

**ЧОРНОМОРСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ
ІНСТИТУТ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ
Кафедра публічного управління та адміністрування**

ЖЕЛЕМ ОЛЕНА ЄВГЕНІВНА

**РОЗВ'ЯЗАННЯ МІЖСОБИСТІСНИХ КОНФЛІКТІВ В ДЕРЖАВНИХ
УСТАНОВАХ ЗА ДОПОМОГОЮ МЕДІАЦІЇ**

Спеціальність: 281 Публічне управління та адміністрування

АВТОРЕФЕРАТ

магістерської роботи на здобуття наукового ступеня
магістра публічного управління

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми визначається тим, що базові національні інтереси та геополітичні пріоритети є основою для формування стратегічних завдань і цілей зовнішньополітичного курсу України. На сьогодні базовим національним інтересом та основним геополітичним пріоритетом зовнішньої політики України є її розвиток як незалежної держави разом із збереженням національних цінностей, соціально-культурної ідентичності, забезпеченням економічної безпеки та політичного суверенітету. Реалізація цього базового національного інтересу є важливою передумовою гарантування безпеки, добробуту, соціального і культурного прогресу для всіх громадян України.

Євроінтеграція України сприяє демократизації суспільства, визнанню людини найвищою цінністю, а отже створює необхідність внесення змін у різних сферах життя суспільства, в тому числі в управлінській. Тому, виникає потреба у дослідженні наявних та розробці нових способів управління персоналом.

Інтерес менеджерів до проблеми управління, попередження та вирішення конфліктів сьогодні як ніколи стоїть дуже гостро, оскільки криза, яку сьогодні переживає українське суспільство, викликає потребу не тільки осмислити наявні суперечності, а й знайти шляхи виходу з конфліктних ситуацій для ефективності роботи організацій.

Міжнародний та вітчизняний досвід засвідчує, що дослідження теми конфліктів та пошук сучасних ефективних способів їх вирішення є вкрай важливим у сучасних умовах, оскільки довгий час проблема попередження конфліктних ситуацій розроблялася переважно як складова класової боротьби й критики зарубіжних концепцій конфліктів. Відтак, конфлікт як соціальне явище визнавався виключно атрибутом капіталістичного суспільства; стверджувалося, що в соціалістичному суспільстві немає, й не може бути конфліктів. Лише з модернізацією суспільних відносин в країні в теоретичному плані та масовій свідомості утвердилося розуміння того, що конфлікти не тільки не зникли, але виступили в нових, не бачених раніше формах, придбали чи не загальний характер. Відбувається це через особливості нашої психіки й тому, що більшість людей або не знає про них, або не надає їм значення.

Конфлікт як феномен в структурі соціуму – багатогранне явище, в ньому в єдиний вузол сплітаються найрізноманітніші за змістом та характером соціальні зв'язки – матеріальні, духовні, економічні, політичні, моральні, правові, бо люди живуть разом з іншими людьми, взаємодіють з ними, впливають один на одного й знаходяться під їх впливом. При цьому позиції менеджерів щодо природи, причин цього феномена, позитивної або негативної його значущості, ролі суттєво різнилися й розрізняються.

Пошуки нових підходів до вирішення проблеми вирішення конфліктів, дослідження суб'єктивних причин виникнення конфліктних ситуацій, роль психологічного фактора, в міжособистісних відносинах й визначили актуальність даної теми.

У сучасних дослідженнях все більше розробляється проблематика конфлікту в позитивному плані. Певний науковий внесок був зроблений в області дослідження внутрішньо особистісних конфліктів, між групових конфліктів, конфліктів в організаціях та конфліктів на виробництві. Розширюється коло досліджень: соціально-трудова конфлікти (страйки), правові, політичні, міжнаціональні конфлікти. Є оригінальні дослідження конфліктних ситуацій на основі математичної теорії ігор та теорії рефлексивних ігор. Йде інтенсивний пошук й розробка нових психологічних, соціальних технологій регулювання й вирішення конфліктних ситуацій. На основі міждисциплінарної взаємодії успішно здійснюється вивчення ідеологічних, політичних, соціально - психологічних, особистісних

факторів та причин конфліктів.

Але, незважаючи на наявні результати, проблема вирішення конфліктів залишається гостро дискусійною, з приводу її розуміння мають місце протилежні точки зору. Існує міждисциплінарне змішання понять конфлікту, які позначають істотно різні явища та процеси. Слід також розрізняти поняття соціального конфлікту, яким оперують соціальні науки, та конфлікту в менеджменті.

Все це допомогло визначити проблематику дослідження. Актуальність проблеми, її недостатня розробленість визначили вибір даного дослідження: «Розв'язання міжособистісних конфліктів в державних установах за допомогою медіації».

Теоретичну основу дослідження становлять наукові праці з державного управління, менеджменту організацій, антикризового управління, конфліктології, психології управління, управління персоналом тощо, які належать вітчизняним та зарубіжним ученим. Зокрема, у процесі написання роботи використано дослідження українських науковців Ю. Андріянової, С. Базіло, В. Тимофієва, Н. Довгань, Н. Федчун, Т. Карлова тощо, які вивчали особливості управління конфліктами в діяльності державних службовців та органів місцевого самоврядування; дослідження Л. Орбан - Лембрик, Н. Новікової, Л. Скібіцької, Н. Подольчак, І. Русинки, О. Гарматюк тощо, які висвітлювали технології управління конфліктами у кризових ситуаціях, запобігання конфліктам.

Нормативну базу становлять Конституція України, Кодекс законів про працю України, Загальна декларація прав людини, Загальна декларація про демократію та нормативно - правові акти, що регулюють питання конфліктів в організаціях такі як: Закон України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)»; «Про право на організацію та на проведення колективних переговорів»; «Тристоронні консультації (міжнародні трудові норми)»; Конвенція «Колективні переговори»; Рекомендація «Про колективні переговори»; Спеціальна Рекомендація МОП «Про колективні договори»; Рекомендація «Про добровільне примирення й арбітраж».

Мета і завдання дослідження. Метою даної роботи є проведення теоретико-методологічного аналізу міжособистісних конфліктів та можливостей їх вирішення за допомогою медіації, а також розробити рекомендації щодо розв'язання конфліктів в організації за допомогою медіації. Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- охарактеризувати конфлікт як складову частину управлінського процесу, проаналізувати його структуру та функції у міжособистісних взаємовідносинах;
- проаналізувати особливості вирішення міжособистісних конфліктів та розглянути можливості медіації як допоміжного методу вирішення конфліктів;
- підібрати інструментарій та проаналізувати причини виникнення міжособистісних конфліктів в організації;
- розробити рекомендації щодо розв'язання конфліктів в організації за допомогою медіації.

Об'єктом дослідження є міжособистісні конфлікти.

Предметом дослідження є процес розв'язання міжособистісних конфліктів в державних установах за допомогою медіації.

Методи дослідження. Методологічну основу дослідження складає комплекс методів дослідження: емпіричні методи наукового дослідження-спостереження, теоретичний аналіз законодавчої та нормативної бази з теми дослідження, порівняльний аналіз вітчизняного досвіду з питань вирішення конфліктних ситуацій в організаціях, структурно-

функціональний аналіз, системний підхід та, зокрема, системний аналіз; загально-логічні методи-узагальнення, індукція. Крім того використовувалися такі загальнонаукові методи дослідження, як соціологічний (результати дослідження рівня конфліктності в організаціях), документальний (дослідження нормативних документів державного та місцевого значення) та статистичний аналіз.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в тому, що в магістерській роботі *набули подальшого розвитку* теоретичні положення щодо можливостей та особливостей використання медіації і державних організаціях; підібрано інструментарій для оцінювання основних причин міжособистісних конфліктів з урахуванням особистісних якостей особистості та когнітивного компоненту; з урахуванням особливостей діяльності державних установ та організацій розроблено тренінг та рекомендації для підвищення рівня обізнаності працівників щодо ефективного вирішення міжособистісних конфліктів.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що результати дослідження можуть бути використанні менеджерами для ефективного управління міжособистісними конфліктами в організації та використання їх потенціалу для розвитку колективу. Підібраний інструментарій надасть змогу збирати об'єктивну інформацію та проводити аналіз причин виникнення міжособистісних конфліктів між працівниками в організації та, за необхідності, приймати рішення щодо їх вирішення. До того ж, розроблена програма тренінгів може бути використана в установах та організаціях з метою підвищення рівня обізнаності працівників щодо ефективного вирішення міжособистісних конфліктів.

Результати дослідження також можуть бути використані при підготовці та викладанні у вищих навчальних закладах курсів та спецкурсів з проблем менеджменту, управління персоналом, психологією управління, зокрема, при підготовці курсів «Психологія управління», «Конфліктологія» тощо.

Структура магістерської роботи обумовлена метою, завданнями і логікою дослідження та складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. До тексту додано список використаних джерел (87 найменувань). Загальний обсяг роботи становить 106 сторінок, з яких обсяг основного тексту – 88 сторінок.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ

У вступі обґрунтовано актуальність теми, сформульовано мету та основні завдання, об'єкт і предмет, методи дослідження, висвітлено наукову новизну і практичне значення наукової роботи.

У першому розділі «Теоретико-методологічні засади управління міжособистісними конфліктами в організації» охарактеризовано проблематику та джерельну базу дослідження міжособистісних конфліктів в організації.

Підрозділ 1.1. «Конфлікт в організації як складова частина управлінського процесу» конфлікт як взаємодію двох об'єктів, що одночасно володіють несумісними цілями та шляхами досягнення цих цілей. Конфлікти можуть проявлятися як у конструктивному, так й в руйнівному плані, як норма, й як соціальна патологія. Це визначається конкретною ситуацією, станом організації й ставленням її членів до суперечностей та конфліктів. Своєчасне вирішення або попередження конфлікту призводить до одних наслідків (конструктивних), а розростання конфлікту - до інших (руйнівних).

У підрозділі 1.2. «Структура конфлікту і його функції в міжособистісних взаємовідносинах» наведена структура конфлікту та функції які виконує конфлікт у

міжособистісних взаємовідносинах. Приділено увагу аналізу позитивних та негативних функцій, що їх виконують міжособистісні конфлікти в організації.

З'ясовано, що структура конфлікту (рис. 1) – є сукупністю стійких елементів конфлікту, що забезпечують його цілісність. Структура конфлікту виступає характеристикою для статичної складової конфлікту та включає дві підструктури: об'єктивну та суб'єктивну, кожна з яких володіє власними елементами. Об'єктивною підструктурою конфлікту охоплюються: учасники, взаємодія між ними; об'єкти конфлікту; предмет конфлікту, з приводу якого складається конфлікт; мікросередовище, в якому розвиватиметься конфлікт; макросередовище, яке впливає на перебіг конфлікту. До суб'єктивної підструктури конфлікту належать такі компоненти, як: можлива психологічна модель ситуації з погляду всіх учасників; мотиви сторін; мета; актуальні психічні стани учасників.

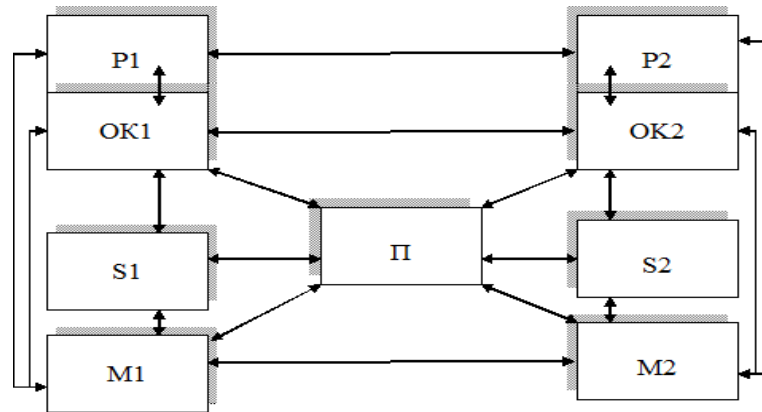


Рис. 1. Структура конфлікту

У другому розділі «Медіація як альтернативний метод вирішення міжособистісних конфліктів в організації» визначені основні ознаки міжособистісних конфліктів та встановлено, що медіація є допоміжним методом вирішення міжособистісних конфліктів в організації.

У підрозділі 2.1. «Особливості вирішення міжособистісних конфліктів та запобігання їх деструктивному впливу» визначено, що конфлікти, як деструктивні, так і конструктивні, є невід'ємною частиною трудового процесу. Один і той самий конфлікт може бути деструктивним в одному плані та конструктивним в іншому, відігравати негативну роль на одному етапі розвитку й позитивну - на іншому.

З'ясовано, що управління конфліктами, як і управління персоналом у цілому, повинне здійснюватися з урахуванням складності та багатоаспектності трудових відносин. Розбіжності та суперечності неминучі в тих випадках, коли люди висловлюють різні точки зору. Залежно від способу вирішення конфліктної ситуації конфлікти можуть відігравати роль факторів, що породжують «руйнування» або сприяють розвитку творчих і конструктивних задатків.

У підрозділі 2.2. «Медіація як допоміжний метод вирішення міжособистісних конфліктів в організації» показано, що медіація розглядається як процедура врегулювання конфлікту за допомогою нейтральної третьої сторони, яка допомагає конфліктуючим сторонам будувати комунікацію задля досягнення вирішення спору.

Оскільки медіація – це професійна діяльність, необхідно забезпечити її проведення досвідченими, підготовленими медіаторами та фаховими командами. Необхідною є реалізація принципу включеності (інклюзивності) у процес медіації всіх сторін, які представляють різні інтереси з метою досягнення взаємоприйняттого рішення та подальшої

його реалізації.

У третьому розділі «Аналіз міжособистісних конфліктів і формування рекомендацій щодо їх вирішення в організації» проаналізовано міжособистісні конфлікти в організації на прикладі Головного управління Держгеокадастру у Миколаївській області та сформовано рекомендації щодо вирішення конфліктних ситуацій в державній установі.

У підрозділі 3.1. «Аналіз і оцінка причин виникнення міжособистісних конфліктів в колективі організації» проведено дослідження з використанням психодіагностичних методик: «Наскільки ви конфліктні?», «Опитувальник Томаса-Кілменна», «Опитувальник Айзенка», «Модульна методика діагностики міжособистісних конфліктів в групі», Використання тесту «Шкала глибини конфлікту». Результати, отримані за допомогою означеного інструментарію показали, що на даному підприємстві три конфліктних діади, які знаходяться в стані реальної конфліктної взаємодії. Це негативно впливає на соціально-психологічний клімат в колективі, так як при цьому опоненти відчують негативні емоції по відношенню один до одного.

У підрозділі 3.2. «Рекомендації щодо підвищення ефективності вирішення конфліктів в організації» нами розроблена програма «Медіація та міжособистісні конфлікти в організації». З урахуванням особливостей закладу, режиму його роботи та з урахуванням законодавчих нормативів щодо часу відпочинку працівників на підприємстві. Програма була проведена серед 28 членів колективу організації, поділена на три основні блоки, кожен з яких тривав 1 тиждень. Перший блок та перший тиждень занять був присвячений ознайомленню працівників із поняттям конфлікт, його видами та особливостями перебігу. Другий блок, а відповідно і другий тиждень, були присвячені питанням ефективного вирішення конфліктів та формуванню практичних навичок у працівників. Третій блок був присвячений питанням медіації як одному із методів вирішення конфліктів.

Після проведених занять, ми провели повторний зріз за опитувальником Томаса-Кілменна (рис. 2).

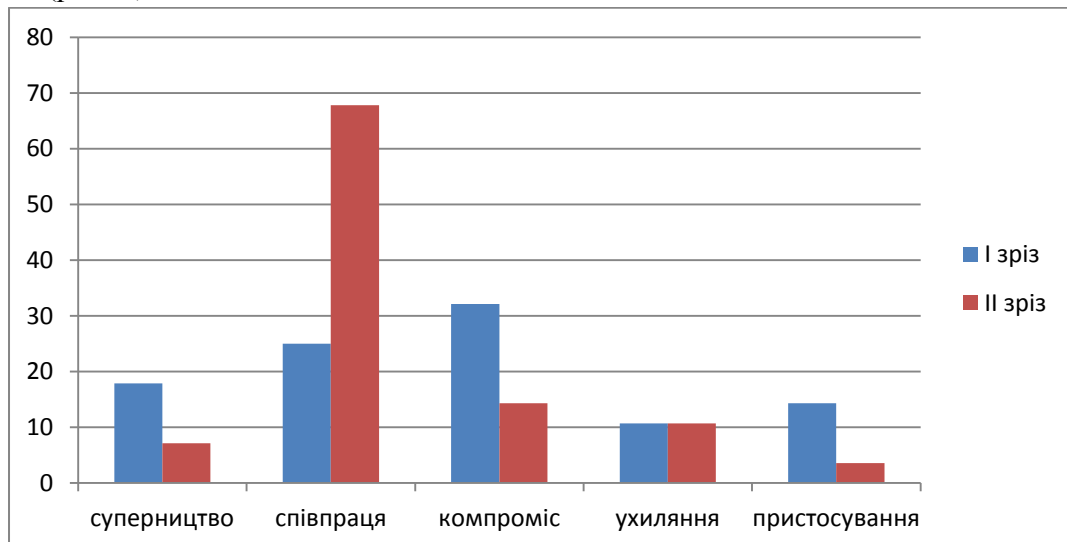


Рис.2. Порівняння результатів першого та другого зрізів за результатами дослідження

Серед учасників тренінгів, та виявили зміни в стилі поведінки під час вирішення міжособистісних конфліктів у працівників організації – співпрацю (який науковці вважають найбільш ефективним).

Для порівняння результатів першого та другого зрізів, нами було побудовано гістограму.

ВИСНОВКИ

Відповідно до визначених мети і завдань магістерської роботи здійснене дослідження, присвячене розв'язання міжособистісних конфліктів в державних установах за допомогою медіації, дозволило зробити такі висновки.

1. Конфлікт є протиріччями, які виникають між людьми, в колективах під час сумісної трудової діяльності внаслідок появи непорозумінь чи протилежних інтересів та відсутності злагоди між двома чи більше сторонами. Міжособистісний конфлікт – це найпоширеніший конфлікт. Виникнення міжособистісних конфліктів визначається ситуацією, особистісними особливостями людей, ставленням особистості до ситуації і психологічними особливостями міжособистісних відносин. Суттєвими ознаками конфлікту є: суб'єктність носія протиріччя; особистісний сенс предмета суперечності для кожного із суб'єктів; обставини, які виявили протиріччя в інтересах суб'єктів.

У науковій літературі виділяють такі основні структурні елементи конфлікту: сторони конфлікту, які є суб'єктами соціальної взаємодії, та перебувають в конфліктному стані або явно чи приховано підтримують ту чи іншу конфліктну сторону; предмет конфлікту, який виступає тією причиною, внаслідок якої розгортається конфлікт; образи конфліктної ситуації, що є відображенням предмету конфлікту у свідомості суб'єктів конфліктної взаємодії; мотиви конфлікту, які є внутрішніми спонукальними силами, що стимулюють суб'єкти соціальної взаємодії до конфлікту (мотивами можуть виступати потреби, інтереси, переконання); позиція конфліктуючих сторін, тобто те, про що вони заявляють один одному під час конфлікту.

Кожен конфлікт має ряд властивих йому функцій, які можна поділити на позитивні та негативні.

Позитивні функції конфлікту: зняття напруги між конфліктуючими сторонами;

- одержання повної інформації про опонента;
- вища згуртованість колективу при зовнішній небезпеці;
- стимулювання до змін і розвитку;
- зняття синдрому покірливості у підлеглих;
- діагностика можливостей опонентів.

До негативних функцій конфлікту відносять:

- великі емоційні і матеріальні витрати на участь в конфлікті;
- уявлення про переможних, як про ворогів;
- погіршення соціально-психологічного клімату в колективі, підвищення плинності кадрів, зниження дисципліни;
- надмірне захоплення конфліктом чим основаного роботою;
- зменшення ступеню співробітництва між частиною співробітників;
- складне встановлення ділових відносин.

2. Аналіз особливостей вирішення міжособистісних конфліктів дав можливість визначити, що при вирішенні конфлікту варто розділяти дві стратегії: «вирішення конфлікту» (передбачає результат конфлікту – зміну установок, що ефективно призводять до закінчення конфлікту) та «угоду» (являє собою результат, при якому відкритий конфлікт добігає кінця, навіть якщо вона (угода) й не апелює до проблем в його основі). Якщо угода в конфлікті передбачає поступку (зміну поведінки), то вирішення конфлікту – інтернаціоналізацію (глибшу зміну поведінки).

Успішність врегулювання конфлікту залежить від низки факторів, а серед яких

провідну роль займають:

- визнання сторонами конфлікту наявності самого конфлікту та наявних між ними розбіжностей, а також права за кожною із сторін мати власні позиції;

- робота з конфліктом має бути спрямована на урегулювання самих проявів конфлікту, що припускає можливість відмовитися від непотрібних спроб усунення його причин;

- ефективної організації роботи в середині конфліктних груп з метою проведення маніфестації конфлікту;

- наявність згоди між сторонами щодо дотримання певних правил гри, що робить можливою ефективну комунікацію між сторонами. Серед основних методів вирішення конфліктів можна виділити:

- 1) метод згоди;
- 2) метод доброзичливості, емпатії, розвитку здатностей співпереживати;
- 3) метод поваги до гідності, репутації опонента;
- 4) метод недопущення дискримінації людей;
- 5) метод «погладжування»;
- 6) метод використання почуття гумору.

Поряд з традиційним й модернізованим підходом до запобігання та вирішення конфліктів все наполегливіше заявляють про себе нові технології, наприклад, медіація (процес, при якому нейтральний кваліфікований фахівець-посередник (медіатор), що володіє спеціальною технологією, допомагає сторонам, залученим в конфлікт, досягти взаємоприйняттого врегулювання питання шляхом переговорів), спрямовані на регулювання конфліктів. Принципова можливість медіаторства заснована на визнанні факту позитивного впливу присутності нейтральної сторони на ефективність проведення переговорів, як найважливіший інструмент вирішення конфліктів. Варто зауважити, що медіація є одним з методів вирішення конфлікту. Вона не замінює інші форми вирішення конфлікту, а доповнює їх. Тому медіацію доцільно розглядати в контексті різних способів вирішення міжособистісних конфліктів.

3. У процесі наукового дослідження нами було підібрано психодіагностичні методики, які дозволили визначити причини виникнення міжособистісних конфліктів в організації: «Наскільки ви конфліктні?», «Опитувальник Томаса-Кілменна», «Опитувальник Айзенка», «Модульна методика діагностики міжособистісних конфліктів в групі», Використання тесту «Шкала глибини конфлікту». Зазначені методики дозволили дослідити особистісні схильності членів колективу до конфліктів, а також визначити притаманні їм способи вирішення конфліктів. Отримані результати показали, що на даному підприємстві три конфліктних діади, які знаходяться в стані реальної конфліктної взаємодії. Це негативно впливає на соціально-психологічний клімат в колективі, так як при цьому опоненти відчують негативні емоції по відношенню один до одного. Крім того, негативне ставлення цих членів колективу один до одного негативно впливає й на інших членів колективу. Результати опитування також засвідчили, що більшість схильні до компромісу, оскільки зазвичай саме цей метод вважається кращим. Однак, сучасні науковці засвідчують, що компроміс не є найбільш ефективним та дієвим методом вирішення конфліктів, а отже виникає необхідність розробити рекомендації щодо підвищення ефективності вирішення конфліктів в організації.

4. Ознайомившись із результатами проведеного дослідження та на основі проведеної бесіди із персоналом, ми дійшли висновку, що однією із основних причин виникнення

конфліктів в організації та їх неефективного вирішення є низький рівень інформованості фахівців щодо особливостей виникнення конфліктів та доцільних способів їх вирішення. Тому, з метою підвищення рівня інформованості працівників організації щодо особливостей виникнення міжособистісних конфліктів та формування у них навичок ефективного вирішення конфліктних ситуацій за допомогою медіації, нами була розроблена програма «Медіація та міжособистісні конфлікти в організації». Програма була розроблена з урахуванням особливостей закладу, режиму його роботи та з урахуванням законодавчих нормативів щодо часу відпочинку працівників на підприємстві. Заняття із працівниками проводилися чотири-п'ять разів на тиждень по 30 хвилин і включали 1-2 вправи за даною темою. Заняття були поділені на три основні блоки, кожен з яких тривав 1 тиждень. Перший блок та перший тиждень занять був присвячений ознайомленню працівників із поняттям конфлікт, його видами та особливостями перебігу. Другий блок, а відповідно і другий тиждень, були присвячені питанням ефективного вирішення конфліктів та формуванню практичних навичок у працівників. Третій блок був присвячений питанням медіації як одному із методів вирішення конфліктів.

Повторний зріз за методикою «Томаса-Кілменна» показав, що після проведення підготовлених нами занять, кількість осіб, які обрали для себе, як найбільш ефективний, стиль вирішення конфліктів – співпрацю, зросла на 42,8%. Як, бачимо, наше припущення стосовно того, що виникнення конфліктів можуть бути причиною відсутності необхідних знань та навичок ефективного вирішення міжособистісних конфліктів. Створення умов для здобуття таких знань та умінь сприяють зниженню рівня конфліктності в організації та сприяють використанню позитивних можливостей конфлікту для росту персоналу та підвищення якості професійної діяльності.

АНОТАЦІЯ

Желем О. Є. Розв'язання міжособистісних конфліктів в державних установах за допомогою медіації.

Магістерська робота на здобуття освітнього ступеню «магістр». Чорноморський національний університет імені Петра Могили. – Миколаїв, 2019.

В магістерській роботі схарактеризовано сутність міжособистісних конфліктів та можливостей їх вирішення за допомогою медіації, а також розроблено рекомендації щодо розв'язання конфліктів в організації за допомогою медіації.

З'ясовано сутність міжособистісного конфлікту (протиріччя, які виникають між людьми, в колективах під час сумісної трудової діяльності внаслідок появи непорозумінь чи протилежних інтересів та відсутності злагоди між двома чи більше сторонами); проаналізовано структуру конфлікту (сторони конфлікту, які є суб'єктами соціальної взаємодії, та перебувають в конфліктному стані або явно чи приховано підтримують ту чи іншу конфліктну сторону; предмет конфлікту, який виступає тією причиною, внаслідок якої розгортається конфлікт; образи конфліктної ситуації, що є відображенням предмету конфлікту у свідомості суб'єктів конфліктної взаємодії; мотиви конфлікту, які є внутрішніми спонукальними силами, що стимулюють суб'єкти соціальної взаємодії до конфлікту (мотивами можуть виступати потреби, інтереси, переконання; позиція конфліктуючих сторін, тобто те, про що вони заявляють один одному під час конфлікту); розкрито конструктивні та деструктивні сторони конфлікту.

Магістерська робота висвітлює положення щодо можливостей медіації як допоміжного методу вирішення міжособистісних конфліктів в організації. Для детальнішого

аналізу означеної теми, проведено та проаналізовано опитування серед працівників державної установи щодо їх особистісних якостей, що можуть спонукати особистість до вибору конфлікту як способу взаємодії. Розроблено та реалізовано програму щодо ознайомлення працівників та керівників організації із особливостями вирішення конфліктів та медіацією як ефективним методом вирішення конфліктів.

Зроблено висновок, що конфлікт є протиріччями, які виникають між людьми, в колективах під час сумісної трудової діяльності внаслідок появи непорозумінь чи протилежних інтересів та відсутності злагоди між двома чи більше сторонами. Міжособистісний конфлікт – це найпоширеніший конфлікт. Виникнення міжособистісних конфліктів визначається ситуацією, особистісними особливостями людей, ставленням особистості до ситуації і психологічними особливостями міжособистісних відносин. Медіація володіє спеціальною технологією, допомагає сторонам, залученим в конфлікт, досягти взаємоприйнятного врегулювання питання шляхом переговорів. Причиною виникнення конфлікту може бути відсутність необхідних знань та навичок ефективного вирішення міжособистісних конфліктів, а отже, створення умов для здобуття таких знань та умінь сприяє зниженню рівня конфліктності в організації та використанню позитивних можливостей конфлікту для росту персоналу та підвищення якості професійної діяльності.

Ключові слова: конфлікт, міжособистісний конфлікт, медіація, колектив, менеджер, організація.

SUMMARY

Zhelem E. E. Solution of interpersonal conflicts in state institutions through mediation.

Graduate work for obtaining an educational degree «Master». Petro Mohyla Black Sea National University. – Mykolaiv, 2019.

The master's thesis describes the essence of interpersonal conflicts and the possibilities of their resolution through mediation, as well as developed recommendations for resolving conflicts in the organization through mediation.

The essence of interpersonal conflict is clarified (contradictions that arise between people in teams during joint work due to the appearance of misunderstandings or conflicting interests and lack of agreement between two or more parties); the structure of the conflict is analyzed (the parties to the conflict who are the subjects of social interaction and who are in a conflict state or explicitly or covertly support one or the other party; the subject of the conflict, which is the cause that causes the conflict; the images of the conflict situation; the reflection of the subject of conflict in the minds of the subjects of conflict interaction, the motives of the conflict, which are internal motivating forces that stimulate the subjects of social interaction to the conflict (motives may be needs, interests, beliefs; the position of the conflicting parties, ie what they declare to each other during the conflict); the constructive and destructive sides of the conflict are revealed.

The master's thesis covers the provision of mediation opportunities as an auxiliary method of resolving interpersonal conflicts in an organization. For a more detailed analysis of the identified topic, a survey was conducted and analyzed among government employees about their personal qualities that may induce a person to choose a conflict as a way of interaction. A program has been developed and implemented to familiarize employees and executives with the features of conflict resolution and mediation as an effective method of conflict resolution.

It is concluded that conflict is a contradiction that arises between people in teams in the course of working together as a result of misunderstandings or conflicting interests and lack of agreement between two or more parties. Interpersonal conflict is the most common conflict. The emergence of interpersonal conflicts is determined by the situation, personal characteristics of

people, the attitude of the individual to the situation and the psychological characteristics of interpersonal relationships. Mediation has a special technology, helps the parties involved in the conflict to reach a mutually agreed settlement through negotiation. The conflict may be caused by the lack of the necessary knowledge and skills to effectively deal with interpersonal conflicts, and thus creating the conditions for acquiring such knowledge and skills helps to reduce the level of conflict in the organization and use the positive opportunities of the conflict for the growth of staff and improve the quality of professional activity.

Keywords: conflict, interpersonal conflict, mediation, team, manager, organization.