

ВНЗ «УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА «КРОК»

БІЗНЕС ШКОЛА КРОК

ВАСИЛЕНКО ЄВГЕН СЕРГІЙОВИЧ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**МЕДІАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ У
РОБОЧОМУ СЕРЕДОВИЩІ**

**073 МЕНЕДЖМЕНТ
МЕДІАЦІЯ ТА ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ**

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр

Кваліфікаційна робота містить результати власних доробок. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ Є. С. Василенко.

Науковий керівник (консультант) _____

Калініна Н.В.

PHD, доцент кафедри менеджменту та інноваційного розвитку

ВНЗ “Університет економіки та права “КРОК”

Київ - 2025

ЗМІСТ

SUMMARY	4
ВСТУП.....	6
Розділ 1. Теоретичні основи медіації в робочому середовищі	9
1.1 Поняття медіації в робочому середовищі	9
1.2 Принципи та етика медіації в робочих конфліктах	13
1.3 Переваги медіації у порівнянні з іншими методами вирішення конфліктів.	16
Розділ 2. Врегулювання конфліктів та процес медіації в контексті робочого середовища	24
2.1 Типологія конфліктів в робочому середовищі та основні причини їх виникнення	24
2.2 Наслідки нерозв'язаних/прихованих конфліктів для працівників та організацій	27
2.3 Процес медіації: ролі учасників, конфіденційність та неупередженість ..	34
2.4 Інструменти та техніки медіації для вирішення робочих конфліктів	37
2.5 Запровадження системи управління конфліктами	47
Розділ 3. Правове врегулювання медіації. Аналіз ефективності медіації в робочому середовищі та інституалізація медіації в робочі процеси організацій	55
3.1 Медіація в Україні та міжнародні стандарти: досвід та практики	55
3.2 Аналіз українського законодавства в сфері медіації і трудових відносин та перспективи вдосконалення правового регулювання	57
3.3 Перспективи розвитку правового регулювання медіації	61
3.4 Критерії ефективності медіації. Дослідження прикладів успішного використання медіації в робочому середовищі	63

3.5 Практика застосування медіації: огляд успішних кейсів медіації в українських організаціях	64
3.6 Алгоритм інтеграції медіації в корпоративну культуру організації.....	70
3.5 Роль HR відділів у забезпеченні медіаційного процесу та навчанні навичкам медіації.....	74
ВИСНОВКИ	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	85

ДЕКЛАРАЦІЯ ПРО АКАДЕМІЧНУ ДОБРОЧЕСНІСТЬ

Моя наукова робота була написана мною у моєму власному викладенні, за виключенням цитат з опублікованих та неопублікованих джерел, які чітко ідентифіковані в роботах і визнані як такі.

Я усвідомлюю, що використання матеріалів з інших робіт чи парафраз таких матеріалів без вказання авторства будуть розтлумачені як плагіат. Джерело кожного рисунку, схеми чи іншої ілюстрації відповідно ідентифікується, а також джерела матеріалів, опублікованих чи неопублікованих, які не є результатом моїх власних досліджень, експериментів чи спостережень

SUMMARY

Topic of the research: Mediation as a Tool for Conflict Resolution in the Workplace

In today's world, workplace teams encounter various conflicts that may arise due to differences in perspectives, work methods, levels of responsibility, or communication styles. Unresolved conflicts lead to decreased productivity, a deteriorating moral climate within the team, increased stress levels, and even employee turnover. At the same time, traditional methods of dispute resolution, such as administrative intervention or litigation, often prove to be costly in both financial and time-related aspects.

One of the modern approaches to conflict resolution is mediation—a process in which a neutral intermediary facilitates the settlement of disputes through negotiation and mutual understanding. This method is highly effective as it enables the parties to focus not on confrontation but on finding a mutually beneficial solution. Mediation helps preserve workplace relationships, strengthen trust among employees, and foster a culture of collaboration.

In the context of the development of Ukraine's legal system and the implementation of modern standards in human resource management, mediation is gradually gaining popularity as an effective tool for resolving labor disputes. However,

its application requires appropriate regulatory frameworks and adaptation to the corporate culture of Ukrainian enterprises.

The objective of this study is to conduct a thorough analysis of mediation as a mechanism for conflict resolution in the workplace, to determine its advantages over other dispute resolution methods, and to assess its potential for effective implementation in Ukrainian organizations.

The research covers the theoretical foundations of mediation, analyzes the typology of workplace conflicts, examines the core principles of the mediation process, and explores the legal aspects of mediation regulation in Ukraine and beyond. Special attention is given to ethical standards and the professional competencies of mediators, which are crucial for ensuring impartiality and objectivity in the process.

A significant component of the study is a comparative analysis of mediation with traditional conflict resolution methods, such as litigation, arbitration, and administrative regulation. Particular emphasis is placed on the benefits of mediation, including its speed, cost-effectiveness, ability to maintain long-term professional relationships, and its role in preventing conflict escalation.

The study also explores international practices of integrating mediation into corporate culture and evaluates its prospects for application in the Ukrainian context. The research findings indicate the necessity of a broader implementation of mediation as an alternative dispute resolution method, which will contribute to the creation of a healthier, more productive, and harmonious work environment.

The recommendations proposed in this study can be utilized by business executives, HR managers, and legal professionals to develop an effective system for conflict prevention and resolution within organizations. Incorporating mediation as a part of corporate culture will not only reduce the level of conflicts in the workplace but also enhance trust among employees, which, in turn, will positively impact the overall efficiency of the organization.

ВСТУП

У сучасному світі ефективність будь-якої організації багато в чому залежить від якості комунікації та співпраці між її працівниками. Конфлікти в робочому середовищі — явище неминуче, особливо у великих колективах, де взаємодіють люди з різними характерами, потребами, мотиваціями та цілями. Виникнення конфліктів може негативно впливати на робочий процес, знижуючи продуктивність, підвищуючи рівень стресу та створюючи напруженість у колективі. Тому вирішення конфліктів є важливим завданням для кожної організації.

Одним з найбільш ефективних сучасних інструментів вирішення конфліктів є **медіація** — процес, у якому нейтральна третя сторона (медіатор) допомагає сторонам конфлікту досягти взаємоприйняттого рішення. Медіація особливо важлива в робочому середовищі, оскільки дозволяє не тільки уникнути затяжних судових процесів, але й зберегти та покращити взаємовідносини між учасниками конфлікту. Вона сприяє досягненню компромісу та формуванню культури мирного вирішення спорів в організаціях, що є важливим фактором успішного функціонування будь-якого бізнесу.

Актуальність теми. Зумовлена зростаючою кількістю конфліктів у робочому середовищі, що потребують швидкого та ефективного вирішення, а також розвитком законодавства про медіацію в Україні та світі. Медіація стає все більш популярною як інструмент альтернативного вирішення спорів завдяки своїм численним перевагам, серед яких — швидкість, економічна ефективність та збереження взаємин між конфліктуючими сторонами.

Мета дослідження. Метою даної дипломної роботи є аналіз медіації як інструменту вирішення конфліктів в робочому середовищі, дослідження її переваг у порівнянні з іншими методами вирішення спорів, а також оцінка правового регулювання медіації в Україні та перспектив її інтеграції в корпоративну культуру організацій.

Завдання дослідження. Для досягнення поставленої мети передбачається виконання таких завдань:

1. Визначити поняття медіації та її основні принципи, а також проаналізувати роль медіації у вирішенні конфліктів у робочому середовищі.
2. Розглянути типологію конфліктів у робочому середовищі та основні причини їх виникнення.
3. Дослідити процес медіації, включаючи етичні принципи, ролі учасників та техніки медіації для вирішення робочих конфліктів.
4. Проаналізувати переваги медіації у порівнянні з судовим процесом, арбітражем та іншими методами вирішення конфліктів.
5. Оцінити правове врегулювання медіації в Україні, досвід міжнародних практик та перспективи вдосконалення законодавства.
6. Вивчити приклади успішного використання медіації в робочому середовищі, визначити критерії ефективності медіаційного процесу.
7. Розробити рекомендації щодо інтеграції медіації в корпоративну культуру організацій, а також роль HR-відділів у забезпеченні медіаційного процесу.

Предмет дослідження. Предметом дослідження є медіація як інструмент вирішення конфліктів у робочих колективах, її переваги, етичні принципи та правове регулювання в Україні та за кордоном.

Об'єкт дослідження. Об'єктом даного дослідження є конфлікти в робочому середовищі та процеси їх вирішення за допомогою медіації.

Методи дослідження. У процесі дослідження використовувались загальнонаукові та спеціальні методи: порівняльний аналіз для дослідження переваг медіації над іншими методами вирішення конфліктів; системний підхід для вивчення ролі медіації в робочому середовищі; нормативно-правовий аналіз для оцінки законодавчого регулювання медіації в Україні та інших країнах; кейс-стаді для аналізу успішних прикладів використання медіації на підприємствах.

Наукова новизна. Новизна роботи полягає в комплексному підході до дослідження медіації як ефективного інструменту для вирішення конфліктів в робочому середовищі, а також в аналізі українського законодавства у цій сфері та його порівнянні з міжнародними практиками. Робота також містить практичні

рекомендації щодо впровадження медіаційних практик у корпоративну культуру організацій та підвищення ролі HR-відділів у процесі вирішення конфліктів.

Практична цінність. Отримані результати можуть бути використані для вдосконалення управлінських практик в організаціях, сприяння ефективному вирішенню конфліктів та зниженню рівня стресу серед працівників. Розроблені рекомендації щодо інтеграції медіації у корпоративну культуру допоможуть підприємствам налагоджувати більш гармонійні робочі відносини, що позитивно вплине на продуктивність та атмосферу в колективі.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕДІАЦІЇ В РОБОЧОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Історія медіації бере свій початок у стародавніх суспільствах, де громади використовували посередників для вирішення суперечок. [26] У різних культурах роль медіатора могли виконувати старійшина або духовна особа. В Азії, зокрема в Китаї та Японії, медіація як частина конфуціанських традицій була важливим засобом підтримання гармонії у суспільстві.

Сучасний розвиток медіації розпочався у другій половині ХХ століття, коли на тлі зростання кількості судових процесів у США та Європі почали шукати альтернативні методи вирішення конфліктів. У 1970-х роках медіація стала популярною в трудових спорах і сімейних конфліктах. Пізніше медіація почала активно застосовуватися в комерційних спорах і питаннях корпоративного управління.

У 1990-х роках медіація стала офіційно регламентованим процесом у багатьох країнах. Наприклад, у Великій Британії та Європейському Союзі були прийняті законодавчі акти, що підтримують використання медіації в різних галузях, зокрема в трудовому законодавстві. В Україні медіація почала розвиватися з прийняттям відповідних законодавчих ініціатив та прийняття Закону про медіацію, що сприяло розширенню практики застосування медіації в робочому середовищі. (посилання на закон про медіацію)

1.1 Поняття медіації в робочому середовищі

Медіація — це один із видів альтернативного вирішення конфліктів, який передбачає залучення нейтральної сторони (медіатора) для допомоги конфліктуючим сторонам у досягненні взаємоприйняттого рішення. У контексті робочого середовища медіація відіграє важливу роль у вирішенні трудових суперечок, знижуючи напругу та сприяючи продуктивній співпраці.

Медіацію в робочих конфліктах можна визначити як процес, у якому нейтральний посередник допомагає працівникам і роботодавцям знайти компромісне рішення конфлікту без необхідності звертання до суду.

Види медіації та їх застосування у робочому середовищі

Вид медіації	Мета	Методи	Застосування у робочому середовищі
Трансформативна медіація	Покращення взаємин між сторонами через розвиток розуміння та взаємної поваги.	Активне слухання, розвиток емпатії, підтримка самостійності сторін у прийнятті рішень.	Використовується у тривалих конфліктах між колегами, коли потрібне відновлення довіри та співпраці. [38]
Фасилітативна медіація	Досягнення рішення, яке максимально враховує інтереси обох сторін без прямого втручання медіатора в процес прийняття рішення.	Активне слухання, парафразування, використання візуальних інструментів (наприклад, діаграм Венна).	Застосовується для вирішення конфліктів, пов'язаних із розподілом обов'язків, змінами процесів або різними підходами до виконання завдань. [33]
Евалюативна медіація	Надання експертної оцінки ситуації та рекомендацій для	Оцінка "за" і "проти" кожного варіанту, аналіз	Ефективна у випадках, де конфлікт пов'язаний із

	допомоги сторонам у прийнятті обґрунтованого рішення.	ризиків і наслідків, рекомендації.	правовими чи технічними аспектами, наприклад, при порушенні умов контракту. [32]
Наративна медіація	Робота з історіями та інтерпретаціями сторін конфлікту, з метою переосмислення ситуації для досягнення взаєморозуміння.	Обговорення уявлень про ситуацію, робота з інтерпретаціями конфлікту, допомога у переосмисленні конфлікту.	Підходить для ситуацій, де конфлікт загострюється через стереотипи або особисті упередження, допомагаючи сторонам зменшити емоційну залученість. [42]
Онлайн-медіація	Проведення медіаційного процесу через цифрові платформи для забезпечення гнучкості та зручності в дистанційному форматі.	Використання цифрових платформ (Zoom, MediateNow), пристосовані техніки для онлайн-взаємодії.	Зручна для компаній із розподіленими командами або віддаленими співробітниками, що дозволяє уникнути витрат часу на фізичні зустрічі. [21]

Застосування медіації у робочому середовищі має кілька важливих особливостей, які роблять її ефективним інструментом вирішення трудових конфліктів. За думкою Алана Едварда Барського, професора соціальної роботи у Florida Atlantic University, відомого експерта у сфері вирішення конфліктів, медіації та соціальної роботи, -перевагами медіації в робочому середовищі є. [26]:

1. **Конфіденційність** — сторони, залучені до медіації, можуть бути впевнені в тому, що всі обговорення залишаться конфіденційними. Це дозволяє відверто говорити про проблеми без страху публічних наслідків.

2. **Збереження робочих відносин** — на відміну від судових процесів, які часто ведуть до розриву відносин між сторонами, медіація спрямована на збереження та покращення комунікацій між працівниками й роботодавцями.

3. **Гнучкість процесу** — медіація дозволяє сторонам самостійно обирати час і місце проведення, а також встановлювати власні правила поведінки під час обговорення.

4. **Профілактика ескалації конфлікту** — медіація може використовуватися на ранніх етапах конфлікту, коли ситуація ще не дійшла до критичної точки. Це дозволяє мінімізувати емоційні та фінансові втрати.

Особливо корисною медіація є у великих компаніях, де можуть виникати конфлікти між різними рівнями управління або підрозділами. Медіація також може допомогти при виникненні проблем, пов'язаних із порушенням трудового законодавства або дискримінацією на робочому місці.

1. **Структура конфлікту** — трудові конфлікти часто виникають через відмінності у правах, обов'язках і відповідальності між працівниками і роботодавцями. У сімейних конфліктах на передньому плані можуть бути емоційні та особистісні аспекти, тоді як трудові спори зазвичай стосуються питань, пов'язаних із роботою (заробітна плата, умови праці, кар'єрний розвиток).

2. **Юридична регламентація** — трудові конфлікти можуть регулюватися трудовим законодавством, колективними договорами або іншими

правовими нормами, які обмежують варіанти вирішення конфліктів. У той час як у сімейних або громадських конфліктах правові норми можуть бути менш жорсткими або взагалі не застосовуватися.

3. **Результат медіації** — у трудових конфліктах кінцевим результатом часто є компроміс, який задовольняє інтереси обох сторін і може бути формалізованим у вигляді угоди. У сімейних конфліктах медіація може зосереджуватися на вирішенні емоційних або психологічних проблем, що може не мати чіткого юридичного результату.

4. **Тривалість відносин** — у робочому середовищі після вирішення конфлікту сторони зазвичай продовжують співпрацювати. Це вимагає особливої делікатності під час вирішення трудових спорів, щоб не порушити робочий клімат. У громадських або сімейних конфліктах часто буває, що після медіації сторони можуть припинити взаємодію.

1.2 Принципи та етика медіації в робочих конфліктах

На думку провідних експертів в галузі альтернативного вирішення спорів (ADR), медіації, переговорів та юридичної етики - професора права в Georgetown University Law Center та University of California, Irvine - Carrie Menkel-Meadow, професора права в Cardozo School of Law, директорки Cardozo Mediation Clinic - Lela P. Love та професора права в Marquette University Law School - Andrea K. Schneider: медіація ґрунтується на кількох важливих принципах, що забезпечують ефективність процесу. [32]:

- **Добровільність** — сторони мають повне право самостійно вирішувати, чи залучати медіацію.
- **Нейтральність** — медіатор залишається неупередженим і не підтримує жодну зі сторін.
- **Конфіденційність** — усі обговорення та рішення залишаються в рамках процедури медіації.

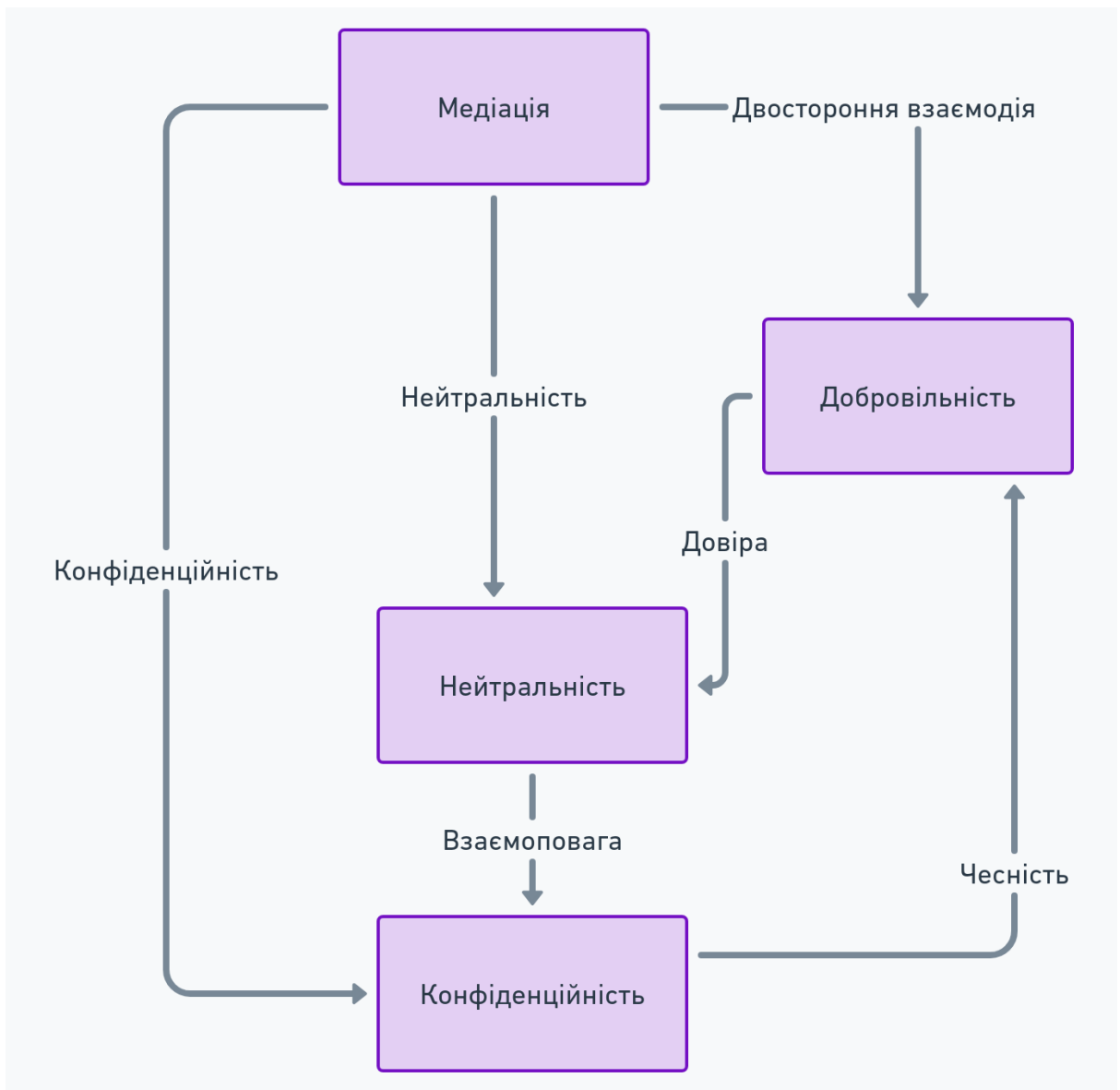


Рис. 1.1. Принципи медіації в трудових конфліктах

Етичні стандарти відіграють важливу роль. Медіатор має дотримуватись професійних норм, що включають нейтральність, збереження конфіденційності та підтримку поваги між сторонами конфлікту. Етика медіації відіграє важливу роль у забезпеченні професійності та довіри до процесу. До етичних правил процесу медіації можна віднести:

1. **Повага до сторін конфлікту:** Медіатор повинен виявляти максимальну повагу до всіх учасників конфлікту, незалежно від їхньої посади або статусу в компанії. Це включає уважне ставлення до кожної сторони, надання можливості висловити свої позиції та інтереси. Зневага до однієї зі сторін або упереджене ставлення можуть призвести до втрати довіри до медіатора.

2. **Збереження конфіденційності:** Як вже зазначалося, медіатор зобов'язаний дотримуватись конфіденційності процесу. Це стосується як змісту переговорів, так і персональних даних учасників. Порухення цього принципу є серйозним етичним порушенням і може призвести до втрати професійної ліцензії або довіри до медіатора.

3. **Чесність і прозорість:** Медіатор зобов'язаний бути максимально чесним і прозорим у своїй роботі. Це включає пояснення процесу медіації, роз'яснення прав і обов'язків учасників, а також будь-які інші аспекти, які можуть вплинути на хід переговорів. Медіатор не повинен приховувати інформацію або маніпулювати результатами процесу.

4. **Уникнення конфлікту інтересів:** Медіатор не може брати участь у процесі, якщо має особисті або професійні інтереси в результатах конфлікту. Наприклад, якщо медіатор має відносини з однією зі сторін, це може поставити під загрозу його нейтральність. У таких випадках медіатор повинен відмовитися від участі в процесі.

Таким чином, процес медіації передбачає активну взаємодію між сторонами конфлікту, де кожна сторона має можливість висловити свою позицію, а медіатор виступає в ролі фасилітатора, який допомагає досягти компромісу. Роль медіатора полягає в тому, щоб спрямовувати діалог, допомагати сторонам зрозуміти інтереси один одного та уникати емоційного напруження. Один із провідних експертів у сфері медіації та управління конфліктами Крістофер Мур виділяє наступні ролі медіатора. [33]:

1. **Фасилітація процесу:**

Медіатор не вирішує конфлікт за сторони, а допомагає їм самостійно прийти до угоди. Це відбувається через надання можливості сторонам розкрити свої потреби та інтереси в конструктивній формі.

2. **Допомога у встановленні правил діалогу:**

Медіатор часто допомагає сторонам встановити правила поведінки під час обговорення (наприклад, не перебивати один одного, уникати образ). Це важливо для забезпечення безпечного і конструктивного діалогу.

3. **Сприяння в розробці варіантів рішення:** Одна з основних функцій медіатора — допомогти сторонам розглянути різні варіанти вирішення конфлікту, зокрема ті, про які сторони могли не замислюватися раніше. Медіатор може ставити запитання або подавати приклади, які надихають сторони на пошук взаємоприйняттого рішення.

Для успішної медіації важливо зберегти довіру між сторонами та медіатором, а також забезпечити конфіденційність процесу. Якщо одна зі сторін відчуває, що медіатор упереджений або недостатньо надійний, це може призвести до зриву процесу.

1. **Довіра до медіатора:** Медіатор повинен будувати довіру з самого початку процесу. Це можна досягти через прозоре пояснення всіх етапів медіації, дотримання нейтральної позиції та чесне ставлення до кожної сторони. Якщо сторони не довіряють медіатору, вони можуть відмовитися від продовження процесу.

2. **Довіра між сторонами:** Хоча медіація не передбачає, що сторони конфлікту стануть близькими друзями, важливо, щоб вони могли працювати разом у процесі пошуку рішення. Медіатор допомагає створити атмосферу, в якій сторони можуть говорити відкрито і бути впевненими, що їхні інтереси будуть почуті і враховані.

3. **Збереження конфіденційності:** Одним із найважливіших факторів успішної медіації в робочому середовищі є конфіденційність. Будь-яке порушення конфіденційності може не тільки зірвати процес медіації, але й створити довготривалі проблеми в колективі, що унеможливить вирішення конфлікту без залучення інших, більш формальних інструментів, таких як судовий розгляд.

1.3 Переваги медіації у порівнянні з іншими методами вирішення конфліктів.

Відповідно до Роберта Буша, юриста, професора права у Hofstra University School of Law (США) та Джосефа Фолгера, професора комунікацій у Temple

University (США), відомих вчених, які зробили значний внесок у розвиток теорії та практики медіації, зокрема через розробку трансформативного підходу до медіації - медіація має кілька суттєвих переваг у порівнянні з іншими методами вирішення конфліктів, як-от судовий розгляд чи арбітраж. [42]:

- **Швидкість вирішення:** медіація зазвичай займає менше часу, ніж судові процеси або арбітраж.
- **Економічна ефективність:** зменшення витрат на судові збори та оплату адвокатів.
- **Покращення робочих відносин:** медіація сприяє збереженню та зміцненню взаємин між працівниками і роботодавцями.

Таблиця 1.2

Порівняння методів вирішення конфліктів.

Метод	Швидкість вирішення	Вартість	Вплив на відносини
Медіація	Висока	Низька	Покращує
Судовий розгляд	Низька	Висока	Може погіршити
Арбітраж	Середня	Висока	Нейтральний
Переговори	Середня	Середня	Може покращити

Для того щоб зрозуміти переваги медіації, важливо порівняти її з іншими методами вирішення конфліктів, такими як судовий розгляд, арбітраж і переговори.

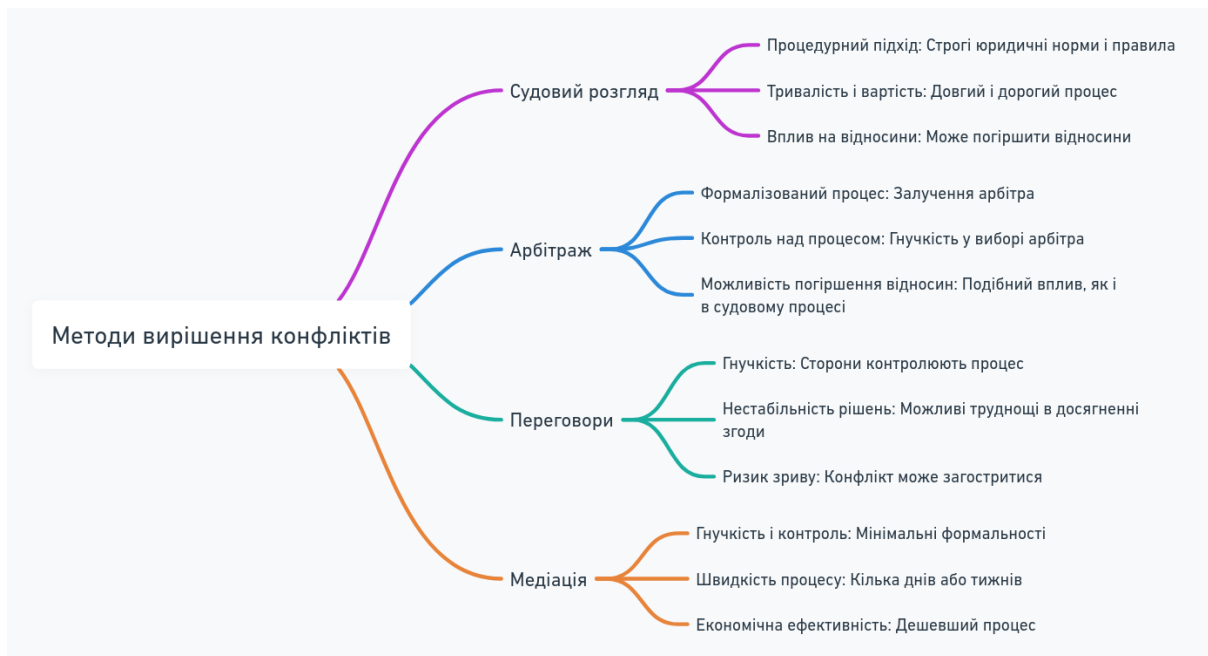


Рис. 1.2. Методи вирішення конфліктів

1. Судовий розгляд:

1.1. Процедурний підхід: Судовий розгляд відбувається відповідно до суворих юридичних норм та правил. Він передбачає втручання державної системи правосуддя, що забезпечує винесення рішення на основі права.

1.2. Тривалість та вартість: Одним із недоліків судового процесу є його тривалість і висока вартість. Процес може зайняти від кількох місяців до кількох років, і при цьому бути дорогим для сторін через оплату адвокатів, судових зборів тощо.

1.3. Вплив на відносини: Судовий розгляд часто стає причиною погіршення або повного розриву відносин між сторонами. Після завершення судового процесу сторони часто залишаються на ворожих позиціях. [26]

2. Арбітраж:

2.1. Формалізований процес: Арбітраж подібний до судового розгляду, але відбувається поза державними судами, за участю обраного арбітра, який приймає рішення, обов'язкове для виконання сторонами. Він може бути швидшим за суд, але також передбачає певний ступінь формалізації.

2.2. Контроль над процесом: Арбітраж є більш гнучким, ніж суд, оскільки сторони можуть самі обирати арбітра та встановлювати правила

розгляду спору. Проте результат арбітражу зазвичай не можна оскаржити, що може бути негативним моментом для сторін.

2.3. **Можливість погіршення відносин:** Як і судовий процес, арбітраж може призвести до погіршення відносин між сторонами, оскільки рішення виносяться третьою стороною і не завжди задовольняє обидві сторони. [26]

3. **Переговори:**

3.1. **Гнучкість:** Переговори є найгнучкішим методом вирішення конфліктів, оскільки сторони самостійно контролюють процес і можуть домовитися на будь-яких умовах. Вони не передбачають участі посередника чи третьої сторони.

3.2. **Нестабільність рішень:** Проте переговори можуть бути неефективними, якщо сторони не можуть самостійно дійти згоди або якщо між ними існує значна нерівність у впливі та силі. Відсутність посередника може спричинити загострення конфлікту.

3.3. **Ризик зриву:** Якщо переговори не дають результатів, це може призвести до ескалації конфлікту або його подальшого розгляду в суді чи через медіацію. [26]

Переговори є ключовим елементом як у медіації, так і в бізнес-середовищі. Хоча обидва процеси мають спільні риси, вони також відрізняються (Таблиця 3) за своєю структурою, цілями та підходами.

Переговори в медіації характеризуються наступними ключовими рисами:

1. **Добровільність.** У медіації участь обох сторін є повністю добровільною, що створює атмосферу співпраці. Це відрізняється від багатьох бізнес-переговорів, які можуть бути частиною обов'язкових корпоративних процесів або конкурентного середовища. [38]

2. **Нейтральність посередника.** Медіація передбачає залучення нейтральної третьої сторони — медіатора, який допомагає сторонам досягти взаємоприйняттого рішення. У бізнес-переговорах посередник рідко є обов'язковим елементом, а якщо й залучається, то найчастіше має зацікавленість у результаті. [33]

3. **Фокус на інтересах, а не на позиціях.** Медіація прагне розкрити глибинні інтереси сторін, тоді як бізнес-переговори можуть обмежуватись боротьбою за позиції. [24] Наприклад, у трудовому конфлікті під час медіації можуть обговорюватися емоційні та особисті потреби працівників, що рідко є предметом бізнес-переговорів.

4. **Збереження конфіденційності.** Переговори в медіації повністю конфіденційні, що сприяє відвертому обговоренню проблем. Бізнес-переговори можуть бути менш конфіденційними, особливо якщо передбачають участь широкого кола осіб або аудиторії. [32]

5. **Спрямованість на збереження стосунків.** Медіація спрямована на збереження довгострокових відносин між сторонами. У бізнес-переговорах інтереси сторін можуть бути виключно діловими або конкурентними, і збереження відносин не завжди є пріоритетом. [38]

Спільні характеристики переговорів у медіації та бізнесі:

1. **Мета досягнення взаємної вигоди.** Обидва типи переговорів мають на меті знайти рішення, яке задовольнить усі сторони, хоча способи досягнення цієї мети різняться.

2. **Комунікація як основа процесу.** Як у медіації, так і в бізнес-переговорах, комунікація є центральним елементом, що допомагає зрозуміти інтереси іншої сторони.

3. **Альтернативність судовим процедурам.** Обидва процеси часто використовуються як альтернативи судовим розглядам, що дозволяє економити час і ресурси.

Таблиця 1.3

Відмінності переговорів у медіації від бізнес-переговорів

Параметр	Переговори в медіації	Бізнес-переговори
Посередник	Нейтральний медіатор	Посередник необов'язковий

Фокус	Інтереси сторін	Позиції сторін
Конфіденційність	Обов'язкова	Не завжди гарантується
Мета	Відновлення/збереження відносин	Максимізація вигоди
Етичні норми	Дотримання медіаційного етичного кодексу	Залежить від корпоративної культури

Медіація поєднує в собі гнучкість переговорів та контроль за процесом з мінімальними формальностями. На відміну від арбітражу чи суду, медіатор не приймає рішення за сторони, а допомагає їм досягти згоди на взаємовигідних умовах.

Важливість впровадження медіації у робочому середовищі: швидкість, економічна ефективність та вплив медіації.

Медіація відзначається своєю **швидкістю** та **економічною ефективністю**, що є одними з її головних переваг у порівнянні з іншими методами вирішення конфліктів.

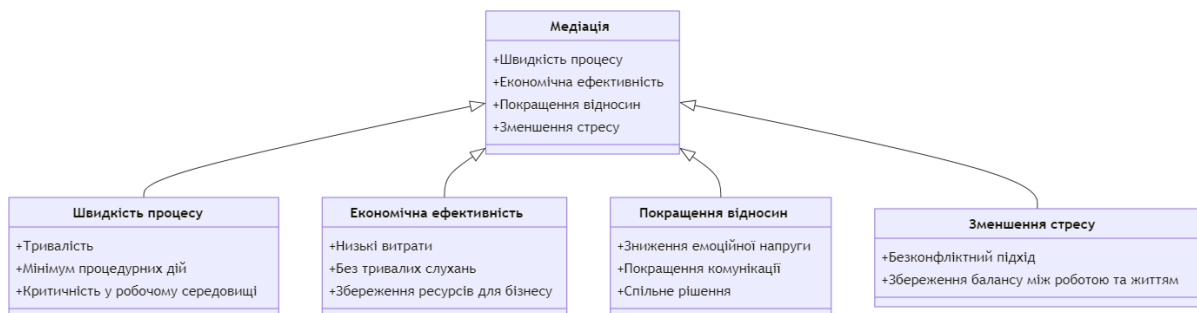


Рис. 1.3 Швидкість та економічна ефективність медіації

1. Швидкість процесу:

- На відміну від судових процесів, які можуть затягнутися на роки, або арбітражу, медіація зазвичай триває від кількох днів до кількох тижнів, залежно від складності конфлікту. Вона не потребує великої кількості процесуальних дій, підготовки документів або участі свідків, що значно прискорює її хід.

- У робочому середовищі швидке вирішення конфліктів має критичне значення для уникнення серйозних перерв у робочому процесі або погіршення морального клімату в колективі.

2. Економічна ефективність:

- Медіація значно дешевша порівняно з судовими витратами чи арбітражем, оскільки не передбачає тривалих слухань, необхідності залучення адвокатів та інших судових витрат. Вартість медіації зазвичай складається з оплати послуг медіатора та можливих адміністративних витрат, що набагато менше, ніж у випадку суду або арбітражу.

- Для бізнесу це означає можливість вирішення конфліктів з мінімальними фінансовими втратами, що дозволяє зберегти ресурси для інших важливих завдань.

Поліпшення взаємовідносин у колективі як результат успішної медіації. За визначенням Bush, R. A. B., & Folger, J. P. однією з ключових переваг медіації є можливість збереження та навіть **покращення відносин між сторонами** після завершення процесу. [38]

1. **Зниження емоційної напруги:**

Медіація надає сторонам можливість відкрито обговорити свої потреби та почуття в контрольованому і безпечному середовищі. Це допомагає зняти емоційну напругу та запобігти подальшому загостренню конфлікту. У робочому середовищі це особливо важливо, оскільки емоційні конфлікти можуть знижувати ефективність роботи та спричиняти стрес у колективі.

2. **Покращення комунікації:**

Медіація сприяє встановленню або відновленню конструктивного діалогу між сторонами. У процесі медіації сторони вчаться слухати один одного, що дозволяє не лише вирішити поточний конфлікт, а й уникнути подібних ситуацій у майбутньому. Поліпшення комунікації між працівниками та керівництвом може сприяти більш гармонійній роботі команди.

3. **Спільне рішення як основа для тривалих взаємин:**

Одним із найважливіших результатів медіації є те, що рішення приймаються спільно сторонами, а не нав'язуються зовнішніми силами. Це збільшує ймовірність того, що сторони дотримуватимуться угоди, оскільки вони відчують відповідальність за її зміст. У робочому середовищі це допомагає

зберегти здорові відносини між працівниками та керівництвом, що сприяє довготривалій співпраці.

Серед додаткових переваг можна відзначити:

- **Зниження витрат:** Медіація є менш витратною альтернативою судовим процесам, що дозволяє компаніям економити ресурси.

- **Збереження відносин:** Медіація сприяє збереженню професійних відносин між працівниками, що є критично важливим для командної роботи.

- **Підвищення продуктивності:** Швидке вирішення конфліктів дозволяє працівникам зосередитися на своїх обов'язках, що підвищує загальну ефективність організації.

Впровадження медіації в робочому середовищі є стратегічно важливим кроком для сучасних організацій, що прагнуть підвищити ефективність, зберегти позитивний клімат та мінімізувати витрати, пов'язані з вирішенням конфліктів.

Таким чином, ми можемо стверджувати, що:

1. Медіація є важливим інструментом сучасного менеджменту, оскільки допомагає знижувати рівень конфліктності, підвищує продуктивність та підтримує позитивний робочий клімат. У порівнянні з формальними методами, медіація є швидшою та економічно ефективнішою, що особливо важливо для організацій, де стабільність взаємин між працівниками є ключовою для успішної діяльності.

2. Різні види медіації – трансформативна, фасилітативна, евалюативна, наративна та онлайн-медіація – дозволяють адаптувати підходи до специфіки конкретних конфліктних ситуацій.

4. Медіація є потужним інструментом ефективного управління людським капіталом, і її застосування відповідає сучасним потребам робочого середовища, де гнучкість і підтримка гармонійних відносин є ключовими для досягнення корпоративних цілей.

РОЗДІЛ 2. ВРЕГУЛЮВАННЯ КОНФЛІКТІВ ТА ПРОЦЕС МЕДІАЦІЇ В КОНТЕКСТІ РОБОЧОГО СЕРЕДОВИЩА

2.1 Типологія конфліктів в робочому середовищі та основні причини їх виникнення

Конфлікти є невід'ємною частиною робочого середовища, оскільки вони відображають взаємодію людей із різними цінностями, потребами та підходами до роботи. Незважаючи на те, що конфлікти часто сприймаються як негативне явище, їх правильне розуміння та управління можуть сприяти розвитку організації та підвищенню її ефективності. Для цього важливо враховувати, що конфлікти мають різний характер, рівень впливу та об'єкти.

Типологія конфліктів допомагає систематизувати знання про різні види суперечок, визначити їхню природу та обрати найбільш відповідні стратегії для їх вирішення. Наприклад, деякі конфлікти можуть мати конструктивний вплив, стимулюючи інновації та командну взаємодію, тоді як інші створюють ризики для психологічного клімату та результативності організації. У подальшому тексті детально розглядаються основні види конфліктів, їх характеристики та причини, які найчастіше стають каталізаторами таких ситуацій.

Конфлікти в робочому середовищі є природним явищем, обумовленим взаємодією людей із різними поглядами, цінностями, цілями та стилями роботи. Розуміння типології конфліктів дозволяє оцінити їхній вплив і розробити стратегії для ефективного їх вирішення. Загалом типологію конфліктів в робочому середовищі можна представити схемою Рис. №2.1.

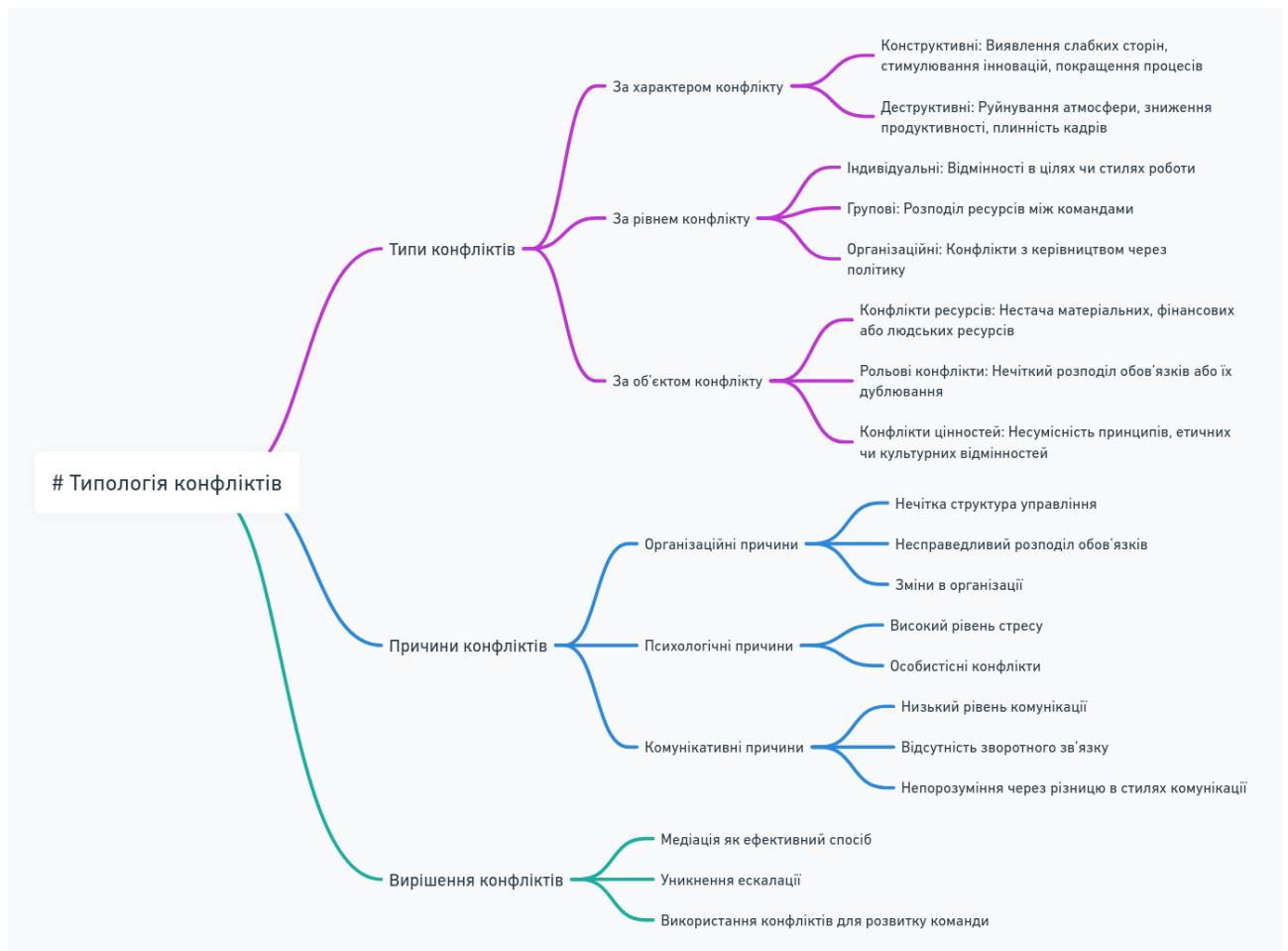


Рис. 2.1. Типологія конфліктів ([Посилання](#))

Виділяють кілька критеріїв класифікації конфліктів у робочому середовищі, а саме: характер, рівень та об'єкт конфлікту.

1. **За характером конфлікту:**

- **Конструктивні конфлікти** сприяють виявленню слабких сторін організації, стимулюють інновації та покращують процеси. [23]

- **Деструктивні конфлікти** руйнують робочу атмосферу, знижують продуктивність та спричиняють плинність кадрів. [28]

2. **За рівнем конфлікту:**

- **Індивідуальні:** виникають між окремими працівниками через відмінності в особистих цілях або стилях роботи.

- **Групові:** зачіпають цілі команди чи підрозділи, наприклад, при розподілі ресурсів.

- **Організаційні:** стосуються конфліктів між працівниками та керівництвом через невдоволення корпоративною політикою. [32]

3. За об'єктом конфлікту:

- Конфлікти ресурсів виникають через нестачу матеріальних, фінансових або людських ресурсів.

- Рольові конфлікти — через нечіткий розподіл обов'язків або їхній дублювання. [33]

- Конфлікти цінностей стосуються несумісності особистих принципів, етичних поглядів чи культурних відмінностей. [25]

Основні причини конфліктів можуть бути згруповані наступним чином, Рис. №2.2.



Рис. 2.2. Причини конфліктів. ([Посилання](#))

Причини конфліктів в робочому середовищі поділяються на декілька груп (джерело):

1. Організаційні причини:

- Нечітка структура управління, розмитість функціональних обов'язків.

- Несправедливий розподіл обов'язків, надмірне навантаження чи обмеження в ресурсах. [28]

- Зміни в організації: реорганізація, скорочення штату чи впровадження нових технологій. [32]

2. Психологічні причини:

- Високий рівень стресу на робочому місці.
- Особистісні конфлікти через різницю в темпераментах, стилях

роботи чи невідповідність очікувань. [40]

3. Комунікативні причини:

- Низький рівень комунікації між працівниками або між відділами.
- Відсутність зворотного зв'язку від керівництва.
- Непорозуміння через різницю в стилях комунікації чи неправильне

трактування повідомлень. [31]

Типологія та причини конфліктів в робочому середовищі є ключем до їх ефективного вирішення. Глибоке розуміння природи конфлікту дозволяє керівникам і працівникам уникати ескалації та використовувати конфлікти для розвитку команди й підвищення ефективності організації. Медіація, як показує практика, є одним із найефективніших способів вирішення конфліктів, особливо в умовах складних робочих взаємовідносин.

2.2 Наслідки нерозв'язаних/прихованих конфліктів для працівників та організацій

Нерозв'язані або приховані конфлікти негативно впливають як на окремих працівників, так і на організацію в цілому. Вони не тільки порушують робочу атмосферу, а й спричиняють суттєві економічні, репутаційні та соціальні втрати. Аналіз цих наслідків (Рис. №2.3) дозволяє оцінити важливість своєчасного втручання, наприклад, через застосування медіації.



Рис. 2.3. Наслідки конфліктів. ([Посилання.](#))

Наслідки для працівників

1. **Емоційне та психологічне виснаження:**

- Постійні конфлікти призводять до хронічного стресу, який викликає емоційне вигорання. Працівники відчують втрату мотивації, тривожність і можуть стикатися з депресією. [25]

- Високий рівень напруження у робочих стосунках негативно впливає на психологічне здоров'я, знижуючи загальну продуктивність.

2. **Зниження продуктивності:**

- Нерозв'язані конфлікти відволікають працівників від виконання прямих обов'язків, оскільки їхня увага зосереджується на міжособистісних суперечках. [23]

- Зростає кількість помилок у роботі, а в команді поширюється атмосфера недовіри. [30]

3. **Погіршення міжособистісних відносин:**

- Ворожість і конкуренція між працівниками збільшують напруженість у колективі, що знижує ефективність командної роботи. [40]

- У крайніх випадках тривалі конфлікти можуть перерости в булінг або мобінг.

Наслідки для організацій

Конфлікти на робочому місці можуть мати тривалий вплив як на окремих працівників, так і на організацію в цілому. У той час як короточасні розбіжності іноді сприяють покращенню процесів, нерозв'язані або приховані конфлікти поступово накопичують напругу, що призводить до значних втрат. Для працівників це часто проявляється у вигляді стресу, емоційного вигорання, зниження продуктивності та погіршення міжособистісних відносин.

Для організацій наслідки ще масштабніші: фінансові втрати, підвищення плинності кадрів, зниження корпоративної репутації та конкурентоспроможності. Нерідко приховані конфлікти, які залишаються без уваги, ескалюють до відкритих зіткнень, залучаючи все більше учасників і створюючи нові ризики для бізнесу. У подальшому тексті аналізуються

конкретні економічні, соціальні та репутаційні наслідки конфліктів, що підкреслює важливість своєчасного їх виявлення та вирішення.

1. **Фінансові втрати:**

- Зниження продуктивності працівників та підвищення плинності кадрів потребують значних витрат на пошук і навчання нових співробітників. [55]

- Відсутність оперативного вирішення конфліктів може призводити до судових витрат у випадках трудових спорів. [51]

2. **Погіршення корпоративного клімату:**

- Атмосфера постійних конфліктів посилює рівень стресу у всіх членів організації. Це знижує рівень довіри до керівництва та мотивує працівників шукати роботу в інших компаніях. [31]

- Колектив втрачає здатність до командної роботи, що особливо важливо для проєктів, які вимагають високого рівня координації.

3. **Репутаційні ризики:**

- Внутрішні конфлікти, що стають публічними, шкодять іміджу компанії на ринку. Це стосується як відносин із клієнтами, так і із зовнішніми партнерами. [34]

- Негативний вплив на бренд роботодавця зменшує здатність компанії залучати кваліфіковані кадри. [30]

Приховані конфлікти є особливо небезпечними, оскільки залишаються невидимими для керівництва, накопичуючи напруження серед працівників.

Приховані конфлікти неминухо ведуть до:

1. **Ескалації до відкритих конфліктів:**

- Якщо приховані конфлікти ігноруються, вони з часом стають відкритими і більш руйнівними, залучаючи все більше учасників. [33]

2. **Зниження довіри до керівництва:**

- Коли працівники відчувають, що їхні проблеми залишаються без уваги, це породжує недовіру до організаційної культури та призводить до падіння лояльності співробітників. [32]

Наслідки нерозв'язаних конфліктів є значними як на рівні окремих працівників, так і для організації в цілому. Ефективне управління конфліктами та використання таких інструментів, як медіація, допомагають уникати емоційних, фінансових і репутаційних втрат. Створення безпечного середовища для працівників стає вирішальним чинником для підвищення ефективності та стабільності організації.

Щоб поглибити розуміння наслідків конфліктів, необхідно провести анкетування серед працівників організації (Таблиця 2.1). Таке опитування дозволяє виявити не лише частоту конфліктів, а й їхній вплив на емоційний стан працівників, їхню продуктивність та лояльність до організації.

Таблиця 2.1

Питання для опитувальника.

№	Питання	Варіанти відповідей
1	Як часто у вашій роботі виникають конфлікти (особисті чи командні)?	Часто / Рідко / Ніколи
2	Які основні емоції ви відчуваєте після конфліктів?	Стрес / Тривога / Апатія / Інші (уточніть)
3	Наскільки конфлікти впливають на вашу ефективність у роботі?	Значно знижують ефективність / Частково знижують ефективність / Не впливають
4	Чи вважаєте ви, що керівництво належним чином реагує на конфліктні ситуації?	Так / Ні / Частково
5	Чи задумувалися ви про зміну місця роботи через конфлікти?	Так / Ні

Результати такого опитування, проведеного серед респондентів у кількості 20 осіб, наведені у таблиці нижче.

1. **Як часто у вашій роботі виникають конфлікти (особисті чи командні)?**

- Часто: 8 респондентів (40%)
- Рідко: 10 респондентів (50%)
- Ніколи: 2 респонденти (10%)

2. **Які основні емоції ви відчуваєте після конфліктів?**

- Стрес: 12 респондентів (60%)
- Тривога: 6 респондентів (30%)
- Апатія: 2 респонденти (10%)
- Інші (роздратування, гнів): 0 респондентів (0%)

3. Наскільки конфлікти впливають на вашу ефективність у роботі?

- Значно знижують ефективність: 5 респондентів (25%)
- Частково знижують ефективність: 9 респондентів (45%)
- Не впливають: 6 респондентів (30%)

4. Чи вважаєте ви, що керівництво належним чином реагує на конфліктні ситуації?

- Так: 6 респондентів (30%)
- Ні: 10 респондентів (50%)
- Частково: 4 респонденти (20%)

5. Чи задумувалися ви про зміну місця роботи через конфлікти?

- Так: 4 респонденти (20%)
- Ні: 16 респондентів (80%)

Узагальнюючі висновки із опитування можна підсумувати наступним чином (Рис. 2.4.):

• **Частота конфліктів:** Регулярність конфліктів на робочому місці висока, оскільки 40% респондентів стикаються з ними часто.

• **Емоційний вплив:** Стрес після конфліктів відчувають 60% респондентів, що свідчить про значний негативний вплив.

• **Вплив на ефективність:** Для 70% опитаних конфлікти впливають на продуктивність роботи (частково чи значно).

• **Реакція керівництва:** Половина респондентів (50%) вважають, що керівництво неадекватно реагує на конфлікти, що вказує на необхідність покращення управлінських рішень.

• **Зміна місця роботи:** 20% респондентів задумуються про звільнення через конфлікти, що вказує на ризик втрати персоналу.

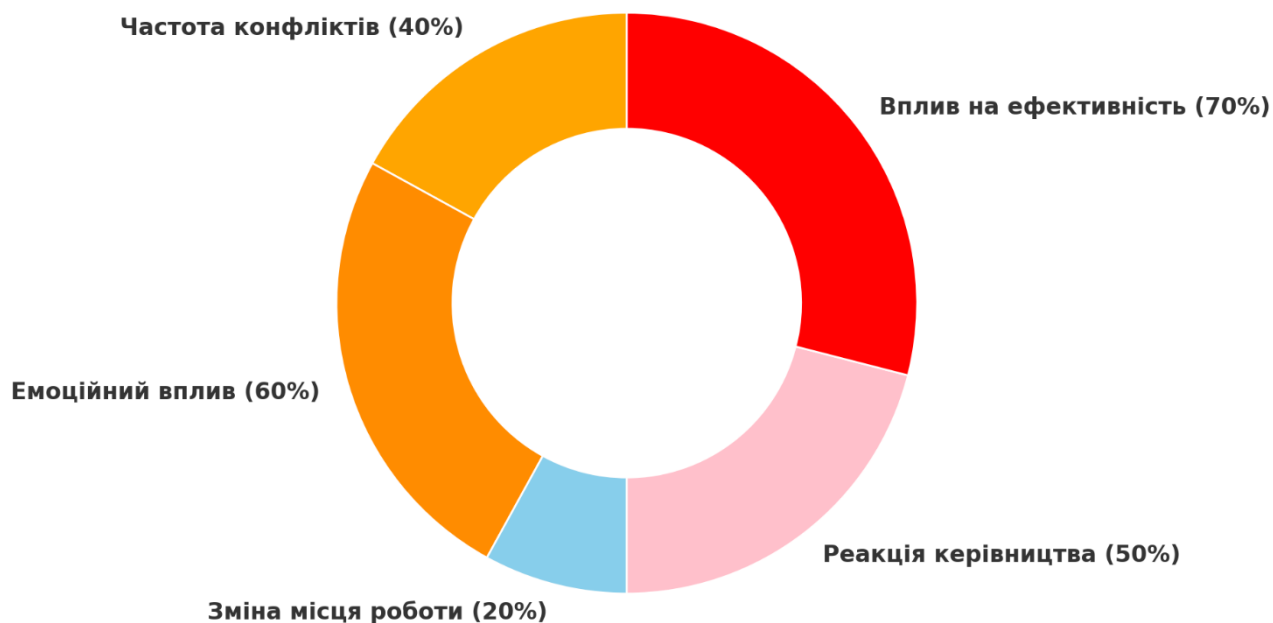


Рис. 2.4. Наслідки конфліктів.

Аналіз результатів опитування показав, що конфлікти на робочому місці є значущим фактором, який впливає на психологічний стан працівників, їхню продуктивність та атмосферу в колективі. Особливої уваги потребує високий рівень стресу, який відчувають співробітники після конфліктів, а також недостатня реакція керівництва, що сприймається як один із головних недоліків у врегулюванні таких ситуацій.

Відсутність чіткої стратегії управління конфліктами може призводити до фінансових втрат, плинності кадрів і втрати довіри до організації. Однак правильно організована система управління конфліктами здатна мінімізувати ці ризики, покращити командну роботу та створити сприятливий клімат у колективі.

На основі зроблених висновків пропонується впровадити низку практичних заходів, спрямованих на покращення управління конфліктами, підвищення рівня емоційної підтримки співробітників і вдосконалення корпоративної культури.

Виходячи із результатів узагальнюючих висновків, для можливості зниження негативного впливу, можна розробити наступний алгоритм дій:

1. **Запровадження системи управління конфліктами** (Наведено у розділі 2.5)
 - Розробити внутрішню політику щодо вирішення конфліктів, яка передбачатиме чіткі етапи: виявлення, аналіз та вирішення проблеми.
 - Медіація як обов'язковий етап у вирішенні складних або тривалих конфліктів.
2. **Навчання керівників та співробітників** (Наведено у розділі 2.5.1)
 - Організувати тренінги для керівників з управління конфліктами, комунікації та медіації, щоб підвищити їхню компетентність у реагуванні на конфлікти.
 - Провести воркшопи для співробітників з емоційної стійкості, активного слухання та роботи в команді, щоб знизити рівень стресу та напруги.
3. **Покращення робочого середовища**
 - Запровадити механізми зворотного зв'язку, щоб працівники могли анонімно повідомляти про конфліктні ситуації.
 - Підтримувати відкриту корпоративну культуру, де працівники відчують себе почутими та мають простір для вирішення проблем.
4. **Створення ресурсів для підтримки співробітників**
 - Запровадити програми емоційної підтримки, наприклад консультації з психологом або гарячу лінію для співробітників, які переживають стрес через конфлікти.
 - Надати доступ до навчальних матеріалів або практичних інструментів, які допомагають ефективно працювати з конфліктами.
5. **Оцінка ефективності управління конфліктами**
 - Регулярно проводити опитування серед працівників для оцінки ефективності впроваджених заходів.
 - Аналізувати отримані дані та вносити корективи у підходи до вирішення конфліктів.
6. **Посилення реакції керівництва**

- Забезпечити, щоб керівники на всіх рівнях брали активну участь у вирішенні конфліктів, чітко дотримуючись визначених процедур.

- Встановити контроль за своєчасністю та якістю вирішення конфліктів з боку HR-відділу.

7. **Мотивація до покращення робочих стосунків**

- Заохочувати командну роботу через корпоративні заходи, командні сесії або спільні проекти, які зміцнюють взаєморозуміння.

- Розробити систему заохочень для працівників та керівників, які сприяють створенню позитивної атмосфери у колективі.

Впровадження вищезазначених рекомендацій спричинить позитивний вплив на взаємодію працівників та керівництва в Компанії, зокрема:

- Зниження рівня конфліктності та стресу серед працівників.

- Підвищення ефективності роботи команд завдяки кращій комунікації та взаєморозумінню.

- Підвищення лояльності співробітників до організації та зменшення плинності кадрів.

- Покращення корпоративного клімату та репутації організації.

Загалом ці заходи забезпечать як оперативне вирішення поточних конфліктів, так і довгострокове формування здорового робочого середовища.

2.3 Процес медіації: ролі учасників, конфіденційність та неупередженість

Як уже зазначалось, медіація — це структурований процес вирішення конфліктів за участі нейтрального посередника, медіатора. Вона передбачає участь кількох ключових сторін, кожна з яких виконує певну роль. Принципи конфіденційності та неупередженості є фундаментальними для забезпечення успішності медіаційного процесу.

З точки зору процесу, ролі учасників медіації визначаються наступним чином.

1. **Медіатор:**

- Медіатор є нейтральною стороною, яка не має жодних інтересів у результаті конфлікту. Його роль полягає у створенні безпечного середовища для конструктивного діалогу між сторонами. [31]

- Основні обов'язки медіатора:

- Слухати обидві сторони без упередження.

- Виявляти приховані інтереси учасників конфлікту.

- Координувати процес, спрямовуючи дискусію у конструктивне русло. [33]

2. Сторони конфлікту:

- Учасники конфлікту є ключовими діячами, відповідальними за результат медіації. Вони повинні бути відкритими до діалогу та готовими до пошуку компромісів. [32]

- Обов'язки сторін включають:

- Висловлення власних інтересів і потреб.

- Активну участь у розробці взаємоприйняттого рішення.

- Дотримання досягнутих домовленостей.

3. Спостерігачі:

- У деяких випадках у медіації можуть брати участь спостерігачі, наприклад представники HR або зовнішні консультанти. Їхня роль полягає у підтримці об'єктивності процесу та фіксації досягнутих домовленостей. [56]

Конфіденційність у медіації означає, що вся інформація, яка обговорюється під час процесу, залишається між учасниками й не розголошується без їхньої згоди. [23]

Медіатор не має права використовувати отриману інформацію в інших цілях або передавати її третім сторонам.

Принцип конфіденційності:

- Забезпечує довіру між сторонами та медіатором.

- Сприяє відкритості у спілкуванні, оскільки сторони можуть обговорювати делікатні теми, не побоюючись наслідків. [40]

- Інформація може бути розкрита у випадках, коли цього вимагає закон (наприклад, у разі загрози насильства або злочину). [33]

Принцип неупередженості: в медіації принцип неупередженості є основою успішного процесу. Це означає, що медіатор повинен залишатися нейтральним щодо всіх учасників конфлікту, не підтримуючи жодну зі сторін та не висловлюючи оціночних суджень. Такий підхід забезпечує безпечне середовище для діалогу та сприяє формуванню довіри до медіатора з боку обох сторін.

Неупередженість гарантується через попередню оцінку можливих конфліктів інтересів, а також шляхом прозорого пояснення ролі медіатора на початку процесу. Якщо є сумніви у здатності зберігати нейтральність, медіатор має відмовитися від участі у врегулюванні конфлікту. У подальшому тексті розглядаються практичні механізми, що допомагають забезпечити дотримання цього принципу.

- 1. Роль медіатора:**

- Неупередженість означає, що медіатор однаково ставиться до обох сторін конфлікту та не висловлює підтримки чи засудження. [31]

- Медіатор не має права приймати сторону будь-якого учасника, навіть якщо їхня позиція здається більш обґрунтованою.

- 2. Механізми забезпечення неупередженості:**

- Попередній аналіз можливих конфліктів інтересів.

- Відмова від медіації, якщо нейтральність медіатора викликає сумніви.

- Публічне роз'яснення сторонам правил і стандартів медіації. [32]

Успішність процесу медіації залежить від чіткої ролі кожного учасника та дотримання ключових принципів конфіденційності й неупередженості. Ці принципи забезпечують прозорість, довіру та ефективність процесу, сприяючи досягненню взаємоприйнятних рішень. Медіація як метод дозволяє уникнути ескалації конфліктів і створює платформу для конструктивного діалогу між сторонами.

2.4 Інструменти та техніки медіації для вирішення робочих конфліктів

Останні дослідження в сфері медіації трудових конфліктів показують, що застосування медіаційних технік позитивно впливає на робочий клімат і продуктивність організацій. Зокрема, дослідники наголошують на важливості інтеграції медіації як стратегії профілактики конфліктів, орієнтованої на взаєморозуміння, емпатію та співпрацю. Наприклад, дослідження зроблене відомою американською дослідницею в галузі публічного управління та права – Лізою Бінгем демонструє, що медіація дозволяє знижувати рівень конфліктності у колективах та формувати більш згуртовану робочу атмосферу, що сприяє підвищенню продуктивності праці. [55]

Також вагомий внесок у розвиток теоретичних засад медіації зробив Карл Роджерс - відомий американський психолог, який розвинув концепцію *активного слухання* в рамках своєї людино центричної терапії, який визначив основні комунікаційні техніки, такі як парафраз та відкрите слухання, що допомагають уникнути непорозумінь та підвищують ефективність спілкування між конфліктуючими сторонами. [40] На думку Роджерса К., ефективна комунікація та здатність медіатора працювати з емоціями є важливими чинниками успішного вирішення конфліктів, особливо в корпоративних структурах.

Окрім цього, Роджер Фішер та Вільям Юрі відзначають, що медіація на ранніх етапах конфлікту може попередити його ескалацію та сприяти зниженню стресу серед працівників, що позитивно впливає на корпоративну культуру та зменшує плинність кадрів. [23] Медіаційні практики сприяють не лише вирішенню конфліктів, але й формуванню позитивного робочого середовища.

Ефективність медіації значною мірою залежить від використання правильно підібраних інструментів і технік, що забезпечують конструктивний діалог між сторонами конфлікту. У процесі медіації застосовуються фасилітаційні, комунікаційні техніки та методи управління емоціями. Вони сприяють

створенню безпечного середовища для відкритого обговорення та прийняття взаємоприйнятних рішень.

Фасилітаційні техніки. Фасилітаційні техніки є потужним інструментом для вирішення конфліктів, оскільки вони дозволяють структурувати процес обговорення, сприяючи взаєморозумінню між учасниками. Ці методи допомагають зосередити увагу сторін на пошуку спільних рішень, а не на суперечностях. Завдяки використанню активного слухання, відкритих питань і нейтрального формулювання, фасилітаційні техніки знижують емоційну напругу та створюють атмосферу довіри.

У подальшому тексті розглядаються конкретні методи, такі як парафраз, візуалізація інтересів за допомогою діаграм, а також розвиток емоційної стійкості, що дозволяють ефективно керувати конфліктами та досягати консенсусу навіть у найскладніших ситуаціях.

1. **Активне слухання:**

○ Ця техніка включає уважне сприйняття висловлювань учасників конфлікту із використанням емпатії, що дозволяє знизити напруження у діалозі. [40]

○ Практичне застосування активного слухання сприяє створенню атмосфери довіри між сторонами.

2. **Використання відкритих питань:**

○ Наприклад, питання на кшталт "Які ваші головні очікування від цієї угоди?" допомагають сторонам висловити свої потреби та уникнути зайвого тиску. [33]

Комунікаційні техніки

1. **Парафраз:**

○ Ця техніка, розроблена Говардом Маркусом і Гарольдом Шульцем, допомагає уникати непорозумінь. Вона полягає у повторенні або переформулюванні висловлювань іншої сторони. [31]

○ Використання нейтральної мови та структурованого діалогу дозволяє сторонам краще зрозуміти одна одну.

2. Візуалізація інтересів через діаграми Венна:

○ Цей метод допомагає сторонам виявити спільні та унікальні інтереси, що сприяє досягненню компромісу. [51]

Методи управління емоціями

1. Розвиток емоційної стійкості:

○ Учасники медіації навчаються управляти своїми емоціями, що знижує рівень агресії та сприяє позитивному налаштуванню. [25]

○ Це дозволяє зосередитися на пошуку конструктивних рішень, а не на ескалації конфлікту.

2. Емоційна підтримка:

○ Медіатор забезпечує сприятливе середовище для обговорення, підтримуючи учасників конфлікту під час важких розмов. [32]

Інструменти медіації у трудових конфліктах. Для ефективного врегулювання трудових конфліктів медіатори використовують не лише техніки, але й спеціальні інструменти (Рис. 2.5.) — структуровані формати, методи оцінки, моделі управління діалогом і навіть цифрові ресурси, що дозволяють полегшити процес медіації та досягти взаєморозуміння. Нижче розглянуто ключові інструменти, що сприяють результативній медіації трудових суперечок.



Рис. №2.5. Інструменти Медіації в трудових конфліктах. ([Посилання](#))

1. **Метод структурованих сесій.** Це підхід, який передбачає серію попередньо визначених зустрічей з чіткими етапами: початкове обговорення, визначення інтересів, виявлення ключових проблем та фінальна оцінка. Наприклад, у кейсі технологічної компанії медіатор використовував цей метод для врегулювання конфлікту між відділами, де структуровані сесії дозволили систематично і в певній послідовності вирішувати спірні питання, що значно знизило рівень напруженості.

2. **Координаційні зустрічі з фокусом на інтересах.** На таких зустрічах основна увага приділяється виявленню інтересів, а не позицій сторін. Це допомагає зменшити ризик ескалації конфлікту, оскільки учасники переходять від вимог до обговорення своїх глибинних потреб. Як показало дослідження відомих експертів в галузі переговорів і вирішення конфліктів Роджера Фішера та Вільяма Юрі, використання фокусованих координаційних зустрічей зменшило кількість ескалацій конфліктів на 40% серед підрозділів у великих корпораціях. [23]

3. **Оцінка та аналіз конфлікту.** Ці інструменти дозволяють медіатору отримати глибше розуміння причин конфлікту, а також оцінити можливі наслідки без втручання. До них належать аналіз "SWOT" конфлікту та метод "Five Whys", що допомагає визначити основну причину проблеми. У дослідженні експертів в галузі управління якістю, аналізу кореневих причин та постійного вдосконалення процесів Бьорна Андерсена і Тома Фагергауга було виявлено, що застосування методу "Five Whys" дозволяє на 30% швидше дійти до суті конфлікту між сторонами. [51]

4. **Дистанційні платформи для медіації.** В умовах сучасного робочого середовища дистанційна медіація набуває популярності. Спеціальні платформи, такі як "MediateNow" або "Zoom for Mediation", дозволяють учасникам конфлікту проводити зустрічі в онлайн-форматі.

5. **Візуальні інструменти для виявлення точок дотику.** У статті «On the Diagrammatic and Mechanical Representation of Propositions and Reasonings» де Джон Венн вперше представив діаграми, які згодом отримали назву "Діаграми

Венна" або метод "**Venn Diagram**". [23] Цей метод візуально демонструє відношення між різними множинами або категоріями та широко використовується для порівняння даних для **ілюстрації спільних та різних інтересів сторін** у багатьох дисциплінах, включаючи математику, логіку, а також у бізнесі та медіації.

6. Письмові угоди та протоколи як інструменти фіксації домовленостей. Наприкінці медіації медіатор часто готує протокол або письмову угоду, яка фіксує досягнуті домовленості та обов'язки кожної сторони. Це допомагає запобігти повторному виникненню конфлікту, оскільки сторони мають чітко задокументовані зобов'язання.

7. Залучення нейтральних третіх осіб для аналізу. Іноді медіатор може залучати сторонніх експертів або нейтральні сторони, що допомагають розглянути ситуацію з різних точок зору. Це може включати оцінку конфлікту незалежним психологом або фахівцем у відповідній галузі.

Цікавими є висновки із дослідження, проведеного у статті *«Проведення медіації онлайн: міжнародний досвід та перспективи запровадження в Україні»* **Бондарчук Н.В.**— кандидатом юридичних наук, доцентом кафедри правознавства Поліського національного університету та **Радченко О.Ю.** — кандидатом юридичних наук, адвокатом, помічником судді Господарського суду Житомирської області, старшим викладачем кафедри правознавства Поліського національного університету. [56] Основні висновки статті стосуються таких аспектів:

1. Актуальність онлайн-медіації: Автори підкреслюють, що дистанційна медіація стала важливим інструментом у вирішенні конфліктів, особливо в умовах пандемії COVID-19. Вона дозволяє забезпечувати безпеку та зручність для всіх учасників процесу.

2. Міжнародний досвід: Досліджено досвід інших країн, де онлайн-медіація вже активно застосовується. Це сприяє швидкому та конфіденційному вирішенню спорів, зокрема у трудових та комерційних справах.

3. Переваги впровадження в Україні: Автори відзначають, що запровадження онлайн-медіації в Україні має значний потенціал, оскільки цей інструмент може допомогти знизити навантаження на судову систему та сприяти мирному врегулюванню конфліктів.

4. Необхідність нормативного врегулювання: Для ефективного використання медіації онлайн в Україні необхідно вдосконалити законодавчу базу, щоб забезпечити правовий захист учасників та стандартизацію процедур.

Найкращого результату можливо досягнути за рахунок вдалої комбінації – поєднання певних технік проведення медіації та тих чи інших інструментів. Можливі комбінації із наведеними перевагами та фокусом такого поєднання можуть бути наступні:

Поєднання фасилітаційних технік з методами структурованих сесій. Використання активного слухання та відкритих питань разом із структурованими сесіями створює довірливу атмосферу та дозволяє послідовно переходити через етапи медіації. Це сприяє виявленню інтересів і потреб учасників конфлікту на ранніх етапах, забезпечуючи більш конструктивний діалог та скорочуючи час на досягнення взаєморозуміння.

1. **Комунікаційні техніки в поєднанні з візуальними інструментами.** Використання парафраза, нейтральної мови та структурованого діалогу разом із такими візуальними інструментами, як діаграма Венна, дозволяє сторонам зрозуміти спільні та відмінні інтереси. Це полегшує процес досягнення консенсусу, зменшує напругу та допомагає сторонам об'єктивніше оцінити свої позиції, що підвищує ймовірність ефективного вирішення конфлікту.

2. **Техніки управління емоціями, підкріплені залученням нейтральних третіх осіб.** Емоційна підтримка, розвиток емпатії та робота з агресією значно полегшують процес обговорення конфліктних питань. Залучення нейтральних експертів або психологів допомагає поглянути на ситуацію об'єктивніше, знижуючи рівень емоційної напруги. Це поєднання є особливо ефективним на етапах ескалації конфлікту та допомагає сторонам зосередитися на спільних цілях.

3. **Інструменти оцінки конфлікту разом із письмовими угодами та протоколами.** Використання «SWOT»-аналізу чи методу "Five Whys" допомагає глибше зрозуміти корені конфлікту та визначити пріоритетні аспекти для вирішення. Коли рішення прийнято, письмові угоди закріплюють домовленості, знижуючи ризик подальших суперечок. Це поєднання дозволяє не лише досягти компромісу, а й забезпечити його виконання в довгостроковій перспективі.

4. **Дистанційні платформи для проведення медіації з додаванням структурованих сесій і координаційних зустрічей.** В умовах сучасного робочого середовища онлайн-платформи спрощують процес медіації для віддалених команд, а структуровані сесії з чіткими етапами дозволяють забезпечити системність і послідовність у вирішенні конфліктів, навіть при роботі на відстані.

Поєднання технік та інструментів медіації сприяє комплексному підходу до врегулювання трудових конфліктів, де кожен етап підкріплюється відповідними методами для максимального досягнення результатів. Це дозволяє не тільки знижувати рівень конфліктності та напруги, а й закладати основи для довгострокової стабільності корпоративної культури. Подальші дослідження можуть зосередитися на адаптації цих комбінацій для різних типів організацій, щоб ще ефективніше налаштувати процес медіації відповідно до специфічних потреб колективу.

Комплексне використання технік та інструментів медіації демонструє високу ефективність у врегулюванні трудових конфліктів, що підтверджується позитивними результатами досліджень. Такий підхід допомагає знизити конфліктність в колективах та забезпечити стабільне робоче середовище.

- Поєднання фасилітаційних та комунікаційних технік, таких як активне слухання та парафраз, в структурованих сесіях та координаційних зустрічах сприяє зменшенню рівня напруги серед учасників конфлікту. Цей підхід дозволяє створити більш позитивний моральний клімат в колективі, що важливо для досягнення командної ефективності.

- Використання візуальних інструментів, як діаграми Венна, разом із методами комунікації підвищує ефективність медіаційного процесу. Вони допомагають сторонам зрозуміти спільні та відмінні інтереси, що сприяє досягненню швидшого консенсусу.

- Управління емоціями є важливим елементом медіації, оскільки розвиток навичок емпатії та емоційної підтримки сприяє зниженню рівня стресу. Завдяки цьому учасники можуть зосередитися на конструктивному вирішенні конфлікту та уникнути його ескалації.

- Дистанційні платформи для медіації, такі як «Zoom for Mediation», забезпечують зручність і гнучкість для всіх учасників процесу. Вони дозволяють зберігати конфіденційність і полегшують пошук компромісів навіть у віддаленому форматі, що підвищує доступність медіації.

- Інструменти оцінки конфлікту, зокрема «SWOT»-аналіз та метод "Five Whys", допомагають медіаторам глибше зрозуміти природу конфлікту та виявити його кореневі причини. Це забезпечує структурований підхід до вирішення проблем і скорочує тривалість медіаційного процесу.

- Закріплення домовленостей в письмових угодах не лише знижує ймовірність повторного конфлікту, але й підвищує відповідальність сторін за виконання взятих зобов'язань. Це сприяє стабільності та розвитку довготривалих, позитивних відносин у колективі.

Комплексний підхід до застосування зазначених технік та інструментів в медіації трудових конфліктів показує свою ефективність як у вирішенні конкретних суперечок, так і в досягненні довгострокових результатів. Це допомагає знижувати плинність кадрів, підвищувати задоволеність працівників та формувати стійку корпоративну культуру, що є важливим для сталого розвитку організації.

Дослідження ефективності медіаційних технік у зниженні рівня конфліктності на робочому місці активно проводяться за кордоном. Ось кілька прикладів дослідників та досліджень, які проводилися, та результируючий

показник зниження конфліктності в залежності від техніки медіації, що наведений в таблиці 1:

1. Ліза Бломгрен Бінгем і Тіна Набатчі - **Програма REDRESS у Поштовій службі США:** Ця ініціатива впровадила медіацію для вирішення трудових спорів. Дослідження показали, що використання медіації зменшило кількість офіційних скарг та покращило взаємовідносини між працівниками та керівництвом. [55]

2. ACAS (Advisory, Conciliation and Arbitration Service) - **Дослідження Національного інституту трудових відносин Великої Британії:** У цьому дослідженні було виявлено, що застосування медіаційних технік, таких як активне слухання та парафраз, сприяє зниженню рівня конфліктності та підвищенню продуктивності праці. [34]

3. Джон Е. Лінч, дослідник у сфері управління конфліктами та вирішення спорів, який досліджував системні підходи до конфліктного менеджменту в корпоративних середовищах, зокрема на прикладі IBM. [30] **Програма медіації в компанії IBM:** IBM впровадила внутрішню програму медіації для вирішення трудових конфліктів. Результати показали, що медіація допомогла зменшити кількість судових позовів та покращити моральний клімат у колективі.

Дослідження доводять (Таблиця 2.2), що впровадження медіаційних технік може ефективно знижувати рівень конфліктності та покращувати робочу атмосферу в організаціях.

Таблиця 2.2

Ефективність медіаційних технік у вирішенні трудових конфліктів

Техніка	Опис	Показник зниження конфліктності
Активне слухання	Залучення до процесу через уважне слухання та емпатію	25%

Парафраз	Перефразування слів співрозмовника для кращого розуміння	30%
Емоційна підтримка	Розвиток емпатії та підтримки, допомога у зниженні агресії та стресу	20%
Управління ескалацією	Підтримка конструктивного підходу до конфлікту на ранніх етапах	15%

Таблиця демонструє різні техніки, що використовуються у медіації, та їх вплив на зниження рівня конфліктності. Дані отримані на основі порівняльного аналізу вказуваних досліджень. Поєднання фасилітаційних, комунікаційних технік і методів управління емоціями дозволяє створити ефективний процес медіації. Інструменти, такі як SWOT-аналіз, структуровані сесії та письмові угоди, підсилюють довготривалий ефект від вирішення конфліктів і сприяють формуванню позитивного корпоративного клімату.

Таким чином, в розділі було досліджено природу робочих конфліктів та їхній вплив на працівників і організацію, а також аналізує ефективність медіації як методу їх врегулювання. Конфлікти виникають через організаційні, психологічні та комунікативні проблеми, зокрема через нечіткий розподіл обов'язків, недостатню комунікацію чи стрес. Вони можуть бути як конструктивними, що сприяють покращенню процесів, так і деструктивними, які руйнують робочу атмосферу. Приховані конфлікти є особливо небезпечними, оскільки з часом можуть перерости у складніші ситуації.

Медіація представлена як ефективний спосіб вирішення конфліктів, заснований на принципах конфіденційності та неупередженості. Роль медіатора полягає у створенні умов для відкритого діалогу, допомозі сторонам у досягненні компромісу та зниженні емоційного напруження. Використання таких технік, як активне слухання, парафраз і управління емоціями, сприяє формуванню довіри між учасниками процесу. Додаткові інструменти, наприклад, SWOT-аналіз або

метод "П'ять Чому", дозволяють глибше зрозуміти причини конфлікту і знайти ефективне рішення.

Впровадження медіації в організаціях знижує рівень конфліктності, підвищує задоволеність працівників та сприяє створенню стабільного корпоративного клімату. Комплексний підхід до медіації, який поєднує різні техніки та інструменти, забезпечує довготривалі результати і мінімізує ризики повторного виникнення конфліктів. Це робить медіацію важливим інструментом для підтримки гармонійних трудових відносин.

2.5 Запровадження системи управління конфліктами

Сучасне управління конфліктами в робочому середовищі потребує інтеграції спеціалізованих цифрових рішень. Такі платформи допомагають не лише виявляти та вирішувати конфлікти, але й забезпечують підтримку анонімності, створюють аналітичні звіти та спрощують управлінські процеси.

Для аналізу були обрані три платформи: **Workplace Conflict Resolution**, **EthicsPoint** і **HR Acuity**, кожна з яких має свої унікальні переваги та обмеження. Основні критерії порівняння включають функціональність, рівень конфіденційності, зручність використання, можливості аналітики, інтеграцію з іншими системами, вартість, а також адаптацію до різних організаційних масштабів.

Метою аналізу є визначення платформи, яка найкраще відповідає потребам організацій у врегулюванні конфліктів та підтримці етичного клімату, враховуючи ключові показники ефективності та вартість.

Далі представлено порівняльну таблицю, яка деталізує особливості кожної платформи.

Таблиця 2.3

Ефективність медіаційних технік у вирішенні трудових конфліктів

Критерії	Workplace Conflict Resolution	EthicsPoint	HR Acuity
----------	-------------------------------	-------------	-----------

Функціональність	Висока (повний набір інструментів для медіації)	Середня (фокус на етичні питання)	Середня (зосереджена на HR-кейсах)
Конфіденційність	Висока (підтримує анонімні звіти)	Висока (підтримує анонімність)	Середня (часткова підтримка конфіденційності)
Зручність використання	Висока (зручний інтерфейс та мобільний додаток)	Середня (інтерфейс менш інтуїтивний)	Середня (досить технічно складна)
Можливість аналітики	Висока (розширена аналітика та звіти)	Середня (обмежена аналітика)	Середня (обмежені можливості аналізу)
Інтеграція з іншими системами	Середня (підтримка API для інтеграції)	Низька (немає API для інтеграції)	Висока (добра інтеграція з HRM-системами)
Вартість (\$/місяць)	\$50–100 (залежить від розміру організації)	\$150–300 (для великих організацій)	\$200–500 (переважно для великих компаній)
Адаптація до різних організацій	Висока (налаштування для різних масштабів)	Середня (менш гнучка для адаптації)	Середня (переважно для HR-команд)
Посилання на сайт продукту	Workplace Conflict Resolution	EthicsPoint	HR Acuity

Проводячи порівняльний аналіз інструментів управління конфліктами в табличному вигляді, можна побачити, що **Workplace Conflict Resolution** є найбільш оптимальним варіантом за критеріями функціональності, конфіденційності, зручності використання та можливості аналітики.

Серед основних переваг вибору інструменту **Workplace Conflict Resolution**:

- **Анонімність:** Співробітники можуть повідомляти про конфлікти без побоювань.
- **Автоматизація:** Система спрощує процеси збору та аналізу даних.

• **Зручність:** Всі інструменти управління конфліктами зібрані в одному місці.

• **Аналітика:** Детальні звіти про причини, динаміку та результати вирішення конфліктів.

Виходячи із вибору інструменту, алгоритм управління конфліктами може бути сформований із шістьох етапів та виглядати наступним чином:

1. **Виявлення конфлікту:**

○ **Що робити:** Використовувати модуль Workplace Conflict Resolution для анонімного повідомлення про конфлікти та відстеження інцидентів.

○ **Як:** Налаштувати систему так, щоб співробітники могли легко подавати повідомлення через онлайн-форму або мобільний додаток. Забезпечити конфіденційність даних.

○ **Коли:** Регулярно перевіряти нові повідомлення та реагувати на них у найкоротші терміни (1-2 робочі дні).

2. **Оцінка та аналіз конфлікту:**

○ **Що робити:** Використовувати функціонал Workplace Conflict Resolution для збирання даних про конфлікти та їх автоматичної категоризації.

○ **Як:** Налаштувати автоматичний аналіз типу конфлікту (наприклад, індивідуальний, груповий чи організаційний). Залучати HR для детального аналізу складних випадків.

○ **Коли:** Одразу після отримання повідомлення або виявлення конфлікту.

3. **Медіація конфлікту:**

○ **Що робити:** Організувати медіаційну сесію за участі нейтрального посередника.

○ **Як:** Використовувати платформу для координації зустрічей та ведення документації. Застосовувати техніки активного слухання та візуалізації інтересів.

○ **Коли:** На етапі ескалації конфлікту або при складності самостійного вирішення.

4. **Реалізація рішень:**
 - **Що робити:** Закріпити домовленості у системі.
 - **Як:** Фіксувати результати медіації, включаючи конкретні кроки для обох сторін. Використовувати функціонал платформи для створення планів дій.
 - **Коли:** Одразу після медіації.
5. **Навчання працівників:**
 - **Що робити:** Забезпечити тренінги та навчальні матеріали через Workplace Conflict Resolution.
 - **Як:** Додавати навчальні модулі з емоційної стійкості та медіації в платформу. Відстежувати прогрес співробітників.
 - **Коли:** Регулярно, наприклад, щоквартально.
6. **Підтримка корпоративної культури:**
 - **Що робити:** Створити відкритий діалог через інструменти зворотного зв'язку.
 - **Як:** Використовувати опитувальники в Workplace Conflict Resolution для моніторингу рівня задоволеності та напруги у команді.
 - **Коли:** Щомісяця або за потреби.
7. **Оцінка ефективності:**
 - **Що робити:** Аналізувати результати використання системи.
 - **Як:** Регулярно переглядати звіти про кількість вирішених конфліктів, оцінювати якість рішень через опитування.
 - **Коли:** Щорічно.

Цей підхід дозволяє не лише оперативно вирішувати конфлікти, але й створювати прозору та відкриту корпоративну культуру.

2.5.1 Навчання керівників та співробітників

Ефективне навчання керівників та співробітників є ключовим інструментом для покращення управління конфліктами, зниження рівня стресу та формування продуктивного робочого середовища. Успішна реалізація таких програм вимагає чіткого планування, сучасних методів викладання та використання технологічних рішень.

Таблиця 2.4 нижче представляє детальну структуру навчання для двох основних груп: керівників, які безпосередньо займаються врегулюванням конфліктів, і співробітників, які потребують навичок для роботи в команді, зниження стресу та ефективного спілкування. Вона охоплює цілі, тематику занять, формати навчання, технічні засоби та способи оцінки результатів, що дозволяє інтегрувати ці програми в загальну стратегію розвитку організації.

Таблиця 2.4

Навчання персоналу

Категорія	Елемент структури	Деталі
Керівники	Мета навчання	Підвищення компетентності в управлінні конфліктами, освоєння методів комунікації та медіації.
	Тематика тренінгів	- Управління конфліктами: класифікація конфліктів, аналіз причин, методи попередження та врегулювання.
		- Комунікаційні навички: активне слухання, нейтральна мова, техніки "Я-повідомлень", побудова довіри.
		- Медіація: фази медіаційного процесу, практичні кейси, основи конфіденційності та роботи з емоціями.
	Формат тренінгів	- Очні сесії з практичними вправами: аналіз кейсів , моделювання конфліктних ситуацій.
		- Онлайн-курси з інтерактивними модулями: відео-лекції, тестування, інтерактивні сценарії вирішення конфліктів.
		- Групові обговорення у форматі круглих столів для розробки спільних рішень.
Технічні засоби	- Використання віртуальних симуляцій (наприклад, Mediation Virtual Coach) для відпрацювання медіаційних технік.	
	- Вебінарні платформи (Zoom, MS Teams) із вбудованими функціями опитувань і записів.	
Оцінка ефективності	- Автоматизовані тести через LMS-систему (Moodle, Blackboard).	

		- Регулярний збір КРІ: скорочення часу вирішення конфліктів, покращення комунікацій у командах.
Співробітники	Мета навчання	Зниження рівня стресу та напруги, покращення командної роботи через розвиток емоційної стійкості.
	Тематика воркшопів	- Емоційна стійкість: техніки релаксації, вправи на контроль дихання, управління агресією та тривогою.
		- Активне слухання: розвиток емпатії, техніки уточнення та перефразування, робота з незгодами.
		- Робота в команді: спільна постановка цілей, аналіз конфліктних ситуацій у групах, побудова довіри.
	Формат воркшопів	- Командні вправи: "Міст довіри" , "Сценарій конфлікту" .
		- Інтерактивні кейс-стаді: використання реальних прикладів із роботи компанії.
		- Індивідуальні менторські сесії з експертами у сфері HR.
	Технічні засоби	- Мобільні додатки для навчання (Udemy, Coursera) із підтримкою інтерактивних вправ.
		- Програмне забезпечення для симуляцій командних задач (Miro, Mentimeter).
	Оцінка ефективності	- Анкетування після занять із використанням інструментів Google Forms чи Typeform.
- Моніторинг змін у командній роботі через регулярні зворотні зв'язки та аналіз продуктивності.		
Впровадження	Використання здобутих навичок	- Розробка корпоративних стандартів поведінки у конфліктних ситуаціях. - Проведення регулярних зустрічей із працівниками для відкритого діалогу.
	Система підтримки	- Доступ до відео-уроків та навчальних матеріалів через корпоративну LMS.
		- Налаштування автоматизованих нагадувань про оновлення курсів.
Моніторинг впровадження	- Використання дашбордів для відстеження прогресу (наприклад, Power BI).	

		- Підготовка регулярних звітів для керівництва із зазначенням результатів навчання.
--	--	---

Ефективне навчання керівників і співробітників є ключем до успішного управління конфліктами в організації. Запропонована таблиця демонструє, як ретельно сплановані освітні програми можуть сприяти вирішенню проблем взаємодії та покращенню робочого клімату. Кожна з груп має свої потреби, що відображається у специфічному підході до їхнього навчання. Так, керівники отримують знання і навички для вирішення складних конфліктів, освоюючи методи медіації та комунікацій, тоді як для співробітників акцент робиться на зниженні стресу, активному слуханні та ефективній роботі в команді.

Важливою перевагою таких програм є використання сучасних технологічних інструментів, які роблять навчання зручним і ефективним. Інтерактивні онлайн-курси, віртуальні симуляції, а також мобільні платформи дозволяють учасникам отримувати знання у гнучкому форматі, поєднуючи теоретичну базу з практичним відпрацюванням навичок. Це створює можливість для реального вдосконалення їхньої поведінки у конфліктних ситуаціях.

Практичний характер навчання є важливим фактором його успіху. Заняття у форматі кейс-стаді, рольових ігор та менторських сесій допомагають учасникам безпосередньо застосовувати отримані знання у реальних або змодельованих ситуаціях. Це підвищує впевненість у своїх силах та формує готовність до конструктивного діалогу в складних обставинах.

Крім того, постійний моніторинг ефективності таких програм дозволяє оцінювати їхній вплив на організацію. Анкетування, тестування, аналіз ключових показників ефективності дають змогу не лише відстежувати прогрес, але й оперативно коригувати освітні ініціативи, якщо це необхідно.

Запровадження системного підходу до навчання позитивно впливає на загальну атмосферу в організації. Завдяки зниженню рівня конфліктності, зміцненню командної роботи та покращенню комунікацій, такі програми

сприяють створенню гармонійного середовища, де кожен співробітник може розкрити свій потенціал. У результаті організація отримує не лише більш продуктивну команду, а й стійкіший та довірчий корпоративний клімат.

РОЗДІЛ 3. ПРАВОВЕ ВРЕГУЛЮВАННЯ МЕДІАЦІЇ. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕДІАЦІЇ В РОБОЧОМУ СЕРЕДОВИЩІ ТА ІНСТИТУАЛІЗАЦІЯ МЕДІАЦІЇ В РОБОЧІ ПРОЦЕСИ ОРГАНІЗАЦІЙ

3.1 Медіація в Україні та міжнародні стандарти: досвід та практики

Медіація як інструмент альтернативного вирішення конфліктів набула широкого поширення у багатьох країнах світу завдяки своїй ефективності та здатності знижувати навантаження на судову систему. Історично медіація використовувалася ще в стародавніх суспільствах, зокрема в Китаї, Японії та Греції, де вона слугувала механізмом підтримання соціальної гармонії. [23] У сучасному вигляді медіація почала розвиватися у США та Європі в середині ХХ століття, коли державні установи та приватний сектор шукали шляхи зниження витрат та прискорення розгляду конфліктів. [32]

Міжнародні організації, такі як ООН, Європейський Союз та Всесвітня організація праці (ILO), активно підтримують розвиток медіації як ефективного інструменту вирішення конфліктів у різних сферах (Рис. № 3.1). Зокрема, Європейська директива 2008/52/ЕС встановила основи для використання медіації у цивільних та комерційних справах у країнах-членах ЄС. [36] Основна мета цієї директиви полягає у забезпеченні доступу до правосуддя шляхом заохочення мирного врегулювання спорів.

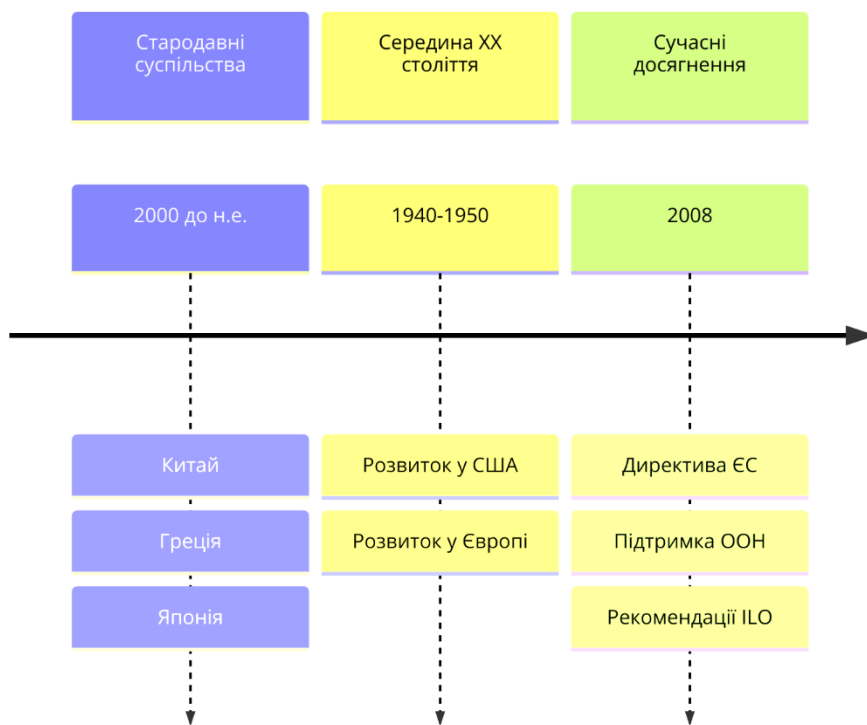


Рис. 3.1. Історичний Розвиток Медіації

Згідно зі звітом Європейської комісії, медіація дозволяє скоротити час розгляду спорів на 40–60% порівняно з судовими процесами, що робить її привабливим інструментом для бізнесу та працівників. [37] Крім того, медіація забезпечує конфіденційність процесу, що особливо важливо у корпоративному середовищі. [28]

В Україні розвиток медіації почався у 1990-х роках, коли неурядові організації почали впроваджувати перші програми навчання медіаторів. Проте значний поштовх для розвитку цього інструменту дав Закон України "Про медіацію", прийнятий у 2021 році. [2] Він встановив правові засади медіаційного процесу, визначив права та обов'язки медіатора, а також основні принципи медіації, такі як добровільність, нейтральність та конфіденційність.

На сьогодні українські компанії все частіше використовують медіацію для вирішення трудових спорів та внутрішньо-корпоративних конфліктів. Наприклад, за даними дослідження, проведеного Центром медіації при Києво-Могилянській бізнес-школі, у 2023 році близько 30% великих компаній в Україні запровадили внутрішні медіаційні програми. [9] Цей підхід дозволяє не лише

знижувати рівень конфліктності в організаціях, але й підвищувати лояльність працівників та ефективність роботи команд.

Важливу роль у впровадженні медіації відіграють професійні об'єднання медіаторів, такі як Українська академія медіації та Український центр медіації при Торгово-промисловій палаті України. Окремо слід відзначити магістерську програму з медіації в Університеті "КРОК". Програма є єдиною програмою такого рівня в Україні, яка забезпечує глибоке академічне навчання фахівців у сфері медіації. Програма включає вивчення теоретичних основ медіації, практичних технік ведення переговорів, а також правових аспектів медіаційного процесу. Основна мета програми — підготувати висококваліфікованих медіаторів, здатних працювати як у бізнес-середовищі, так і в соціальних проєктах.

Програма БШ "КРОК" відрізняється комплексним підходом до навчання: студенти не лише опановують основи теорії та практики медіації, а й отримують можливість брати участь у реальних медіаційних процесах під керівництвом досвідчених медіаторів. Завдяки цьому випускники програми володіють як теоретичними знаннями, так і практичними навичками, що дозволяє їм ефективно працювати у різних сферах — від комерційної медіації до врегулювання трудових спорів. Вони займаються підготовкою медіаторів, розробкою стандартів та проведенням просвітницьких заходів. [6]

Таким чином, розвиток медіації в Україні відбувається як на державному, так і на приватному рівні, що свідчить про зростаючу зацікавленість в цьому інструменті вирішення конфліктів. Подальше вдосконалення законодавства та популяризація медіації сприятиме її більш широкому використанню у всіх сферах суспільного життя.

3.2 Аналіз українського законодавства в сфері медіації і трудових відносин та перспективи вдосконалення правового регулювання

Правове регулювання медіації в Україні перебуває на етапі формування. Основним нормативно-правовим актом, який визначає засади медіаційної

діяльності, є Закон України "Про медіацію" (2021 рік). Цей закон регламентує процедуру медіації, права та обов'язки медіаторів, принципи процесу, а також вимоги до осіб, які можуть займатися медіаційною діяльністю. [3]

Крім того, питання медіації частково врегульовані в Цивільному процесуальному кодексі України, Господарському процесуальному кодексі України та Кодексі адміністративного судочинства України, де передбачено можливість використання медіації на різних стадіях судового процесу. [48] Особливу увагу приділено медіації у сфері трудових відносин. Кодекс законів про працю України (КЗпП) містить положення, що дозволяють сторонам трудових спорів звертатися до медіатора для врегулювання конфліктів без необхідності звернення до суду. [53]

Незважаючи на ухвалення базового закону «Про медіацію» у 2021 році, чинне правове регулювання залишається фрагментарним і не охоплює всі аспекти практичного застосування медіації в Україні (Рис. №3.2). Однією з ключових проблем є відсутність чітко визначених критеріїв до кваліфікації медіаторів та механізмів їх сертифікації. Це створює ризик низької якості медіаційних послуг, оскільки медіаторами можуть виступати особи без належної підготовки та досвіду. [59]

Ще однією суттєвою проблемою є недостатня деталізація процедур медіації у трудових спорах. Хоча Кодекс законів про працю України (КЗпП) передбачає можливість застосування медіації, законодавство не визначає конкретних етапів і умов її проведення. Через це сторони конфлікту часто не використовують медіацію через брак зрозумілих процедур та регламентів. [58]

Крім того, відсутність стимулів для компаній, які запроваджують медіаційні програми, також негативно впливає на поширення цієї практики. В країнах ЄС існують механізми державної підтримки, такі як податкові пільги для бізнесів, що інвестують у розвиток внутрішніх медіаційних служб. В Україні подібні ініціативи поки що відсутні, що стримує корпоративний сектор від активного впровадження медіації. [49]

На додаток, бракує інформаційної підтримки та освітніх програм, спрямованих на підвищення обізнаності громадськості про переваги медіації. Більшість працівників та роботодавців не мають достатнього уявлення про механізм медіації та її переваги у порівнянні з традиційними методами вирішення спорів, такими як судовий розгляд. [27]

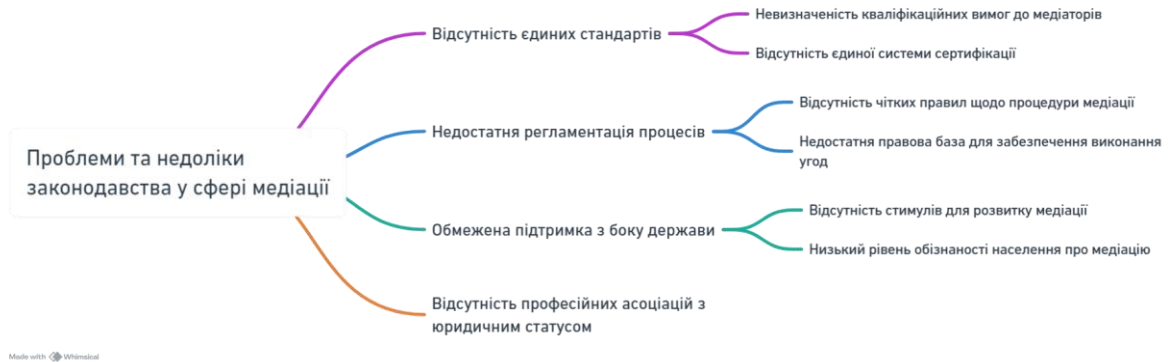


Рис. 3.2. Проблеми та недоліки Законодавства

Таким чином, основними недоліками чинного законодавства у сфері медіації є:

- відсутність механізму сертифікації медіаторів,
- недостатня регламентація процедур медіації у трудових спорах,
- брак стимулів для бізнесу,
- низька обізнаність суспільства щодо можливостей цього інструменту.

Аналіз проблем правового регулювання медіації в Україні показує, що хоча було зроблено важливі кроки в напрямку її впровадження, залишається низка критичних питань, які потребують вирішення. Перш за все, відсутність єдиної системи сертифікації медіаторів створює ризики щодо якості наданих послуг. Це ускладнює побудову довіри до медіації як ефективного інструменту вирішення конфліктів. Запровадження чітких кваліфікаційних вимог та єдиного реєстру медіаторів може стати важливим кроком для підвищення професіоналізму у цій сфері.

Ще одним важливим викликом є недостатня регламентація процесів медіації. Наявність загальних положень без конкретних механізмів і детальних

процедур призводить до неоднозначностей у їх застосуванні. Це стримує сторони від використання медіації, особливо у випадках трудових та корпоративних конфліктів. Розробка спеціальних підзаконних актів, які б регулювали ці аспекти, сприятиме ефективнішому функціонуванню медіаційного процесу.

Проблема обмеженого застосування медіації в Україні також пов'язана з недостатньою поінформованістю громадян і професійної спільноти про її переваги. Поширення знань про медіацію через інформаційні кампанії, освітні програми та професійні тренінги здатне підвищити інтерес до цього інструменту, що в свою чергу збільшить його популярність.

Ще одним суттєвим бар'єром є невизначеність правового статусу угод, досягнутих у процесі медіації. Це може викликати сумніви у сторін щодо юридичної сили таких угод. Внесення змін до законодавства з метою закріплення за медіаційними угодами статусу виконавчих документів забезпечить їхню правову захищеність і підвищить довіру до медіації.

Нарешті, брак державної підтримки уповільнює інтеграцію медіації в правову систему України. Запровадження податкових пільг для компаній, що використовують медіаційні програми, а також фінансова підтримка центрів медіації може стимулювати розвиток цієї практики.

Загальний перелік проблем та варіантів вирішення зазначений у таблиці №3.1.

Таблиця 3.1

Проблеми чинного законодавства та варіанти вирішення.

№	Проблема	Пропозиції вирішення проблеми
1	Відсутність сертифікації медіаторів	Запровадження єдиної системи сертифікації медіаторів із обов'язковими кваліфікаційними вимогами та контролем якості послуг.
2	Недостатня регламентація процесів	Розробка та впровадження детальних нормативних актів, що регламентують процедури медіації у різних сферах (трудових, цивільних, адміністративних спорах).

3	Обмежене застосування медіації	Проведення інформаційних кампаній, організація конференцій та семінарів для популяризації медіації серед населення та професійних спільнот.
4	Невизначеність правового статусу угоди	Внесення змін до законодавства з метою закріплення правового статусу медіаційних угод як виконавчих документів.
5	Низький рівень обізнаності про медіацію	Запуск освітніх програм та курсів із медіації для студентів юридичних факультетів, адвокатів, суддів та працівників правоохоронних органів.
6	Відсутність державної підтримки	Створення державних програм підтримки медіації, включаючи податкові пільги для бізнесу та фінансування центрів медіації.

Таким чином, розв'язання зазначених проблем потребує комплексного підходу із залученням державних органів, бізнесу та громадськості. Лише при умові ефективної співпраці цих сторін можна досягти якісного розвитку медіації та перетворення її на повноцінний інструмент вирішення конфліктів у різних сферах суспільного життя.

3.3 Перспективи розвитку правового регулювання медіації

Перспективи вдосконалення правового регулювання медіації в Україні безпосередньо залежать від здатності законодавця та відповідних державних інституцій створити умови, які б стимулювали її застосування у різних сферах суспільних відносин. Одним із першочергових кроків є гармонізація українського законодавства із законодавством Європейського Союзу (Рис. №3.3). Це передбачає не лише імплементацію європейських директив, таких як Директива 2008/52/ЕС про медіацію у цивільних та комерційних справах, але й створення нових підзаконних актів, що враховуватимуть особливості українського правового поля. [59]

Також перспективним напрямком є розробка механізму державної сертифікації медіаторів та створення офіційного реєстру. Цей крок дозволить забезпечити належний рівень підготовки фахівців та підвищити довіру до медіаційних послуг. Успішна реалізація цієї ініціативи можлива за умови

співпраці держави із професійними спільнотами та освітніми закладами, які здійснюють навчання медіаторів. [58]

Крім того, важливою перспективою є впровадження системи податкових стимулів для бізнесу, що використовує медіацію для вирішення внутрішніх та зовнішніх конфліктів. Це може бути реалізовано через запровадження податкових пільг або компенсаційних механізмів для компаній, які інвестують у розвиток внутрішніх медіаційних служб. [49]



Рис. 3.3. Перспективи Розвитку медіації

Ще одним важливим аспектом є активна популяризація медіації серед населення та професійних спільнот. Це може бути досягнуто через проведення державних інформаційних кампаній, створення спеціальних навчальних програм для студентів юридичних та управлінських спеціальностей, а також організацію регулярних заходів, спрямованих на підвищення обізнаності про переваги медіації. [27]

Запровадження електронної медіації є ще однією перспективою, яка дозволить зробити процес більш доступним та ефективним. Створення онлайн-платформ для проведення медіаційних сесій знизить витрати часу та коштів, а також сприятиме залученню до процесу медіації більшої кількості учасників, особливо з віддалених регіонів. [41]

Важливим напрямком розвитку є також створення спеціалізованих медіаційних центрів при судах. Такі центри зможуть надавати послуги з досудового врегулювання спорів, що дозволить значно знизити навантаження на судову систему та прискорити процес розгляду справ. [45]

Отже, перспективи розвитку правового регулювання медіації в Україні охоплюють як законодавчі, так і практичні ініціативи. Комплексна реалізація цих заходів сприятиме підвищенню ефективності медіації, її інтеграції у правову систему та поширенню як дієвого інструменту вирішення конфліктів.

3.4 Критерії ефективності медіації. Дослідження прикладів успішного використання медіації в робочому середовищі

Ефективність медіаційного процесу визначається здатністю досягати довгострокових та стійких результатів, що задовольняють обидві сторони конфлікту. Для оцінки ефективності застосовуються такі ключові критерії (Таб. №3.2):

1. Швидкість вирішення конфлікту — порівняно з іншими методами (арбітраж, суд), медіація дозволяє суттєво скоротити час на вирішення спору. [19]

2. Рівень задоволеності сторін результатом — досягається завдяки добровільності участі та активному залученню сторін до пошуку рішень. [20]

3. Збереження робочих стосунків — один із головних показників ефективності медіації в робочому середовищі. Медіація дозволяє сторонам зберегти або навіть покращити стосунки після вирішення конфлікту. [17]

4. Виконання досягнутих домовленостей — важливий критерій, який демонструє практичну дієвість угод, укладених у процесі медіації. [16]

5. Конфіденційність — надання можливості обговорювати чутливі питання без ризику розголошення інформації. [11]

Ефективна медіація також характеризується низькими фінансовими витратами порівняно із судовими процесами. Крім того, успішний медіаційний

процес сприяє підвищенню довіри до цього інструменту та його популяризації в бізнес-середовищі.

Таблиця 3.2

Критерії ефективності медіаційного процесу.

Критерій ефективності	Опис	Значення
Швидкість вирішення конфлікту	Час, необхідний для досягнення угоди	Зниження витрат часу порівняно із судовими процесами
Рівень задоволеності сторін	Ступінь задоволеності сторін досягнутими домовленостями	Сприяє підвищенню лояльності працівників та роботодавців
Збереження робочих стосунків	Можливість продовжувати співпрацю після вирішення конфлікту	Покращує робочий клімат у компанії
Виконання досягнутих домовленостей	Частка домовленостей, які реалізуються на практиці	Підтверджує ефективність і надійність угоди

3.5 Практика застосування медіації: огляд успішних кейсів медіації в українських організаціях

В останні роки в Україні спостерігається зростання популярності медіації серед великих компаній. Це зумовлено не лише прийняттям закону «Про медіацію», а й успішними прикладами використання цього інструменту для вирішення корпоративних конфліктів.

Приклад 1: ІТ-компанія

Одна з провідних ІТ-компаній в Україні використовувала медіацію для врегулювання конфлікту між двома департаментами, що мали розбіжності щодо реалізації важливого проекту. [50] Завдяки залученню зовнішнього медіатора вдалося досягти компромісу, що сприяло збереженню проекту та покращенню внутрішніх комунікацій.

Конфлікт загрожував затримкою проекту та зривом строків перед замовником, що могло призвести до значних фінансових втрат та погіршення

репутації компанії. Оскільки внутрішні спроби вирішити конфлікт виявилися безуспішними, керівництво компанії ухвалило рішення звернутися до зовнішнього медіатора, що спеціалізується на корпоративних конфліктах.

Хід медіаційного процесу:

Медіаційний процес складався з кількох сесій, під час яких медіатор провів окремі зустрічі з кожним департаментом, а потім організував спільні переговори. На першому етапі медіатор допоміг сторонам визначити основні причини конфлікту та сформулювати їхні очікування. Основним завданням було досягти компромісу, який би задовольнив обидві сторони, не порушуючи критично важливих для проєкту вимог.

Під час спільних сесій вдалося напрацювати рішення, яке полягало в наступному:

- Зміна графіка реалізації проєкту — сторони узгодили новий, компромісний графік із подовженими, але реалістичними строками.
- Впровадження проміжних етапів перевірки — домовилися, що на кожному ключовому етапі розробки комерційний відділ отримає доступ до попередніх версій продукту для внесення пропозицій і коментарів.
- Регулярні зустрічі для синхронізації — сторони вирішили проводити щотижневі зустрічі для обговорення поточного прогресу та вирішення оперативних питань.

Результати медіації:

Завдяки проведеній медіації компанія не лише уникнула зриву строків проєкту, а й покращила внутрішню комунікацію між департаментами. Важливою перевагою було також збереження продуктивної робочої атмосфери та підвищення мотивації співробітників, оскільки обидві сторони відчували, що їхні інтереси були враховані.

Крім того, цей кейс став основою для впровадження внутрішньої політики медіації в компанії. HR-відділ розробив внутрішній регламент, що визначає

правила звернення до медіаторів, та організував серію тренінгів із базових навичок вирішення конфліктів для керівників підрозділів.

Таким чином, цей приклад демонструє, що використання медіації в корпоративному середовищі є не лише ефективним засобом вирішення конфліктів, а й сприяє покращенню організаційних процесів, підвищенню взаємодії між відділами та збереженню довгострокової лояльності працівників.

Приклад 2: Фінансова установа

Фінансова установа застосувала медіацію для вирішення трудового спору між керівництвом та групою працівників. У результаті сторонам вдалося уникнути судового розгляду та укласти угоду, яка задовольнила обидві сторони. [43]

Причиною конфлікту стало невдоволення працівників новими умовами оплати праці та системою преміювання, які були запроваджені керівництвом з метою оптимізації витрат компанії. Працівники вважали нову систему непрозорою та несправедливою, що призвело до зниження мотивації, відмови виконувати додаткові обов'язки та загрози масового звільнення.

Конфлікт набув публічного характеру, оскільки працівники звернулися до профспілок, а ті, своєю чергою, ініціювали розгляд справи в суді. Розуміючи можливі репутаційні ризики та фінансові втрати в разі судового розгляду, керівництво компанії вирішило залучити незалежного медіатора для вирішення спору на досудовому етапі.

Хід медіаційного процесу. Медіація тривала два тижні та складалася з кількох етапів:

1. Попередній аналіз та індивідуальні зустрічі.

На першому етапі медіатор провів окремі зустрічі з керівництвом компанії та представниками працівників. Метою було зрозуміти позиції сторін, їхні основні потреби та очікування від процесу. Керівництво хотіло досягти стабілізації ситуації, зберігши нову систему оплати праці, тоді як працівники прагнули прозорості та справедливих умов преміювання.

2. Спільні сесії.

На наступному етапі відбулися кілька спільних сесій, під час яких медіатор допоміг сторонам обговорити спірні питання в конструктивній формі. Було використано методику «активного слухання», що дозволило знизити емоційну напругу та створити атмосферу довіри.

3. Розробка компромісного рішення.

У ході переговорів сторони дійшли компромісу щодо кількох ключових пунктів:

- Удосконалення системи преміювання — компанія погодилася внести зміни до системи, зробивши її більш прозорою та зрозумілою для працівників.

- Створення комітету з питань компенсацій — було ухвалено рішення створити спеціальний комітет, до якого увійдуть представники працівників і керівництва. Комітет регулярно переглядатиме умови оплати праці та преміювання.

- Збереження робочих місць — керівництво підтвердило, що масових скорочень не буде, а також погодилося на низку додаткових заходів для покращення умов праці.

Результати медіації:

У результаті медіаційного процесу сторони змогли уникнути судового розгляду та укласти угоду, яка задовольнила обидві сторони. Працівники відмовилися від судового позову, отримавши більш прозорі умови оплати праці та можливість впливати на подальші зміни через новостворений комітет. Зі свого боку, керівництво досягло стабілізації ситуації в компанії, уникнувши фінансових та репутаційних втрат.

Після успішного завершення медіації HR-відділ компанії ініціював створення внутрішньої медіаційної служби, яка спеціалізуватиметься на врегулюванні трудових конфліктів у майбутньому. Крім того, було впроваджено програму навчання керівників навичкам ефективного управління конфліктами.

Ці кейси свідчать про те, що медіація може бути ефективним інструментом для вирішення як внутрішніх, так і зовнішніх конфліктів у великих компаніях.

Досвід міжнародних компаній також демонструє високу ефективність медіації у вирішенні конфліктів різної природи.

Приклад 1: Компанія Google (США). [46]

Google є одним із провідних прикладів успішного впровадження медіаційних практик у корпоративну культуру. Компанія активно використовує медіацію для вирішення внутрішніх конфліктів між працівниками різних департаментів та рівнів. Основною метою впровадження медіації в Google є створення робочого середовища, де кожен працівник відчувається почутим та залученим до процесів прийняття рішень.

Google проводить регулярні тренінги для співробітників, спрямовані на розвиток навичок вирішення конфліктів, а також має спеціальну службу внутрішніх медіаторів, які допомагають сторонам у випадку суперечок. За словами представників компанії, завдяки такому підходу вдалося досягти кількох важливих результатів:

- Зниження рівня плинності кадрів — працівники залишаються у компанії довше, оскільки конфлікти вирішуються швидко та конструктивно.
- Підтримка позитивного корпоративного клімату — медіація сприяє розвитку культури відкритості та довіри між працівниками.
- Підвищення продуктивності — оскільки вирішення конфліктів відбувається швидко, працівники зосереджуються на своїх обов'язках, а не на суперечках.

Таким чином, досвід Google демонструє, що інтеграція медіації у внутрішні процеси компанії сприяє підвищенню ефективності роботи, зниженню рівня стресу серед працівників та створенню сприятливих умов для розвитку інновацій.

Приклад 2: Фармацевтична компанія Bayer (Німеччина). [39]

Bayer — одна з найбільших фармацевтичних корпорацій у світі — розробила внутрішню медіаційну програму, яка дозволяє працівникам звертатися до медіаторів у разі виникнення конфліктних ситуацій. Програма

охоплює всі рівні організації, включаючи як робітників на виробництві, так і менеджерів вищої ланки.

Основні елементи медіаційної програми Bayer включають:

1. Доступність медіаторів — компанія створила мережу сертифікованих медіаторів, які пройшли навчання за міжнародними стандартами.

2. Анонімність та конфіденційність — працівники можуть звертатися до медіаторів без страху розголошення деталей конфлікту.

3. Періодична оцінка ефективності — Bayer проводить регулярний моніторинг роботи медіаторів, що дозволяє вдосконалювати програму та підвищувати її ефективність.

За даними звіту компанії, після впровадження медіаційної програми:

- Кількість трудових спорів знизилася на 40%.
- Ефективність роботи команд зросла на 25%, оскільки внутрішні конфлікти більше не впливають на виконання завдань.
- Підвищився рівень задоволеності працівників, що позитивно вплинуло на загальний рівень лояльності до компанії.

Досвід Bayer доводить, що медіація може стати дієвим інструментом не лише для вирішення конфліктів, а й для створення здорового корпоративного клімату, що сприяє підвищенню продуктивності та ефективності роботи.

Приклад 3: Банківський сектор (Великобританія). [52]

У банківському секторі Великобританії медіація є поширеною практикою для врегулювання спорів як між працівниками, так і з клієнтами. Банки активно використовують медіацію для уникнення судових розглядів, що дозволяє суттєво знизити витрати та уникнути публічності конфліктів, яка може негативно вплинути на репутацію.

Основні напрями застосування медіації в банках:

1. Врегулювання внутрішніх конфліктів — банки використовують внутрішніх медіаторів для вирішення суперечок між працівниками різних

відділів або рівнів. Це дозволяє швидко усувати непорозуміння, підтримувати здоровий робочий клімат та уникати ескалації конфліктів.

2. Медіація з клієнтами — у випадку суперечок із клієнтами, наприклад, щодо умов надання послуг або невдоволення банківськими продуктами, медіація дозволяє швидко досягати компромісу та зберегти лояльність клієнтів.

Згідно зі звітом Асоціації британських банків (2023):

- 80% спорів із клієнтами, вирішених за допомогою медіації, завершуються укладенням угоди, що задовольняє обидві сторони.

- Витрати на врегулювання спорів знижуються на 50% у порівнянні із судовими розглядами.

- Рівень задоволеності клієнтів зростає на 30%, оскільки медіація дозволяє уникати довгих і виснажливих судових процесів.

Цей приклад свідчить про те, що медіація є ефективним інструментом у банківському секторі, оскільки вона не лише допомагає уникати значних фінансових витрат, а й сприяє збереженню довіри клієнтів і підтримці позитивної репутації банківських установ.

Загалом міжнародний досвід свідчить про те, що медіація є універсальним інструментом для вирішення конфліктів, здатним підвищувати ефективність діяльності як окремих компаній, так і цілих галузей.

3.6 Алгоритм інтеграції медіації в корпоративну культуру організації

Інтеграція медіації в корпоративну культуру організації є складним, але необхідним процесом для ефективного управління конфліктами. Успішне впровадження цього інструменту сприяє підвищенню рівня довіри між працівниками, зміцненню командної роботи та загальному покращенню атмосфери в колективі. За даними досліджень, компанії, які використовують медіацію для врегулювання внутрішніх конфліктів, демонструють вищі показники продуктивності та задоволеності персоналу. [44] Однак для

досягнення таких результатів необхідно дотримуватися певної послідовності дій та враховувати специфіку кожної організації.

Загалом, процес впровадження медіації в організації складається із обмеженого переліку формалізованих етапів (Таб. №3.3).

Першим і найважливішим кроком на шляху до інтеграції медіації є проведення ґрунтовної оцінки поточної ситуації в організації. На цьому етапі важливо зрозуміти, які типи конфліктів найчастіше виникають та які підходи до їх вирішення вже використовуються. Результати такого аналізу допомагають сформулювати стратегію впровадження медіації та визначити її пріоритетні напрямки. [7]

Наступним етапом є розробка внутрішньої політики медіації. Цей документ повинен чітко регламентувати, хто має право ініціювати медіаційний процес, яким чином він проводиться та які права і обов'язки мають сторони конфлікту. Як зазначають експерти, наявність формалізованої політики медіації підвищує довіру працівників до цього інструменту та сприяє його більш активному використанню. [4]

Ключову роль у впровадженні медіації відіграє навчання персоналу. Підготовка внутрішніх медіаторів, а також проведення тренінгів для керівників та працівників дозволяє створити середовище, де медіація сприймається як природний та ефективний спосіб вирішення конфліктів. [1] Навчання має бути неодноразовим — регулярні семінари та тренінги допомагають підтримувати належний рівень обізнаності та навичок у колективі.

Завершальним етапом є повномасштабне впровадження медіації в організації та моніторинг її ефективності. Як свідчить досвід компаній, що запровадили внутрішні медіаційні програми, регулярна оцінка результатів медіаційних процесів дозволяє вчасно виявляти проблемні моменти та удосконалювати підходи до управління конфліктами. [8]

Таблиця 3.3

Етапи впровадження медіації в організації.

Етап	Опис
Підготовчий етап	Аналіз конфліктів в організації, оцінка готовності колективу до впровадження медіації, формування команди.
Розробка політики	Створення внутрішнього документу/статті корпоративного кодексу компанії (наведіть приклад документу або такої статті), який регулює процеси медіації, визначення принципів та процедур.
Навчання персоналу	Проведення тренінгів для керівників, працівників та майбутніх медіаторів, організація освітніх заходів для підвищення обізнаності.
Пілотне впровадження	Реалізація медіації в окремих підрозділах організації, моніторинг результатів, виявлення проблемних зон.
Повне впровадження	Інтеграція медіаційних процесів у всі підрозділи, створення постійно діючої медіаційної служби.
Оцінка ефективності	Регулярний аналіз результатів медіації, збирання зворотного зв'язку від учасників, коригування процесів на основі отриманих даних.

Таким чином, алгоритм впровадження медіації має бути поетапним і системним. Лише за умови дотримання всіх етапів можна досягти позитивного результату та інтегрувати медіацію в корпоративну культуру організації.

Рекомендації для керівництва щодо підтримки медіаційних процесів.

Важливим фактором успішного функціонування медіації є активна підтримка цього процесу з боку керівництва. Дослідження показують, що у компаніях, де топ-менеджмент активно залучений до впровадження медіації, рівень конфліктності знижується на 30–40% порівняно з тими організаціями, де медіаційні процеси впроваджуються без участі керівників. [10]



Рис. 3.4. Рекомендації щодо підтримки процесів медіації

Перш за все, керівництво повинно створити сприятливе середовище для проведення медіації. Це означає, що працівники мають почуватися впевнено, звертаючись до медіаторів, а їхня участь у медіаційних сесіях не повинна призводити до негативних наслідків, таких як осуд або погіршення кар'єрних перспектив. [60]

Окрім створення сприятливих умов, керівники повинні підтримувати безперервний розвиток системи медіації. Це може бути досягнуто шляхом організації навчальних заходів, популяризації успішних кейсів медіації в компанії та матеріального або морального заохочення працівників, які активно використовують цей інструмент. [57]

Також важливо забезпечити ефективний моніторинг медіаційних процесів. Регулярний аналіз статистики щодо кількості проведених медіацій, рівня задоволеності сторін та виконання досягнутих домовленостей дозволяє не лише контролювати якість медіації, а й вдосконалювати її процедури. Важливим джерелом інформації є зворотний зв'язок від учасників медіаційних сесій, який можна збирати за допомогою анонімних опитувань. [14]

Слід зазначити, що успішна інтеграція медіації в корпоративну культуру можлива лише за умови комплексного підходу, що охоплює всі рівні організації. Підтримка керівництва, розробка внутрішніх політик, навчання персоналу та регулярний моніторинг є тими ключовими складовими, які забезпечують ефективне функціонування медіації та сприяють розвитку здорового робочого середовища.

3.5 Роль HR відділів у забезпеченні медіаційного процесу та навчанні навичкам медіації

HR-відділи відіграють ключову роль у впровадженні та підтримці медіаційних процесів в організації. Оскільки одним із завдань HR є забезпечення сприятливого робочого середовища та ефективне управління персоналом, медіація стає важливим інструментом для досягнення цих цілей. HR-спеціалісти можуть виступати як організатори медіаційних процесів, координатори програм навчання та ініціатори змін у корпоративній культурі, спрямованих на попередження та вирішення конфліктів.

HR-відділи є ключовими учасниками процесу впровадження медіації в організаціях, адже саме вони забезпечують необхідну координацію та підтримку цього процесу. Важливим аспектом є створення сприятливих умов для використання медіації, що підвищує довіру до цього інструменту серед працівників. Політика медіації, яку розробляють HR-відділи, регламентує ключові етапи процесу, права та обов'язки сторін, а також принципи конфіденційності, що робить процес більш прозорим і передбачуваним.

Крім того, HR-відділи відіграють важливу роль в підтримці керівників, надаючи їм консультації щодо застосування медіаційних підходів у роботі з підлеглими. Це сприяє запобіганню ескалації конфліктів та формуванню здорового робочого клімату.

Основними функціями HR-відділу у сфері медіації є:

1. Організація медіаційних процесів. HR-відділ забезпечує можливість працівникам звертатися за допомогою медіатора для вирішення конфліктів. Це включає координацію роботи внутрішніх медіаторів, а також залучення зовнішніх фахівців за потреби. [5]

2. Популяризація медіації в організації. Важливо, щоб працівники були обізнані про можливості медіації та її переваги. HR-відділ може проводити інформаційні кампанії, розсилати внутрішні бюлетені та організовувати зустрічі, на яких обговорюється роль медіації у вирішенні конфліктів. [22]

3. Створення політики медіації. HR-спеціалісти розробляють внутрішню політику медіації, яка регламентує процедури, права та обов'язки сторін, а також принципи конфіденційності. Така політика дозволяє формалізувати підходи до використання медіації. [54]

4. Консультування та підтримка керівників у процесах застосування медіаційних підходів. HR-відділ може консультувати керівників різних рівнів щодо застосування медіаційних підходів у їхній роботі з підлеглими, що дозволяє запобігати ескалації конфліктів. [62]

5. Навчання співробітників навичкам медіації як важливий етап інтеграції цього інструменту в корпоративну культуру. За результатами досліджень, організації, які проводять регулярні програми навчання, відзначають зниження рівня конфліктності на 20–30%. [29]

Рекомендую провести опитування працівників щодо їх вмотивованості навчатися медіації та використувувати цей інструмент в компанії.

Програми навчання можуть бути структуровані за рівнями та включають:

1. Базові тренінги з медіації. Ці тренінги спрямовані на ознайомлення співробітників із принципами та методами медіації. Учасники дізнаються про ключові етапи медіаційного процесу, навчаються ефективному спілкуванню та аналізу конфліктних ситуацій.

2. Поглиблені курси для внутрішніх медіаторів. Ці курси призначені для працівників, які планують виконувати роль медіаторів в організації. Вони включають навчання технікам активного слухання, управління емоціями та розробці взаємовигідних рішень. [35]

3. Навчальні програми для керівників. Керівники відіграють важливу роль у формуванні здорового робочого середовища. Спеціальні програми для них допомагають оволодіти навичками попередження конфліктів та ефективної комунікації з підлеглими. [63]

4. Регулярні семінари та майстер-класи. Для підтримання високого рівня обізнаності персоналу HR-відділ організовує семінари та майстер-класи, на

яких працівники мають змогу ділитися досвідом і вивчати нові підходи до вирішення конфліктів.

Отже, комплексний підхід до медіації, який охоплює як організаційні, так і навчальні ініціативи з боку HR-відділу, дозволяє підвищити ефективність управління конфліктами, покращити внутрішні комунікації та підвищити лояльність працівників до компанії.

Оцінка ефективності HR-ініціатив у сфері медіації є важливим інструментом для вдосконалення цього процесу та забезпечення його сталого розвитку. Регулярний аналіз результатів медіаційних заходів дозволяє не лише виявляти сильні сторони впроваджених підходів, а й вчасно реагувати на виявлені недоліки. Застосування кількісних та якісних показників, таких як кількість проведених медіаційних сесій, рівень задоволеності учасників та частота повторних звернень за медіацією, допомагає оцінити реальний вплив медіаційних ініціатив на робоче середовище.

Ключовим аспектом є також моніторинг змін в корпоративній культурі. Зниження рівня конфліктності, покращення комунікацій між працівниками та керівниками, а також підвищення рівня довіри в колективі свідчать про успішність HR-ініціатив. Додаткову цінність надає порівняння внутрішніх показників із загальногалузевими стандартами, що дозволяє компанії визначити свою позицію на ринку з точки зору управління конфліктами.

Основними методами оцінки ефективності є:

1. Кількісні показники. До кількісних показників належать кількість проведених медіаційних сесій, рівень виконання досягнутих домовленостей та частота повторних звернень за медіацією. [47]

2. Якісні показники. Збирається зворотний зв'язок від учасників медіаційних процесів, що дозволяє оцінити рівень їхньої задоволеності результатом та процесом медіації. [13]

3. Аналіз впливу на корпоративну культуру. Оцінюється загальний рівень конфліктності в організації до та після впровадження медіації. Важливим аспектом є також рівень залученості працівників до медіаційних процесів.

4. Порівняння із зовнішніми показниками. Для оцінки ефективності медіаційних ініціатив організація може використовувати такі зовнішні показники:

- Індустріальні стандарти щодо частоти та успішності медіаційних процесів.
- Дані опитувань галузевих асоціацій щодо рівня задоволеності медіацією в різних компаніях.
- Результати досліджень щодо впливу медіації на корпоративну культуру в інших організаціях.
- Звіти про продуктивність компаній, що активно використовують медіацію для вирішення внутрішніх конфліктів.

5. Порівняння результатів впровадження медіації в конкретній організації з аналогічними показниками у галузі дозволяє визначити ефективність ініціатив у довгостроковій перспективі. [61]

Таким чином, HR-відділ є ключовою ланкою у впровадженні медіації, адже саме він відповідає за створення політики, навчання персоналу та моніторинг результатів. Комплексний підхід HR до медіації дозволяє знизити рівень конфліктності, підвищити довіру між працівниками та керівниками, а також сприяти формуванню здорового робочого клімату в організації.

Таким чином, на основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що медіація є дієвим інструментом для попередження та вирішення конфліктів, який дозволяє суттєво знизити рівень конфліктності в організаціях, підвищити рівень довіри між працівниками та керівниками, а також зберегти позитивний робочий клімат.

Значна увага приділяється ролі HR-відділів у забезпеченні медіаційного процесу. Саме HR-спеціалісти відіграють ключову роль у популяризації медіації, організації навчальних заходів та розробці внутрішніх політик, що сприяє формуванню корпоративної культури, орієнтованої на мирне врегулювання конфліктів. Застосування систематичного підходу до навчання персоналу та

підтримки керівників дозволяє забезпечити довгострокову ефективність медіаційних програм.

Крім того, в розділі проаналізовано критерії ефективності медіації та наведено приклади успішного використання цього інструменту як в українських організаціях, так і на міжнародному рівні. Практичний досвід доводить, що використання медіації сприяє значному скороченню часу на вирішення спорів, підвищенню рівня задоволеності сторін та збереженню робочих стосунків.

Окрему увагу приділено оцінці ефективності HR-ініціатив у сфері медіації. Регулярний моніторинг та аналіз результатів медіаційних процесів дозволяє не лише забезпечити високу якість послуг медіаторів, а й удосконалювати внутрішні політики та процедури компанії.

Загалом, впровадження медіації в корпоративну практику організацій є перспективним напрямком, який сприяє не лише зниженню конфліктності та підвищенню лояльності працівників, а й покращенню загальних показників ефективності роботи компанії. Для досягнення максимальних результатів важливо забезпечити комплексний підхід, який включає правове регулювання, внутрішні корпоративні ініціативи, навчання персоналу та постійний моніторинг ефективності впроваджених заходів.

В основі ефективного функціонування корпоративної етики лежать чіткі цінності, які мають підтримуватися не лише на рівні декларацій, але й через конкретні дії працівників. Конфліктні ситуації є природною частиною робочого середовища, але їх конструктивне врегулювання забезпечує збереження гармонійної атмосфери та підвищення продуктивності команди.

Запропонована таблиця демонструє, як цінності компанії можуть бути перетворені на зрозумілі та практичні дії, які сприятимуть ефективному управлінню конфліктами. Кожна цінність відображає прагнення компанії до підтримки професійної етики, а відповідна дія працівників ілюструє алгоритм, що дозволяє вирішувати конфлікти швидко, прозоро та з урахуванням інтересів усіх сторін.

Структура статті кодексу корпоративної етики може бути представлена наступним чином:

Таблиця 3.4

Стаття кодексу корпоративної етики «Конфлікти в робочому середовищі».

Прагнення компанії / Цінність	Відповідальність працівників	Дія у відповідності до Алгоритму (Розділ 2.5)
1. Повага до особистості та рівність у робочих відносинах	Поважати права та інтереси колег.	Поводитись професійно у межах визначених каналів комунікації та субординації
2. Забезпечення прозорості та чесності у взаємодії	Своєчасно повідомляти про конфлікти через визначені канали.	Звернутися до керівника чи HR чи Керівника із точним описом конфлікту. Використовувати модуль Workplace Conflict Resolution для анонімного повідомлення про конфлікти та відстеження інцидентів (етап 1 алгоритму)
3. Збереження психологічного комфорту та безпеки в колективі	Дотримуватися принципів етичного спілкування.	Висловлювати свої потреби через "Я-повідомлення", уникаючи персоналізації, звинувачень і негативної риторики. Використовувати функціонал Workplace Conflict Resolution для збирання даних про конфлікти та їх автоматичної категоризації. (етап 2 алгоритму)
4. Професійний розвиток через навчання управління конфліктами	Використовувати отримані знання для покращення комунікації та управління емоціями.	Застосовувати техніки активного слухання або методи управління емоціями під час обговорення конфліктної ситуації. Забезпечити тренінги та навчальні матеріали через Workplace Conflict Resolution. (етап 5 алгоритму)
5. Спільна відповідальність за ефективність колективу	Брати участь у вирішенні конфлікту, орієнтуючись на компроміси.	Запропонувати конструктивне рішення, яке враховує інтереси обох сторін. Організувати медіаційну сесію за участі

		нейтрального посередника. (етап 3 алгоритму)
6. Інновації та розвиток вирішення проблемних ситуацій через	Пропонувати вдосконалення робочих процесів для запобігання конфліктам у майбутньому.	Після вирішення конфлікту надати пропозицію, як уникнути подібних ситуацій надалі. Закріпити домовленості у системі. (етап 4 алгоритму)
7. Сприяння впровадженню корпоративних процедур врегулювання конфліктів	Виконувати алгоритми вирішення конфліктів, визначені компанією.	Повідомити про конфлікт через офіційний канал, дотримуючись затвердженого порядку дій. Створити відкритий діалог через інструменти зворотного зв'язку. (етап 6 алгоритму)
8. Забезпечення конфіденційності та довіри	Дотримуватися принципу конфіденційності під час обговорення конфлікту.	Не розголошувати інформацію, отриману в ході вирішення конфлікту, без згоди всіх сторін.

Стаття акцентує увагу на важливості балансу між корпоративними цінностями та відповідальністю працівників. Реалізація таких принципів допоможе організації:

1. **Посилити взаємоповагу в команді** через чіткі стандарти поведінки під час конфліктів.
2. **Сприяти прозорості та відкритості** за допомогою системного підходу до повідомлення про проблеми та їх вирішення.
3. **Забезпечити психологічну безпеку** для кожного співробітника через впровадження етичних правил спілкування та конфіденційності.
4. **Підтримати інноваційний розвиток** компанії через аналіз причин конфліктів та вдосконалення робочих процесів.

Ці кроки дозволяють створити корпоративне середовище, орієнтоване на конструктивну взаємодію, де конфлікти розглядаються не як загроза, а як можливість для зростання та вдосконалення.

ВИСНОВКИ

На основі поставлених у дослідженні завдань, проведеного аналізу наукової літератури та емпіричних досліджень можна зробити наступні висновки.

1. Визначення поняття медіації та її основних принципів

У роботі було встановлено, що медіація є ефективним інструментом альтернативного вирішення конфліктів, який ґрунтується на взаємодії між сторонами конфлікту за участю нейтрального посередника – медіатора. Вона забезпечує можливість уникнути судових розглядів, які часто супроводжуються значними фінансовими витратами, часовими затратами та емоційним виснаженням учасників спору.

Основні принципи медіації – **добровільність, нейтральність, конфіденційність та орієнтація на взаємовигідне рішення** – є наріжним каменем успішного врегулювання конфліктів, особливо в умовах динамічного робочого середовища.

2. Типологія конфліктів у робочому середовищі та їх причини

Як показало дослідження, конфлікти є невід'ємною частиною організаційної діяльності, і хоча вони можуть мати деструктивний характер, водночас можуть виступати каталізатором змін, сприяти розвитку ефективної комунікації та зміцненню командної взаємодії.

Конфлікти в робочому середовищі можуть бути різних типів: **індивідуальні, міжособистісні, групові, організаційні, ресурсні чи конфлікти цінностей**. Основними причинами конфліктів виступають комунікаційні бар'єри, конкуренція за ресурси, розбіжності у цінностях, стиль керівництва та неефективні системи мотивації.

Для запобігання конфліктам важливо розвивати корпоративну культуру взаємоповаги та відкритого діалогу, що сприятиме зниженню напруженості та зміцненню довіри серед працівників.

3. Аналіз процесу медіації та її технік

Медіаційний процес включає кілька ключових етапів: **аналіз конфлікту, формування безпечного простору для переговорів, фасилітацію діалогу та**

досягнення угоди. У ході роботи було розглянуто різні техніки, які сприяють успішному проведенню медіації. Зокрема, **активне слухання, перефразування, техніки нейтрального висловлювання, використання відкритих питань, емпатійне реагування**, що сприяє розкриттю справжніх мотивів конфлікту та допомагає сторонам знайти компроміс.

Було також встановлено, що **емоційний інтелект медіатора**, його здатність керувати стресовими ситуаціями та зберігати неупередженість є визначальними для успішного завершення медіації.

4. Переваги медіації у порівнянні з іншими методами вирішення конфліктів

У процесі аналізу виявлено, що медіація має ряд **вагомих переваг** перед іншими методами вирішення конфліктів, такими як судовий розгляд або арбітраж.

Зокрема, вона дозволяє:

Зекономити час та ресурси – судові розгляди можуть тривати місяцями або навіть роками, у той час як медіація зазвичай займає від кількох годин до декількох тижнів.

Зберегти робочі відносини – на відміну від арбітражу чи судового процесу, де рішення нав'язуються зверху, у медіації сторони самостійно знаходять компроміс, що сприяє кращому взаєморозумінню.

Уникнути репутаційних ризиків – конфіденційність медіаційного процесу дозволяє уникнути публічного розголосу конфліктних ситуацій, що особливо важливо для корпоративного іміджу.

5. Правове регулювання медіації в Україні та міжнародний досвід

Аналіз українського законодавства вказав на активний розвиток правового поля у сфері медіації, зокрема ухвалення **Закону України «Про медіацію»**, який закріплює основні норми медіаційного процесу та сприяє його легалізації як ефективного інструменту врегулювання конфліктів. Водночас, у порівнянні з розвинутими країнами, такими як США, Велика Британія чи Німеччина, практика медіації в Україні ще не набрала значного поширення, що вказує на

необхідність вдосконалення її нормативного регулювання та популяризації серед роботодавців.

6. Критерії ефективності медіації та успішні кейси

Ефективність медіації вимірюється за такими показниками:

Часовий аспект – тривалість врегулювання конфлікту є значно коротшою, ніж у судовому процесі.

Ступінь задоволеності учасників – сторони конфлікту сприймають результат медіації як справедливий.

Стійкість домовленостей – угоди, досягнуті в процесі медіації, мають вищий рівень виконання у порівнянні з судовими рішеннями.

Аналіз успішних кейсів медіації у великих міжнародних компаніях засвідчив, що **правильно організовані медіаційні процеси** не лише знижують рівень конфліктності, а й сприяють підвищенню продуктивності та зниженню плинності кадрів.

7. Рекомендації щодо інтеграції медіації в корпоративну культуру

На основі проведеного аналізу запропоновано **алгоритм впровадження медіації** у робочі процеси організацій. Він включає:

Розробку внутрішньої політики медіації – визначення етапів, процедур, відповідальних осіб.

Навчання персоналу – організація тренінгів із комунікативних навичок, управління конфліктами, роботи з емоціями.

Створення служб медіації – запровадження в компаніях внутрішніх програм з альтернативного вирішення спорів.

Роль HR-відділів – активна участь у поширенні практики медіації, моніторинг ефективності конфліктного менеджменту.

Загальні підсумки. Проведене дослідження довело, що медіація є **потужним, гнучким та ефективним інструментом** для вирішення конфліктів у робочому середовищі. Її переваги у порівнянні з іншими методами, економічна ефективність та можливість збереження професійних відносин роблять її

особливо актуальною для організацій, які прагнуть досягти гармонійної взаємодії між співробітниками.

Впровадження медіаційних практик у корпоративну культуру сприятиме підвищенню продуктивності, зниженню рівня стресу та формуванню **здорового робочого середовища**, що, в свою чергу, позитивно позначиться на загальній ефективності діяльності організації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про соціальний діалог в Україні: Закон України від 23.12.2010 р. № 2862-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2862-17> (дата звернення: 08.01.2025).
2. Про медіацію: Закон України від 16.11.2021 р. № 1875-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-20> (дата звернення: 08.01.2025).
3. Кодекс адміністративного судочинства України: Кодекс України від 06.07.2005 р. № 2747-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2747-15> (дата звернення: 08.01.2025).
4. Кодекс законів про працю України: Кодекс України від 10.12.1971 р. № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення: 08.01.2025).
5. Вища рада правосуддя. Презентовано комунікаційну стратегію з медіації. URL: <https://hcj.gov.ua/news/prezentovano-komunikaciynu-strategiyu-z-mediaciyi> (дата звернення: 08.01.2025).
6. Господарський процесуальний кодекс України: Кодекс України від 06.11.1991 р. № 1798-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1798-12> (дата звернення: 08.01.2025).
7. Торгово-промислова палата України. URL: <https://ucci.org.ua/> (дата звернення: 08.01.2025).
8. Цивільний кодекс України: Кодекс України від 16.01.2003 р. № 435-IV (із змінами та доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15> (дата звернення: 08.01.2025).
9. Цивільний процесуальний кодекс України: Кодекс України від 18.03.2004 р. № 1618-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1618-15> (дата звернення: 08.01.2025).
10. Господарський кодекс України: Кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 08.01.2025).
11. Рекомендації щодо медіації в корпоративному управлінні. *Центр правових досліджень*. Київ. 2023. – 120 с.

12. Калініна Н. В. Медіація як складова та робоча процедура сильної корпоративної культури та HR-бренду компанії. Медіація.UA: нові підходи та інструменти менеджменту конфліктів у сучасних умовах: монографія. Київ: Університет економіки та права КРОК, 2022. С. 83–94.
13. Національна асоціація медіаторів України. URL: <https://namu.com.ua/> (дата звернення: 08.01.2025).
14. Методи альтернативного врегулювання конфліктів: URL: <https://ukrmediation.com.ua/korysna-informatsiia/pro-alternatyvne-vyrishennia-sporiv#:~:text=> (дата звернення: 24.12.2024).
15. Nataliia Kalinina. Mediation and its Role in the building of a Healthy Corporate Culture and Attractive Brand of a Company. *Mediation in Progress*. 2022. Pp. 91-102 URL: https://www.academia.edu/107252225/Mediation_in_Progress?auto=download (дата звернення: 08.01.2025).
16. Коваленко І., Поєдинок В. Медіація в корпоративних спорах. *Право України*. 2021. № 6. С. 117-127. URL: <https://hozpravoreposit.kyiv.ua/handle/765432198/225> (дата звернення: 08.01.2025).
17. Центр медіації при Києво-Могилянській бізнес-школі. Дієві комунікації: практика репутаційного менеджменту. URL: <https://kmbs.ua/ua/edp/pr/diyevi-komunikaciyi-praktika-reputaciyynogo-menedzhmentu> (дата звернення: 24.12.2024).
18. Василенко, Є., Калініна, Н. Техніки та інструменти медіації в трудових конфліктах. *Вчені записки Університету КРОК*. 2024. № 4(76). С. 215–222. URL: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/808/861> (дата звернення: 08.01.2025).
19. Мельник В. П. Медіація як альтернативний спосіб вирішення трудових спорів: науково-практичний аспект. *Часопис Національного університету «Острозька академія»*. Серія «Право». 2022. № 1(24). URL: <http://lj.oa.edu.ua/articles/2022/n1/22mvpnpa.pdf> (дата звернення: 08.01.2025).
20. Українська академія медіації. URL: <https://mediation.ua/> (дата звернення: 08.01.2025).

21. Zeleznikow, J. Can Artificial Intelligence and Online Dispute Resolution Enhance Efficiency and Effectiveness in Courts? *International Journal for Court Administration*. URL: <https://iacajournal.org/articles/10.18352/ijca.223> (дата звернення: 08.01.2025).
22. Author(s). Mediation as an Option for International Commercial Disputes. *DergiPark*. 2022. URL: <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/853265> (дата звернення: 08.01.2025).
23. Fisher, R., Ury, W. *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. 1981 Boston. Pp. 200.
24. Ury, W. *Getting Past No: Negotiating in Difficult Situations*. New York. 1991. Pp. 208.
25. Goleman, D. *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. New York. Bantam Books, 1996. Pp. 352.
26. Barsky, A. E. *Conflict Resolution for the Helping Professions: Negotiation, Mediation, Advocacy, Facilitation, and Restorative Justice*. 3rd ed. New York. Oxford University Press, 2017. Pp. 624.
27. Doherty, N., & Guyler, M. *The Essential Guide to Workplace Mediation and Conflict Resolution: Rebuilding Working Relationships*. London: Kogan Page, 2008. Pp. 196.
28. Katz, N. H., & Flynn, L. T. *Understanding Conflict Management Systems and Strategies in the Workplace: A Pilot Study*. *Conflict Resolution Quarterly*, 30(4), 393–410, 2013. URL: https://www.researchgate.net/publication/260305037_Understanding_Conflict_Management_Systems_and_Strategies_in_the_Workplace_A_Pilot_Study (дата звернення: 08.01.2025).
29. Мазка Ю. *Медіація як альтернативний спосіб регулювання міжнародних комерційних спорів*. A-Zones Law, 2024. URL: <https://azones.law/analytics/mediatsiya-yak-alternatyvnyj-sposib-regulyuvannya-mizhnarodnih-commercijnyh-sporiv/> (дата звернення: 08.01.2025).

30. Lynch, J. E. Beyond ADR: A Systems Approach to Conflict Management at IBM. *Negotiation Journal*, 2001, 17(3), 207–218. URL: https://www.researchgate.net/publication/226178939_Beyond_ADR_A_Systems_Approach_to_Conflict_Management (дата звернення: 08.01.2025).
31. Marcus H., Schultz H. The Paraphrase Technique in Conflict Resolution. *Journal of Communication*, 1986, 36(4), 123–130.
32. Menkel-Meadow C., Love L. P., Schneider A. K. *Mediation: Practice, Policy, and Ethics*. 2nd ed. New York: Wolters Kluwer, 2018. Pp. 592.
33. Moore C. W. *The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict*. 4th ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2014. Pp. 704.
34. Acas. Evaluation of Acas Mediation Services in the Workplace: A Study of the Impact of Mediation on Conflict Resolution and Employee Relations. Research report. London: Acas Research and Evaluation, 2010. URL: <https://www.acas.org.uk/about-us/evaluations> (дата звернення: 08.01.2025).
35. VI Міжнародний форум «Медіація і право». Збірник матеріалів конференції. Одеса, 2021. URL: <https://mediation.ua/forum/2021> (дата звернення: 09.01.2025).
36. European Parliament and Council of the European Union. Directive 2008/52/EC of 21 May 2008 on certain aspects of mediation in civil and commercial matters. *Official Journal of the European Union*, 2008. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2008/52/oj> (дата звернення: 09.01.2025).
37. Deineha M. Mediation as an alternative method of dispute resolution: International and national practices in legal regulation. *Law. Human. Environment*, 2022, 13(4), 16–25. URL: <https://doi.org/10.31548/law2022.04.002> (дата звернення: 09.01.2025).
38. Bush R. A. B., Folger J. P. *The Promise of Mediation: The Transformative Approach to Conflict*. 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2005. Pp. 304.
39. Подковенко Т. О., Фігун Н. І. Інститут медіації у механізмі вирішення правових спорів: основні ідеї та принципи. *Актуальні проблеми правознавства*,

- 2017, № 3, с. 36–40. URL: <https://independent.academia.edu/ТетянаПодковенко> (дата звернення: 24.12.2024).
40. Rogers C. R. Client-Centered Therapy: Its Current Practice, Implications, and Theory. Boston. Houghton Mifflin, 1951. Pp. 560.
41. World Bank. Alternative Dispute Resolution Manual. Implementing Commercial Mediation. Washington, D.C. World Bank, 2011. Pp. 120.
42. Winslade J., Monk G. Narrative Mediation. A New Approach to Conflict Resolution. San Francisco: Jossey-Bass. 2000. Pp. 336.
43. Moore C. W. The Mediation Process. Practical Strategies for Resolving Conflict. 4th ed. San Francisco. Jossey-Bass. 2014. Pp. 704.
44. United Nations Commission on International Trade Law. UNCITRAL Mediation Guidelines on International Investment Disputes. New York: United Nations, 2023. Pp. 29. URL: https://uncitral.un.org/sites/uncitral.un.org/files/media-documents/uncitral/en/2401497e_mediation_g.pdf (дата звернення: 09.01.2025).
45. United Nations Department of Political and Peacebuilding Affairs. United Nations Activities in Support of Mediation. New York. United Nations, 2022. Pp. 28. URL: https://peacemaker.un.org/sites/default/files/document/files/2022_/08/dpa-report-rev9-eng-web.pdf (дата звернення: 09.01.2025).
46. Civil Justice Council. Compulsory ADR. London: Judiciary of England and Wales, 2021. Pp. URL: <https://www.judiciary.uk/wp-content/uploads/2021/07/Civil-Justice-Council-Compulsory-ADR-report.pdf> (дата звернення: 09.01.2025).
47. American Arbitration Association. AAA Handbook on Mediation. 3rd ed. New York. JurisNet, LLC, 2016. Pp. 934. URL: <https://arbitrationlaw.com/books/aaa-handbook-mediation-third-edition> (дата звернення: 09.01.2025).
48. Doherty N., Guyler M. The Essential Guide to Workplace Mediation and Conflict Resolution: Rebuilding Working Relationships. London. Kogan Page, 2008. Pp. 208.
49. OECD. National Contact Points at 20: Time to Reflect on the Past and Shape the Future. Paris. OECD Publishing, 2020. URL: <https://mneguidelines.oecd.org/ncps/ncps-at-20/> (дата звернення: 09.01.2025).

50. Олійник І. В. Ефективні стратегії управління конфліктами в системі менеджменту підприємства. Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки). № 1(50). 2024. С. 84–94. URL: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2024-50-10> (дата звернення: 24.12.2024).
51. Andersen B., Fagerhaug T. Root Cause Analysis: Simplified Tools and Techniques. 2nd ed. Milwaukee. ASQ Quality Press. 2006. Pp. 240.
52. Bingham L. B., Chachere D. R. Mediation in the Workplace: A Guide for Training, Practice, and Administration. Westport: Praeger, 2000. Pp. 240.
53. Bayer AG. Annual Report 2022. Leverkusen. Bayer AG, 2023. 295 с. URL: <https://www.bayer.com/sites/default/files/2023-02/Bayer-Annual-Report-2022.pdf> (дата звернення: 09.01.2025).
54. msler L. B., Martinez J. K., Smith S. E. Dispute System Design. Preventing, Managing, and Resolving Conflict. Stanford. Stanford University Press, 2020. Pp. 536.
55. Bingham, L. B., & Nabatchi, T. (2001). Transformative Mediation in the USPS REDRESS Program: Observations of ADR Specialists. *Hofstra Labor & Employment Law Journal*, 18(2). Pp. 399–427. URL: <https://scholarlycommons.law.hofstra.edu/hlej/vol18/iss2/4/> (дата звернення: 09.01.2025).
56. Бондарчук Н. В., Радченко О. Ю. Проведення медіації онлайн: міжнародний досвід та перспективи запровадження в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Право. 2023. Вип. 75, т. 3. С. 156–161. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/52456> (дата звернення: 24.12.2024).
57. Deloitte Legal. New Roads to Dispute Resolution. London. Deloitte Touche Tohmatsu Limited. 2021. Pp. 20. URL: <https://www2.deloitte.com/dl/en/pages/legal/articles/new-roads-dispute-resolution.html> (дата звернення: 26.12.2024).
58. Alexander N. Ten Trends in International Mediation. *Singapore Academy of Law Journal*. 2019. Vol. 31. Pp. 405–429. URL:

https://www.researchgate.net/publication/346966920_Ten_Trends_in_International_Mediation (дата звернення: 10.01.2025).

59. Negotiation Case Studies: Google's Approach to Dispute Resolution. PON – Program on Negotiation at Harvard Law School. 2024. URL: <https://www.pon.harvard.edu/daily/dispute-resolution/googles-approach-to-dispute-resolution/> (дата звернення: 10.01.2025).

60. Google LLC. Conflict Resolution Policy. Mountain View: Google LLC, 2021. URL: <https://opensource.google/conduct/resolution/v1> (дата звернення: 26.12.2024).

61. KPMG International. Ten Key Regulatory Challenges of 2021. KPMG LLP, 2021. URL: <https://kpmg.com/kpmg-us/content/dam/kpmg/pdf/2022/ten-key-regulatory-challenges-of-2021.pdf> (дата звернення: 10.01.2025).

62. Міжнародний центр вирішення спорів. URL: https://icsid.worldbank.org/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 26.12.2024).

63. Програма розвитку ООН. Звіт про впровадження Керівних принципів ООН з питань бізнесу та прав людини у національні стратегічні документи з прав людини, відновлення та розбудови світу. Нью-Йорк: ПРООН, 2023. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2023-10/undp-ua-report-nhr-strategy-ukr.pdf> (дата звернення: 26.12.2024).