушені обіцянки. Медіація дозволяє розкрити ці мотивації і знайти взаємоприйнятне рішення, що враховує справжні інтереси всіх сторін.

Можливість зберегти організацію є критично важливою, оскільки конфлікти в ній часто можуть призвести до непоправних розривів між партнерами і навіть до руйнування компаній будь-якого масштабу. Медіація не лише сприяє збереженню партнерських відносин і довіри серед співробітників або між керівництвом та персоналом, але й дозволяє уникнути руйнування самої організації, а від цього всі сторони зазнають користі, якщо успішно збережено прибуткову організацію [22].

Медіація гарантує конфіденційність як у відношенні суті конфлікту, так і у процесі його вирішення. Цей принцип робить медіацію дуже привабливою в організаційній культурі, оскільки зберігається імідж компанії, її репутація та репутація власників. Крім того, конфіденційність конфлікту є ключовою для збереження інвестиційної привабливості організації, оскільки наявність невирішених конфліктів може суттєво підірвати її ефективність або навіть призвести до занепаду [2].

Гнучкість і оперативність є важливими перевагами медіації. Сторони не обмежені предметом спору або початковими вимогами, що вони висунули на початку процесу. Єдиним обмеженням у медіації є готовність і бажання сторін обговорювати різні аспекти конфлікту. Це дозволяє знайти нестандартні рішення, які відповідають конкретним обставинам кожного випадку. Сторони можуть вести дискусії про можливі варіанти вирішення конфлікту до тих пір, поки не знайдуть шлях, що найбільше задовольняє їхні інтереси. Такий підхід стає основою для укладання медіаційної угоди, якщо сторони згодні на такий варіант [23].

Медіація дозволяє значно зекономити час і гроші організації. Сторонам не потрібно витратити кошти на судові витрати, які можуть бути великими, або на залучення фахівців для проведення експертиз, вартість яких іноді перевищує суму позову. Також не треба оплачувати послуги адвокатів. Витрати обмежуються лише винагородою медіатору, розмір якої встановлюється за домовленістю сторін і медіатора і закріплюється в угоді про медіацію [24].

Як бачимо, місце та роль медіації в організаційній культурі як практики вирішення конфліктів має досить велику значущість, адже медіація допомагає конфліктуючим сторонам визначити та вирішити спори найбільш ресурсозберігаючим методом, а отже - заощадити ресурси.

2.2. Стратегії та інструменти вирішення організаційних конфліктів

Розв'язання організаційного конфлікту передбачає передусім його діагностику. На цій стадії визначаються основні аспекти конфлікту, його корені, очікування і прагнення конфліктуючих сторін. Розв'язання конфлікту в організації є спільною діяльністю учасників, спрямованою на вирішення проблеми, що призвела до протистояння і на забезпечення припинення протистояння [11]. Роль керівника вирішальна у процесі розв'язання організаційного конфлікту. Оскільки керівник займає високе посадове становище, він має інтерес у підтриманні позитивної функціональної спрямованості конфліктів і у запобіганні деструктивним ситуаціям, які можуть шкодити спільній роботі організації. Діяльність по розв'язанню організаційних конфліктів є різновидом процесу управління конфліктами. Управління конфліктом - це цілеспрямований вплив на його динаміку з метою сприяння розвитку чи запобігання руйнуванню соціальної системи, до якої відноситься даний конфлікт, враховуючи об'єктивні закони його виникнення та розвитку [25, с. 22].

Управління організаційними конфліктами має основну мету - запобігти деструктивним наслідкам і сприяти конструктивному вирішенню. Для цього потрібен виважений підхід, що збалансовує інтереси сторін. Конструктивні наслідки конфлікту включають відчуття причетності до рішення проблеми, покращення співпраці та розширення варіантів її вирішення. Деструктивні наслідки, у свою чергу, можуть призвести до незадоволеності, погіршення духу колективу, меншого співробітництва та збільшення ворожості між сторонами.

Управління конфліктами вимагає ретельного аналізу та урахування всіх аспектів, що дозволяє уникнути негативних наслідків для організації [26, с. 224].

Поглянемо на різні методи врегулювання конфліктів. Перший метод, усунення конфлікту - полягає у припиненні джерела конфлікту або відокремленні його учасників третьою стороною. Це варіант для термінової ситуації, коли консенсус недосяжний. Другий метод, стимулювання конфлікту - спрямований на активізацію процесу пошуку конструктивного вирішення. Третій метод, ухилення від конфлікту - спрямований на пошук компромісу шляхом взаємних уступок. Четвертий метод, регулювання - поєднує переваги методів стимулювання (для досягнення конструктивності) та ухилення (для знаходження компромісу) [27, с. 122].

Медіація є одним з найпотужніших інструментів у методі регулювання організаційних конфліктів [28, с. 162]. Її сутність полягає у співпраці обох сторін під керівництвом медіатора, що сприяє активному пошуку конструктивних рішень. Ефективність медіації підтверджена успішним застосуванням у різних сферах, включаючи юридичну, психологічну, педагогічну та соціальну [28, с. 171].

Медіація у сфері організаційних конфліктів є особливо продуктивною з кількох причин. Вона значно скорочує час, потрібний для вирішення конфліктів, сприяє зниженню напруги між сторонами, що безпосередньо впливає на стабільність виробничих процесів підприємства. Медіація також є важливим інструментом при вирішенні спірних питань з контрагентами, такими як постачальники, партнери, інвестори. Крім того, вона дозволяє ефективно вирішувати конфлікти між працівниками та спори, пов'язані з розподілом ресурсів. [28, с. 178].

Як бачимо з аналізу, є різні стратегії та інструменти вирішення організаційних конфліктів, але найефективнішим є – медіація. Адже медіація є потужним інструментом збереження фінансових, репутаційних та людських ресурсів, оскільки в її основі лежить пошук компромісу шляхом активної співпраці сторін конфлікту під керівництвом медіатора без залучення судових інстанцій.

2.3. Особливості застосування медіації як інструменту вирішення конфліктів в організації

Визначимо особливості застосування медіації як інструменту вирішення конфліктів в організації, що дозволити нам виокремити та чітко окреслити беззаперечні особливості медіації, що дозволяє їй бути одним з найальтернативніших методів вирішення конфліктів.

Дотримання особливих принципів у медіації в організації є критично важливим для успішного вирішення конфліктів. Рівноправність сторін забезпечує вільний обмін пропозиціями та усуває нерівність між ними. Нейтральність медіатора гарантує прийняття рішень обома сторонами без претензій до посередника. Конфіденційність переговорів зберігає критичну інформацію всередині організації. Функції медіатора включають організацію переговорного процесу, ознайомлення з позиціями обох сторін, стимулювання аналізу проблеми, генерацію рішень, пошук важливої інформації та її передачу у зрозумілій формі, контроль за виконанням угод і створення умов для співробітництва [27, с. 140].

Роберт Берт підкреслює, що головне завдання медіатора полягає в розумінні суті конфлікту, а не в оцінці суджень сторін. Він прагне до якомога глибшого розуміння об'єкта конфлікту для ефективного посередництва. Дж. Волл, з іншого боку, акцентує на терапевтичній функції медіатора, яка полягає в прояві співчуття до справи сторін і сприяє зменшенню впливу емоцій на результати процедури. Процес медіації включає сім стадій: вибір місця проведення, обговорення ситуації, виявлення точок незгоди та їх обробка, складання переліку ідей щодо вирішення конфлікту, обговорення ідей, узгодження сторонами вибору однієї ідеї, ухвалення остаточного рішення та його впровадження. Кожна з цих стадій спрямована на забезпечення активної участі сторін у пошуку конструктивного рішення, яке відповідає їхнім інтересам і потребам [28, с. 178].

Медіація відрізняється гнучкістю, що дозволяє її використання у різних бізнес-процесах підприємства. По-перше, вона ефективна там, де важливий

максимальний контроль над процесом вирішення конфлікту. Особливості медіації, відмінні від традиційного судового шляху, сприяють тісній співпраці сторін та вільному обговоренню. Часто вдається досягти узгодження без звернення до суду, що дозволяє зберегти фінансові ресурси підприємства та його ділову репутацію. По-друге, медіація здатна вирішувати конфлікти між працівниками на будь-якому рівні організаційної структури. Однак важливо враховувати, що успішність цього процесу сильно залежить від репутації та професійних якостей медіатора, а це, в свою чергу, пов'язано з рівнем організаційної ієрархії, де виник конфлікт [28, с. 190].

Медіація виявляється корисною та ефективною у різних ситуаціях в організаціях. Наприклад, для вирішення конфлікту в межах функціональної групи можна залучити керівника цієї групи або працівника з високим рівнем довіри та поваги серед колег. У разі конфлікту між вищими менеджерами, доцільно залучити професійного медіатора. В обох випадках медіація сприяє скороченню часу на вирішення конфлікту, зниженню напруги між сторонами і підтримує стабільність виробничих процесів підприємства. Крім того, медіація є важливим інструментом у вирішенні спірних питань з контрагентами, такими як постачальники, партнери, інвестори та клієнти. У цих випадках завдання медіатора полягає у згладжуванні конфліктних ситуацій та переконанні контрагентів у перевагах переговорів. Це вимагає творчого підходу від медіатора, але сприяє збереженню репутації підприємства та економічних ресурсів. Застосування медіації сприяє позитивному впливу на прибутковість підприємства, зберігаючи його людські та економічні ресурси від надмірного відволікання [27, с. 141].

Отже, медіація виявляється найефективнішим методом вирішення організаційних конфліктів з рядом особливостей. Вона сприяє збільшенню прибутку підприємства за рахунок зменшення витрат на вирішення конфліктів та пов'язаних з ними простоїв та страйків працівників.

В цьому розділі ми визначили місце та роль медіації в організаційній культурі, її переваги як практики вирішення конфліктів такі як: конфіденційність, гнучкість

та оперативність, визначення особистих інтересів, збереження організації та партнерських відносин, економія грошей та часу організації, що дозволяє зберегти єдність та ефективність організаційного колективу. Побачили, велику значущість ролі медіації в організаційній культурі, адже саме медіація допомагає конфлікуючим сторонам визначити та вирішити спори найбільш ресурсозберігаючим методом, а отже - заощадити ресурси.

Проаналізували стратегії та інструменти вирішення організаційних конфліктів такі як: усунення конфлікту, стимулювання конфлікту, ухилення від конфлікту, регулювання але все ж таки особливо продуктивним є застосування медіації у сфері організаційних конфліктів, тому що медіація забезпечує вирішення конфліктів між працівниками, конфліктів з постачальниками, конфліктів з приводу розподілів ресурсів, медіація є потужним інструментом збереження фінансових, репутаційних та людських ресурсів, оскільки в її основі лежить пошук компромісу шляхом активної співпраці сторін конфлікту під керівництвом медіатора без залучення судових інстанцій, тобто є різні стратегії та інструменти вирішення організаційних конфліктів, але найефективнішим є – медіація.

Визначили особливості застосування медіації як інструменту вирішення конфліктів в організації: дотримання особливих принципів при здійсненні медіації, рівноправність сторін, нейтральність медіатора, конфіденційність переговорів, а також гнучкість, що дозволяє застосовувати її майже у всіх бізнес-процесах підприємства, все це надало змогу нам виокремити та чітко окреслити особливості медіації, що дозволяє їй бути одним з найальтернативніших методів вирішення конфліктів.

РОЗДІЛ 3

ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ МЕДІАЦІЇ В ОРГАНІЗАЦІЙНІЙ КУЛЬТУРІ ЯК ПРАКТИКИ ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ

3.1. Обґрунтування емпіричного методу дослідження

Опитування є одним із найпоширеніших методів збору соціальної інформації, оскільки воно дозволяє отримати широку інформацію про різноманітні аспекти соціальної практики, включаючи потреби, інтереси, мотиви поведінки, та інші аспекти життєдіяльності різних груп населення. Опитування базується на безпосередній (інтерв'ю) або опосередкованій (анкетування) соціально-психологічній взаємодії між дослідником і респондентом, в ході якої фіксуються оцінки, думки, враження, надії особистості.

Важливою умовою успішного проведення опитування є створення доброзичливої та довірливої атмосфери для респондента. Це стимулює респондента надавати виважені та реальні відповіді на запитання дослідника. Зовнішність інтерв'юера, його комунікативні здібності та здатність зацікавити респондента грають важливу роль у забезпеченні якісних результатів опитування.

Інтерв'ю спрямоване на меншу аудиторію і дозволяє проводити більш глибокий якісний аналіз проблеми. Важливо також дотримуватись вимог до послідовності і правильного формулювання запитань, що допомагає уникнути спотворень у відповідях респондентів та забезпечити достовірність отриманої інформації [29, с. 44].

В нашому дослідженні ми використовували «глибинне інтерв'ю», яке стало основою дослідження. Глибинне інтерв'ю - це один із ключових методів якісних соціологічних та маркетингових досліджень, спрямованим на розкриття деталей та глибоке розуміння досліджуваної проблеми. Особливості цього типу інтерв'ю включають тривалість і детальність, відкритість запитань, нестандартизованість

процесу, а також врахування невербальних сигналів, таких як інтонації, жести, та пози респондента.

Головною метою глибинного інтерв'ю є не лише оцінка вже відомих фактів, але й глибоке розкриття нових аспектів і підходів до проблеми. Він надає можливість досліднику спрямувати увагу на особисту точку зору респондента, спробувати зрозуміти його мотивації та дослідити більш складні аспекти його думок і почуттів. Часто саме у глибинному інтерв'ю можна відкрити нові підходи до аналізу проблеми або отримати інформацію, яку респондент не був би готовий розкрити в стандартних умовах. Цей метод може спровокувати респондента на відвертість, оскільки створюється довірлива та підтримуюча атмосфера для висловлення особистих думок і почуттів. Глибинне інтерв'ю є ефективним інструментом для тих випадків, коли необхідно детально вивчити складні аспекти соціальних явищ або вирішити складні проблеми, що виникають у дослідженні [30, с. 52].

Отже, глибинне інтерв'ю є чудовим методом для детального та поглибленого розкриття медіації в організаційній культурі як практики вирішення конфліктів, завдяки відкритості запитань та аналізу відповідей респондентів, що надає змогу дізнатися більше фактів ніж відомо в загальному вигляді, що робить дослідження унікальним та неповторним.

3.2. Аналіз результатів соціологічного дослідження

Проаналізуємо результати проведеного нами соціологічного дослідження, з метою визначення, чи ефективно застосовують медіацію в організаціях для вирішення конфліктів.

Дослідження проводилося методом «глибинного інтерв'ю» у дистанційному та письмовому форматах у два етапи. Першим етапом було надсилання нашої анкети респондентам на їхні електронні пошти. Вони у свою чергу заповнювали данні анкети та відправляли їх назад. Другим етапом дослідження, було уточнення

відповідей в тих анкетах, де вони того потребували, для більш детального розкриття та поглиблення нашої теми.

1. Розкажіть, будь ласка, про організацію, в якій ви працюєте (назва організації, рік створення, основний вид діяльності організації, середня чисельність персоналу, ваш стаж роботи в ній, посада).

Було опитано 8 респондентів – які працюють в організаціях державної та приватної форм власності, з них 5 жінок та 3 чоловіків (що обумовлено по-перше, демографічним дисбалансом, наявним у країні, а по-друге – тим фактом, що жінки-респондентки виявляли більшу схильність до участі у дослідженні та більш охоче відповідали на питання, поставлені в анкеті).

2. Як часто у вашому робочому колективі відбуваються конфлікти або конфліктні ситуації? Опишіть будь ласка причини їх виникнення та надайте приклади конфліктних ситуацій, що відбулися в вашій організації за останній рік.

На дане питання, майже всі респонденти відповіли однаково, але кожен навів свій приклад конфліктних ситуацій на роботі. У всіх опитаних нами людей частота виникнення конфліктів в організаціях, де вони працюють, сягає в середньому декількох разів на місяць. А це вказує на неабияку актуальність і поширеність нашої теми. Окрім того, один респондент відповів, що у їхньому колективі є чітка дисципліна, якої персонал неухильно дотримується - і як результат внутрішньоорганізаційних конфліктів у них не виникає.

Повертаючись до теми дослідження, хотілось би зауважити, що причинами виникнення конфліктів респонденти переважно називали технічні проблеми та комунікаційні зброї. У внутрішньому колективі конфлікти трапляються дуже рідко завдяки дотриманню правил субординації та робочих відносин, а також наявності мінімально необхідного рівня взаємоповаги. Проте, коли конфлікти все ж виникають, вони найчастіше пов'язані з невчасним виконанням завдань і труднощами в узгодженні робочих графіків.

3. Якими чином або якими засобами вирішуються конфлікти у вашій організації? Які методи вирішення конфліктів у гарячій фазі найчастіше використовуються у вашій організації?

Більшість респондентів вирішують конфлікти комунікативними методиками по типу відкритого діалогу чи обговорення проблеми, і лише при гарячій фазі конфлікту звертаються до вищого керівництва. Це свідчить про те що, керівництво може виступати в ролі медіатора, можливо роблячи це на невідомому рівні. Конфлікти найчастіше вирішуються шляхом діалогу, пояснень та пошуку компромісу. Респонденти вказують на те, що відкрита та чесна розмова допомагає ефективно вирішувати конфлікти, часто не доводячи ситуацію до "гарячої фази". Важливу роль відіграють менеджери, які допомагають врегулювати конфлікти, за умови коли інші методи не спрацювали. Чіткий розподіл обов'язків та якісний контроль їх виконання з боку керівництва сприяють швидкому і ефективному вирішенню внутрішніх конфліктів.

4. Чи закріплено кращі практики вирішення конфліктних ситуацій, що можуть виникнути на робочому місці, у документах або «неписаних» правилах вашої організації? Які саме методи, правила вирішення конфліктів зафіксовано у таких документах або правилах?

У більшості респондентів даних правил не існує. В декількох організаціях є неписані правила, за якими вони вирішують конфлікти: в цих правилах прописано обговорення або звернення до вищого керівництва. Проте у більшості в організаціях немає офіційних документів, у яких прописано практики вирішення конфліктів, що може призводити до неоднозначного підходу щодо їх вирішення.

В організації немає формалізованих процедур для вирішення конфліктів, що може призводити до неоднозначного підходу до їх вирішення. Вирішення конфліктів часто покладається на керівництво, що може створювати додаткове навантаження на менеджмент та уповільнювати процес вирішення проблем. Працівники використовують неписані правила для вирішення конфліктів, що може

бути ефективним у невеликій організації, але може спричинити непорозуміння або упереджене ставлення.

5. Чи здійснює/проходять співробітники організації навчання, тренінги з вирішення конфліктних ситуацій на робочому місці? Які саме (з якої тематики, для кого) і як часто.

На дане запитання відповіді респондентів розділились навпіл. Одна група опитаних нами людей зовсім не має ніяких заходів та тренінгів, а інша група - має певний досвід у таких заходах, але мало які з них повноцінно стосувались саме вирішення конфліктів на робочому місці або у робочому колективі. Загалом на підприємствах відсутні регулярні та систематичні тренінги для всіх співробітників, що може негативно впливати на загальний рівень професійної підготовки персоналу. Однак, в деяких проводяться певні заходи з навчання нових співробітників та профілактики конфліктів, що є позитивним моментом. Це відбувається за допомогою обміну досвідом між колегами та включення тренінгів з протидії булінгу в програми підвищення кваліфікації, що також сприяє професійному розвитку та покращенню робочих стосунків між працівниками.

6. На вашу думку, чи доцільно при вирішенні конфліктів на робочому місці використовувати медіаторів? Чи був у вас досвід вирішення конфліктів із залученням третіх осіб? Якщо так, опишіть ситуацію. На скільки ефективним виявилось залучення третьої особи (осіб) до вирішення конфлікту?

За результатами відповідей респондентів у жодного з них не було досвіду роботи саме з професійним медіатором, але у 3 респондентів були наведені приклади, в яких був досвід з вирішенням конфліктів за допомогою третіх осіб - цими особами виступали їхні керівники. При цьому кожен з респондентів зауважує, що було б доцільно та ефективно використовувати медіаторів для вирішення конфліктів. Також більшість респондентів наголосили на тому, що велика кількість співробітників підвищує ризик виникнення конфліктів. Тобто це вказує на необхідність наявності професіонала для вирішення конфліктних ситуацій, отже у

великих організаціях наявність медіатора обов'язкова. Залучення медіаторів до вирішення конфліктів може бути ефективним, особливо в великих організаціях з високою ймовірністю виникнення конфліктних ситуацій. Незважаючи на відсутність особистого досвіду роботи з медіаторами у всіх респондентів, спільна думка полягає у переконаності щодо необхідності використання послуг, що надаються медіаторами.

7. Що, на вашу думку, слід зробити, щоб ймовірність виникнення конфліктів у вашій організації знизилася до 0?

Один респондент сказав, що у їхній організації і так немає часу на конфлікти, бо всі виконують свою роботу і не відволікаються на конфлікти. Проте загальні відповіді всіх інших респондентів містили у собі думки щодо запровадження обов'язкових навчань і тренінгів, регулярних зустрічей всередині колективу для обговорення проблем, покращення командної роботи та залучення фахівців з управління конфліктами - як наслідок це допоможе ефективно вирішувати конфлікти в організаціях, а також сприятиме покращенню робочого клімату та підвищенню загальної продуктивності.

Отже, на основі вище сказаного можна представити такі основні висновки:

1. У всіх організаціях крім однієї виникають конфлікти, з середньою частотою кілька разів на місяць, що вказує нам на неабияку актуальність і поширеність нашої теми. Причинами виникнення конфліктів технічні проблеми та комунікаційні зброї, а також невчасне виконання завдань та труднощів в узгодженні робочих графіків.

2. Конфлікти вирішують комунікативними методиками по типу відкритого діалогу чи обговорення проблеми, і лише при гарячій фазі конфлікту звертаються до вищого керівництва, при цьому відкрита та чесна розмова допомагає ефективно вирішувати конфлікти, часто не доводячи ситуацію до "гарячої фази".

3. Медіаторами у вирішенні організаційних конфліктів, можуть виступити вище керівництво (керівники, менеджери).

4. В організації немає формалізованих процедур для вирішення конфліктів, що може призводити до неоднозначного підходу до їх вирішення. В деяких є неписані правила, які працівники використовують для вирішення конфліктів, що може бути ефективним у невеликій організації, але може спричинити непорозуміння або упереджене ставлення.

5. Загалом на підприємствах відсутні регулярні та систематичні тренінги для всіх співробітників, що може негативно впливати на загальний рівень професійної підготовки персоналу. Однак, в деяких проводяться певні заходи з навчання нових співробітників та профілактики конфліктів, що є позитивним моментом.

6. У жодного з респондентів не було досвіду роботи саме з професійним медіатором, попри це кожен зауважує, що було б доцільно та ефективно використовувати медіаторів для вирішення конфліктів, адже в організаціях з великою кількістю співробітників підвищується ризик виникнення конфліктів, що вказує на необхідність наявності професіонала для вирішення конфліктних ситуацій.

Отже, у великих організаціях наявність медіатора обов'язкова. Залучення медіаторів до вирішення конфліктів може бути ефективним, особливо в великих організаціях з високою ймовірністю виникнення конфліктних ситуацій. Незважаючи на відсутність особистого досвіду роботи з медіаторами у всіх респондентів, спільна думка полягає у переконаності щодо необхідності використання послуг, що надаються медіаторами.

3.3. Практичні рекомендації щодо ефективного застосування медіації у вирішенні організаційних конфліктів

Розробимо практичні рекомендації щодо ефективного застосування медіації у вирішенні організаційних конфліктів. За результатами нашого дослідження, ми визначили, що у жодного з респондентів не було досвіду з залученням медіаторів у

вирішенні організаційних конфліктів, незважаючи на це у всіх респондентів, загальна думка підтримує доцільність використання них. На основі цього, ми хочемо представити та проаналізувати дані бази ЕДБО за 2019-2023 роки по спеціальностям, пов'язаним з медіацією. Включаються три показники: ліцензійний обсяг, кількість заяв та кількість зарахованих студентів. Цей аналіз надасть огляд змін та тенденцій у контексті кожного року, а також зосередить увагу на кількості спеціалістів (медіаторів), яких готують в нашій країні.

Розглянемо дані в загальному вигляді та по кожному році (табл. 3.1.).

Таблиця 3.1.

Загальний ліцензійний обсяг для всіх спеціальностей (2019-2023рр.)

Row Labels	Sum of Ліцензійний обсяг	Sum of Кількість заяв	Sum of До наказу
2019	465	489	102
бакалавр	315	377	36
* 054 СОЦІОЛОГІЯ	260	363	36
* 081 ПРАВО	55	14	
магістр	150	112	66
* 053 ПСИХОЛОГІЯ	10	20	10
* 054 СОЦІОЛОГІЯ	60	28	13
* 072 ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ	40		
* 073 МЕНЕДЖМЕНТ		29	27
* 081 ПРАВО		1	
* 291 МІЖНАРОДНІ ВІДНОСИНИ, СУСПІЛЬНІ КОМУНІКАЦІЇ ТА РЕГІОНАЛЬНІ СТУДІЇ	40	34	16
2020	426	567	115
бакалавр	218	410	62
* 054 СОЦІОЛОГІЯ	218	410	62
магістр	208	157	53
* 054 СОЦІОЛОГІЯ	63	43	15
* 073 МЕНЕДЖМЕНТ	25	7	7
* 081 ПРАВО	80	82	19
* 291 МІЖНАРОДНІ ВІДНОСИНИ, СУСПІЛЬНІ КОМУНІКАЦІЇ ТА РЕГІОНАЛЬНІ СТУДІЇ	40	25	12
2021	357	574	106
бакалавр	134	410	42
* 054 СОЦІОЛОГІЯ	134	410	42
магістр	223	164	64
* 054 СОЦІОЛОГІЯ	48	31	8
* 073 МЕНЕДЖМЕНТ	25	9	8
* 081 ПРАВО	70	70	12
* 291 МІЖНАРОДНІ ВІДНОСИНИ, СУСПІЛЬНІ КОМУНІКАЦІЇ ТА РЕГІОНАЛЬНІ СТУДІЇ	80	54	36
2022	507	567	163
бакалавр	139	245	42
* 054 СОЦІОЛОГІЯ	124	174	32
* 281 ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ	15	71	10
магістр	368	322	121
* 053 ПСИХОЛОГІЯ	91	45	21
* 054 СОЦІОЛОГІЯ	105	53	24
* 073 МЕНЕДЖМЕНТ	27	9	9
* 081 ПРАВО	105	174	42
* 291 МІЖНАРОДНІ ВІДНОСИНИ, СУСПІЛЬНІ КОМУНІКАЦІЇ ТА РЕГІОНАЛЬНІ СТУДІЇ	40	41	25
2023	539	730	172
бакалавр	136	372	57
* 054 СОЦІОЛОГІЯ	106	256	44
* 281 ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ	30	116	13
магістр	403	358	115
* 053 ПСИХОЛОГІЯ	58	42	24
* 054 СОЦІОЛОГІЯ	145	44	12
* 073 МЕНЕДЖМЕНТ	57	28	19
* 081 ПРАВО	77	191	28
* 291 МІЖНАРОДНІ ВІДНОСИНИ, СУСПІЛЬНІ КОМУНІКАЦІЇ ТА РЕГІОНАЛЬНІ СТУДІЇ	66	53	32
Grand Total	2294	2927	658

Протягом п'яти років, загальний ліцензійний обсяг для всіх спеціальностей склав 2294 місця, загальна кількість заяв - 2927, а загальна кількість зарахованих

студентів - 658. Найвищий ліцензійний обсяг спостерігався у 2023 році (539 місць), що також був роком з найбільшою кількістю заяв (730) та зарахованих студентів (172).

2019 рік: ліцензійний обсяг складав 465 місць, що є третім за величиною показником за весь період. Кількість заяв - 489, з яких зараховано було 102 студентів. Найбільша кількість заяв була на спеціальність «054 Соціологія» для бакалаврів - 363, з яких зараховано 36 студентів. Серед магістрів найбільше заяв було на «081 Право» (82), але зараховано лише 19 студентів.

2020 рік: зниження ліцензійного обсягу до 426 місць, але збільшення кількості заяв до 567. Кількість зарахованих студентів становила 115, що на 13 більше порівняно з 2019 роком. Спостерігається значне зростання інтересу до спеціальності «054 Соціологія» як серед бакалаврів, так і магістрів. Зокрема, для бакалаврів було подано 410 заяв, з яких 62 студенти були зараховані.

2021 рік: ліцензійний обсяг знизився до 357 місць, проте кількість заяв зростає до 574, а кількість зарахованих студентів - до 106. Найбільший інтерес серед магістрів викликала спеціальність «291 Міжнародні відносини, суспільні комунікації та регіональні студії» з 54 заявами та 36 зарахованими студентами.

2022 рік: різке зростання ліцензійного обсягу до 507 місць, кількість заяв залишилась на рівні 567, а кількість зарахованих студентів збільшилась до 163. Новою спеціальністю у списку є «281 Публічне управління та адміністрування», яка отримала 71 заяву, з яких 10 студентів були зараховані.

2023 рік: найвищий ліцензійний обсяг за весь період - 539 місць. Також цей рік характеризується найбільшою кількістю заяв (730) та зарахованих студентів (172). Найбільший інтерес серед бакалаврів та магістрів викликала спеціальність «054 Соціологія», яка отримала 256 заяв на бакалавра та 145 заяв на магістра. Значна кількість заяв була також на спеціальність «081 Право» серед магістрів (191), з яких зараховано 28 студентів.

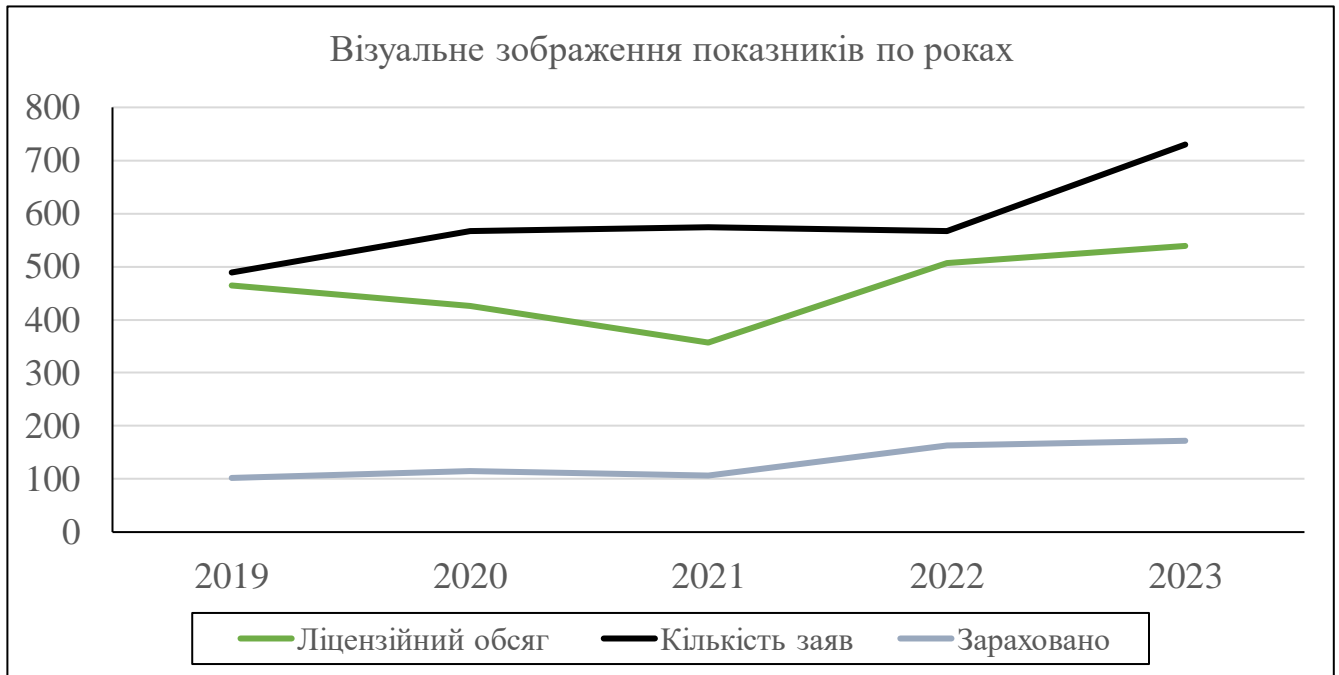


Рис. 3.1. Візуальне зображення показників по роках (2019-2023рр.)

Отже, спостерігається загальна тенденція до збільшення кількості заяв і зарахованих студентів з 2019 по 2023 роки, що може свідчити про зростаючий інтерес до спеціальностей, пов'язаних з медіацією, та покращення освітніх програм. Популярність спеціальностей: Спеціальність «054 Соціологія» постійно залишається найбільш затребуваною серед абітурієнтів як на бакалаврському, так і на магістерському рівні. Спеціальність «081 Право» також демонструє стабільний інтерес серед студентів. Незважаючи на зниження ліцензійного обсягу у 2020 та 2021 роках, показники 2022 та 2023 років свідчать про повернення до попередніх показників та їх подальше зростання. Зміни в освітніх програмах: Введення нових спеціальностей, таких як «281 Публічне управління та адміністрування» у 2022 році, вказує на адаптацію освітніх програм до потреб ринку праці та зростаючий інтерес до міждисциплінарних напрямків.

Загальні рекомендації щодо ефективного застосування медіації у вирішенні організаційних конфліктів можна сформулювати таким чином:

1. Підтримка та фінансування з боку держави. Прийняття законів та нормативних актів, які сприятимуть розвитку медіації. Це може включати визнання медіації офіційним способом вирішення конфліктів, створення стимулів для її використання та фінансування програм підготовки медіаторів. Державне фінансування курсів підготовки медіаторів, програм підвищення кваліфікації та спеціальних тренінгів для працівників організацій.

2. Інформаційна підтримка. Активне просування медіації через соціальні мережі, проведення конференцій, семінарів та інших заходів, спрямованих на підвищення обізнаності про медіацію серед населення та бізнесу.

3. Співпраця з міжнародними організаціями. Укладання угод з закордонними організаціями, що займаються медіацією, для обміну досвідом, методиками та кращими практиками. Надання можливостей українським медіаторам проходити стажування за кордоном, брати участь у міжнародних конференціях та семінарах. Організація лекцій, майстер-класів та тренінгів із залученням закордонних медіаторів для навчання українських фахівців.

4. Практичні тренінги та консультації для організацій. Регулярне проведення практичних тренінгів та консультацій медіаторами безпосередньо в організаціях. Це допоможе працівникам здобути навички вирішення конфліктів на місці. Створення внутрішніх програм навчання для персоналу, спрямованих на розвиток навичок медіації та управління конфліктами. Надання доступу до консультативної підтримки медіаторів у разі виникнення конфліктних ситуацій в організації.

Впровадження цих заходів допоможе створити культуру конструктивного вирішення конфліктів, що сприятиме стабільному та ефективному функціонуванню організацій.

В даному розділі ми обґрунтували емпіричний метод дослідження проблеми медіації в організаційній культурі як практики вирішення конфліктів, яким стало глибоке інтерв'ю - це один із ключових методів якісних соціологічних та

маркетингових досліджень, спрямованим на розкриття деталей та глибоке розуміння досліджуваної проблеми. Особливості цього типу інтерв'ю включають тривалість і детальність, відкритість запитань, нестандартизованість процесу, а також врахування невербальних сигналів, таких як інтонації, жести, та пози респондента. Глибинне інтерв'ю є чудовим методом для детального та поглибленого розкриття медіації в організаційній культурі як практики вирішення конфліктів, завдяки відкритості запитань та аналізу відповідей респондентів, що надає змогу дізнатися більше фактів ніж відомо в загальному вигляді, що робить дослідження унікальним та неповторним.

Проаналізували результати соціологічного дослідження, визначивши, що у великих організаціях наявність медіатора обов'язкова. Залучення медіаторів до вирішення конфліктів може бути ефективним, особливо в великих організаціях з високою ймовірністю виникнення конфліктних ситуацій. Незважаючи на відсутність особистого досвіду роботи з медіаторами у всіх респондентів, спільна думка полягає у переконаності щодо необхідності використання послуг, що надаються медіаторами.

Розробили практичні рекомендації щодо ефективного застосування медіації у вирішенні організаційних конфліктів. Проаналізувавши дані бази ЕДБО за 2019-2023 роки по спеціальностям, пов'язаним з медіацією та надали загальні практичні рекомендації. Впровадження цих заходів допоможе створити культуру конструктивного вирішення конфліктів, що сприятиме стабільному та ефективному функціонуванню організацій.

ВИСНОВКИ

В результаті написання даної роботи ми можемо констатувати, що завдання виконані, мета досягнута. Для досягнення цієї мети ми виконали такі завдання як:

Уточнили основні поняття «медіація» – це метод вирішення конфліктів, за допомогою третьої нейтральної сторони (медіатор) яка допомагає конфлікуючим сторонам дійти до порозуміння, вносячи ясність в спірні питання, допомагаючи зрозуміти їм позиції один одного, пропонуючи варіанти вирішення конфліктів, «організаційна культура» — це сукупність прийомів і правил, що сприяють адаптації до вимог зовнішнього середовища та внутрішніх відносин між групами працівників, вона формується протягом усієї історії організації, відображаючи політику та ідеологію її життєдіяльності, систему пріоритетів, критерії мотивації, а також соціальні цінності та норми поведінки. Практика вирішення конфлікту - це спільна діяльність учасників конфлікту, спрямована на припинення протистояння і вирішення проблеми, що його викликала. Побачили, що розглянувши необхідні поняття, ми уточнили їх сутність та актуальність для теми дослідження нашої дипломної роботи, кожне з цих понять має багатогранні властивості, використовується в багатьох науках і галузях, актуальне у сьогоденні.

Проаналізували стан наукової розробки проблеми даної теми, що є важливим, оскільки дозволило нам окреслити основні напрямки аналізу та зрозуміти на якому етапі розвитку знаходиться медіація в організаційних конфліктах. Законодавче закріплення медіації в Україні є важливим кроком у її розвитку, проте інститут медіації залишається на етапі активного формування і стикається з численними викликами в Україні такими як: низька правова культура населення; недостатній рівень довіри до цієї послуги; недостатня поінформованість суспільства загалом і громадян зокрема про медіацію, її переваги як альтернативного вирішення організаційних конфліктів; позиції сторін, які не бажають погоджуватися на компроміс; складність вибору медіатора як високопрофесійної особи; особливості

політичного та економічного становища України; низький рівень співпраці з міжнародними організаціями; відсутність належного фінансування та незначна підтримка держави; переважно громадські засади розвитку медіації. Тобто, хоча існує правове регулювання, але необхідно здійснювати значні зусилля для підвищення обізнаності суспільства про медіацію, покращення її інфраструктури, підготовки медіаторів та створення сприятливих умов для розвитку цієї форми врегулювання конфліктів в Україні. На нашу думку, розвиток інституту медіації в Україні знаходиться на початковому етапі, але має неабиякі перспективи для подальшого розповсюдження у соціальній та правовій сферах.

Визначили основні принципи за якими здійснюється медіації в організаційній культурі такі як: добровільності, нейтральності, незалежності та неупередженості медіатора, рівності прав сторін, доступності медіації, та методи дослідження проблеми медіації в організаційній культурі як практики вирішення конфліктів такі як: велика кількість опрацьованої літератури та джерел (близько п'ятдесяти), створено масив у якому по блоках розбито та проаналізоване кожне джерело, проведено власне соціологічне дослідження, розроблено соціологічну програму дослідження (Додаток А) та анкету (Додаток Б), методом опитування стало «глибинне інтерв'ю», яке проводилося в дистанційному форматі у два етапи, було надіслано анкети на електроні пошти працівникам державних та приватних організацій форм власності, опрацьовано та оброблено результати опитування, надані практичні рекомендації щодо ефективного застосування медіації у вирішенні організаційних конфліктів. Проведено багато аналітичної та практичної роботи, що дало нам змогу чітко окреслити основні методи використання в роботі.

Визначили місце та роль медіації в організаційній культурі, її переваги як практики вирішення конфліктів такі як: конфіденційність, гнучкість та оперативність, визначення особистих інтересів, збереження організації та партнерських відносин, економія грошей та часу організації, що дозволяє зберегти єдність та ефективність організаційного колективу. Побачили, велику значущість

ролі медіації в організаційній культурі, адже саме медіація допомагає конфліктуючим сторонам визначити та вирішити спори найбільш ресурсозберігаючим методом, а отже - заощадити ресурси.

Проаналізували стратегії та інструменти вирішення організаційних конфліктів такі як: усунення конфлікту, стимулювання конфлікту, ухилення від конфлікту, регулювання але все ж таки особливо продуктивним є застосування медіації у сфері організаційних конфліктів, тому що медіація забезпечує вирішення конфліктів між працівниками, конфліктів з постачальниками, конфліктів з приводу розподілів ресурсів, медіація є потужним інструментом збереження фінансових, репутаційних та людських ресурсів, оскільки в її основі лежить пошук компромісу шляхом активної співпраці сторін конфлікту під керівництвом медіатора без залучення судових інстанцій, тобто є різні стратегії та інструменти вирішення організаційних конфліктів, але найефективнішим є – медіація.

Визначили особливості застосування медіації як інструменту вирішення конфліктів в організації: дотримання особливих принципів при здійсненні медіації, рівноправність сторін, нейтральність медіатора, конфіденційність переговорів, а також гнучкість, що дозволяє застосовувати її майже у всіх бізнес-процесах підприємства, все це надало змогу нам виокремити та чітко окреслити особливості медіації, що дозволяє їй бути одним з найальтернативніших методів вирішення конфліктів.

Обґрунтували емпіричний метод дослідження проблеми медіації в організаційній культурі як практики вирішення конфліктів, яким стало глибинне інтерв'ю – це один із ключових методів якісних соціологічних та маркетингових досліджень, спрямованим на розкриття деталей та глибоке розуміння досліджуваної проблеми. Особливості цього типу інтерв'ю включають тривалість і детальність, відкритість запитань, нестандартизованість процесу, а також врахування невербальних сигналів, таких як інтонації, жести, та пози респондента. Глибинне інтерв'ю є чудовим методом для детального та поглибленого розкриття медіації в

організаційній культурі як практики вирішення конфліктів, завдяки відкритості запитань та аналізу відповідей респондентів, що надає змогу дізнатися більше фактів ніж відомо в загальному вигляді, що робить дослідження унікальним та неповторним.

Проаналізували результати соціологічного дослідження, визначивши, що у великих організаціях наявність медіатора обов'язкова. Залучення медіаторів до вирішення конфліктів може бути ефективним, особливо в великих організаціях з високою ймовірністю виникнення конфліктних ситуацій. Незважаючи на відсутність особистого досвіду роботи з медіаторами у всіх респондентів, спільна думка полягає у переконаності щодо необхідності використання послуг, що надаються медіаторами.

Розробили практичні рекомендації щодо ефективного застосування медіації у вирішенні організаційних конфліктів. Проаналізувавши дані бази ЕДБО за 2019-2023 роки по спеціальностям, пов'язаним з медіацією та надали загальні практичні рекомендації. Впровадження цих заходів допоможе створити культуру конструктивного вирішення конфліктів, що сприятиме стабільному та ефективному функціонуванню організацій.

Таким чином, тема дипломної роботи «Медіація в організаційній культурі як практика вирішення конфліктів» є надзвичайно актуальною в наш час. У роботі було детально розглянуто всі розділи та підрозділи, що підтверджує важливість і значущість цього питання.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Белінська О.В. Медіація – альтернативне вирішення спорів. *Вісник Вищої ради юстиції*. 2011. № 1. С. 158–172.
2. Волковицька Н. Медіація: альтернативний чи ефективний спосіб вирішення спорів? *Юридична газета. Всеукраїнське професійне юридичне видання*. 2018. №4-5. URL: <https://yur-gazeta.com/publications/practice/inshe/mediaciya-alternativniy-chi-efektivniy-sposib-virishennya-sporiv.html> (дата звернення 22.04.2024).
3. Кацьора О. Проблеми та стан розвитку медіації в Україні. *ГРАНІ* Том 24, 2021. №7-8. С. 25.
4. Медведська В.В. Медіація як перспективна форма вирішення господарських спорів. *Вісник НТУ*. Київ: НТУ, 2012. Вип. 26. С. 573 – 577.
5. Єрмоменко Г. Медіація як альтернативний спосіб розв'язання конфліктів. *Маркетинг в Україні*, 2009. №5. С. 67-69.
6. Поліщук С.В., Горбатюк О.В. Теорія організації: навчально-методичний посібник / за заг. ред. С.В. Поліщука. Кам'янець-Подільський : Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка, 2023. 147 с.
7. Палеха Ю.І. Ключі до успіху, або організаційна та управлінська культури: Навчальний посібник. Вид. 2-е. Київ : Європейський університет, 2002. 337 с.
8. Schein E.H. *Organizational Culture and Leadership*. 4th ed. San Francisco : Jossey-Bass, 2010. 436 p.
9. Гайдученко С.О. Організаційна культура. Харків : ХНУМГ ім. Бекетова, 2020. 75 с.
10. Карамушка Л.М. Психологія організаційної культури : Навчальний посібник. Львів : Край, 2010. 212. с.

11. Лавриненко Г. А. Конструктивне розв'язання конфліктів: форми, стратегії і способи вирішення. *Політичне життя*. 2023. № 1. С. 15–23. URL: <https://doi.org/10.31558/2519-2949.2023.1.2> (дата звернення: 17.03.2024).
12. Про медіацію: проект Закону України від 19.05.2020 №3504. URL: https://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=68877 (дата звернення 22.04.2024).
13. Про медіацію: Закон України від 16.11.2021 № 1875-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-IX#Text> (дата звернення 22.04.2024).
14. Ясиновський І. Г. Імплементация процедури медіації в українське законодавство: теоретико-правовий аналіз : автореф. дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.01 / Нац. акад. внутр. справ. Київ, 2016. 20 с.
15. Мазаракі Н.А. Медіація в Україні: теорія та практика: монографія. Київ : КНТЕУ, 2018. 275. с.
16. Оніщенко Н.М. Проблеми поняття, сутності та природи права. *Юрист України*. 2011. № 2. С. 5–10.
17. Притика Ю.Д. Зміст та класифікація принципів медіації. *Бюлетень Міністерства юстиції України*. 2011. № 10. С. 86–92.
18. Огречук Г.О. Добровільність та конфіденційність як основоположні принципи медіації. *Наше право*. 2014. № 10. С. 177–183.
19. Сулейманова С.Р. Основні принципи медіації. *Наука та суспільне життя України в епоху глобальних викликів людства у цифрову еру*: матеріали міжнар. наук.-практ. конф., / за загальною редакцією С. В. Ківалова. Одеса : Видавничий дім «Гельветика», 2021. Т. 2. С. 578–582.
20. Грень Н.М. Реалізація права людини на справедливий суд шляхом процедури присудової медіації: теоретико-правове дослідження. Львів : Національний університет «Львівська політехніка», 2017. 250 с.
21. Потьомкіна Ю. «Медіація у сімейних спорах: шлях до примирення, порозуміння та врегулювання». *Юридична газета. Всеукраїнське професійне*

юридичне видання. 2019. №4-5. URL: <https://yur-gazeta.com/publications/practice/simeyne-pravo/mediaciya-u-simeynih-sporah-shlyah-do-primirennya-porozuminnya-ta-vregulyuvannya.html> (дата звернення 22.04.2024).

22. Steffek F. Mediation in the European Union: An Introduction, 2012. URL : http://www.diamesolavisi.net/kiosk/documentation/Steffek_Mediation_in_the_European_Union.pdf (дата звернення 22.04.2024).

23. Мартинчук В. Переваги медіації як альтернативного методу вирішення спору. *Інформаційно-аналітичний центр «ЛІГА»*. 2021. №14. С. 1–3.

24. Макаренко Є. Закон про медіацію: нереальна реальність. *Юридична газета. Всеукраїнське професійне юридичне видання*. 2018. №38. URL: <https://yur-gazeta.com/publications/practice/mizhnarodniy-arbitrazh-ta-adr/zakon-pro-mediaciyu-nerealna-realnist.html> (дата звернення 22.04.2024).

25. Управління конфліктами для потреб публічної служби: посібник і методичні рекомендації / за заг. ред. Д. Проценко. Київ : Ваіте, 2021. 224 с.

26. Галаган В.Я., Орлов В.Ф., Отич О.М., Фурса О.О. Психологія конфлікту : навчально-методичний посібник. Київ : ДЕТУТ, 2008. 422 с.

27. Пірен М.І. Конфліктологія: підручник. Київ : МАУП, 2003. 358. с.

28. Гірник А.М. Основи конфліктології: посібник. Київ : Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2010. 222 с.

29. Вербець В.В. Методологія та методика соціологічного дослідження : навчально-методичний посібник. друге вид. доп. і перероб. Рівне : РДГУ : Інститут соціальних досліджень, 2008. 231 с.

30. Якісні дослідження в соціологічних практиках: Навчальний посібник / за ред. Н. Костенко, Л. Скокової. Київ : Інститут соціології НАНУ, 2009. 400. с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Програма соціологічного

дослідження на тему:

«МЕДІАЦІЯ В ОРГАНІЗАЦІЙНІЙ КУЛЬТУРІ ЯК ПРАКТИКА ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ»

1.Методологічна частина.

1.Дослідницька проблема.

Дослідницька проблема полягає в наявності організаційних конфліктів та пошуку методів їх вирішення. В нашому дослідженні ми розглянемо один з найальтернативніших методів розв'язання організаційних конфліктів – медіацію.

2.Ціль дослідження.

Визначити, чи застосовують медіацію для вирішення конфліктів в організаціях та чи вважають її ефективною.

3.Об'єкт дослідження.

Члени організацій, які у своїй робочій діяльності стикалися з організаційними конфліктами та мали досвід їх вирішення.

4.Предмет дослідження.

Медіація в організаційній культурі як практика вирішення конфліктів.

5.Аналіз основних понять.

Медіація – це метод вирішення конфліктів, за допомогою третьої нейтральної сторони (медіатор) яка допомагає конфліктуючим сторонам дійти до порозуміння, вносячи ясність в спірні питання, допомагаючи зрозуміти їм позиції один одного, пропонуючи варіанти вирішення конфліктів. Організаційна культура – це сукупність прийомів і правил, що сприяють адаптації до вимог зовнішнього

середовища та внутрішніх відносин між групами працівників, вона формується протягом усієї історії організації, відображаючи політику та ідеологію її життєдіяльності, систему пріоритетів, критерії мотивації, а також соціальні цінності та норми поведінки. Практика вирішення конфлікту - це спільна діяльність учасників конфлікту, спрямована на припинення протистояння і вирішення проблеми, що його викликала.

6.Гіпотези дослідження.

У нас є чотири гіпотези, які ми хочемо перевірити у нашому дослідженні:

1. Члени організацій використовують у вирішенні конфліктів методи медіації та чітко усвідомлюють їхню суть.
2. Члени організацій використовують у вирішенні конфліктів методи медіації, але роблять це на підсвідомому рівні.
3. Члени організацій не використовують у вирішенні конфліктів методи медіації, бо вважають їх неефективними.
4. Члени організацій не використовують у вирішенні конфліктів методи медіації, бо нічого не знають про них.

7.Задачі дослідження

Задачі дослідження – перевірити основні гіпотези дослідження та конкретизувати рівень популярності використання медіації у практиці вирішення організаційних конфліктів.

8.Вибірка

Наше дослідження ми проведемо за допомогою опитування працівників «приватних та державних організацій форм власності». Вибірка була сформована на основі суб'єктивних суджень, щодо досвіду працівників організацій у вирішенні конфліктів на роботі.

9.Характеристика методичного інструментарію збору інформації.

Ми обрали такий інструмент збору інформації як глибинне інтерв'ю. Глибинне інтерв'ю - це якісний метод соціологічних та маркетингових досліджень, який передбачає бесіду з респондентом заздалегідь підготовленим сценарієм із записом на диктофон. Особливістю глибинного інтерв'ю є тривалість, детальність, нестандартизованість, врахування невербальних сигналів (інтонація, жести, пози, підвищена увага до особистості респондента). Метою такого інтерв'ю є глибоке розкриття досліджуваного питання, вивчення нюансів ставлення респондентів до обговорюваного об'єкта, виявлення відчуттів і переконань респондента з приводу теми, детального з'ясування мотивації його дій.

АНКЕТА

Шановний(а) пан чи пані!

Прошу Вас взяти участь в академічному соціологічному дослідженні, метою якого є визначення особливостей вирішення конфліктів в організаціях. Всі питання відкриті – немає правильних чи неправильних. Є лише одна умова – ваша позиція має бути пояснена. Якщо «так» або «ні», нас цікавить чому саме. Однаково приймаються критика, позитивна і нейтральна позиції. Всі результати є конфіденційними та будуть використані лише в узагальненому вигляді.

1. Розкажіть, будь ласка, про організацію, в якій ви працюєте (назва організації, рік створення, основний вид діяльності організації, середня чисельність персоналу, ваш стаж роботи в ній, посада).

2. Як часто у вашому робочому колективі відбуваються конфлікти або конфліктні ситуації? Опишіть будь ласка причини їх виникнення та надайте приклади конфліктних ситуацій, що відбулися в вашій організації за останній рік.

3. Якими чином або якими засобами вирішуються конфлікти у вашій організації? Які методи вирішення конфліктів у гарячій фазі найчастіше використовуються у вашій організації?

4. Чи закріплено кращі практики вирішення конфліктних ситуацій, що можуть виникнути на робочому місці, у документах або «неписаних» правилах вашої організації? Які саме методи, правила вирішення конфліктів зафіксовано у таких документах або правилах?

5. Чи здійснює/проходять співробітники організації навчання, тренінги з вирішення конфліктних ситуацій на робочому місці? Які саме (з якої тематики, для кого) і як часто.

6. На вашу думку, чи доцільно при вирішенні конфліктів на робочому місці використовувати медіаторів? Чи був у вас досвід вирішення конфліктів із залученням третіх осіб? Якщо так, опишіть ситуацію. На скільки ефективним виявилось залучення третьої особи (осіб) до вирішення конфлікту?

7. Що, на вашу думку, слід зробити, щоб ймовірність виникнення конфліктів у вашій організації знизилася до 0?

Дякуємо!

**Декларація
академічної доброчесності
здобувача ступеня вищої освіти ЗНУ**

Я, Марушак Данило Янович, студент IV курсу бакалаврату, денної форми навчання, факультету соціології та управління, спеціальність 054 «Соціологія», адреса електронної пошти 0977855157danil@gmail.com:

- підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Медіація в організаційній культурі як практика вирішення конфліктів» відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомлений/на;

- заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;

- згоден на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою інтернет-системи, а також на архівування моєї роботи в базі даних цієї системи.

03.06.2024

Д.Я. Марушак

Науковий керівник,
к.філос.н., доцент,
доцент кафедри соціології

03.06.2024

І.О. Кудінов