

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ

факультет здоров'я людини
кафедра психології та соціології

К. С. Горбатенко

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
**ВПЛИВ МЕДІАЦІЇ НА ФОРМУВАННЯ КОНСТРУКТИВНОГО
СЕРЕДОВИЩА У РОБОЧОМУ КОЛЕКТИВІ НА ПРИКЛАДІ
АТ "УКРСИББАНК**

**СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ**

Факультет здоров'я людини
(повне найменування інституту, факультету)
Кафедра психології та соціології
(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

магістра

на тему: «Вплив медіації на формування конструктивного середовища у робочому
колективі на прикладі АТ "УКРСИББАНК»

Здобувачка вищої освіти спеціальності 053 Психологія,
ОПП «Психологія», групи ПС-244 зм

К. С. Горбатенко

Керівник роботи: професор кафедри психології
та соціології, д. психол. н., проф.

О. Г. Лосієвська

Рецензент:

д. психол. н., проф., завідувач кафедри
психології та соціальної роботи
Академії праці, соціальних відносин і туризму

Л. Є. Бегеза

СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ

Факультет здоров'я людини
Кафедра психології та соціології
Освітній ступінь магістр
Спеціальність 053 Психологія
Освітньо-професійна програма «Психологія»

«ЗАТВЕРДЖУЮ»
Завідувачка кафедри
Психології та соціології
Бохонкова Ю.О.

“03” вересня 2025 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
Горбатенко Катерини Сергіївни

1. Тема роботи: «Вплив медіації на формування конструктивного середовища у робочому колективі на прикладі АТ "УКРСИББАНК»

Керівник роботи: О. Г. Лосієвська – д. психол. н., проф., професор кафедри психології та соціології, затверджений наказом по університету від «02» вересня 2025 року, № 141/15.04

2. Строк подання студентом роботи до захисту «10» грудня 2025 року_____.

3. Вихідні дані до роботи: обсяг роботи – 125 сторінок (1,5 інтервал, 14 шрифт з дотриманням відповідного формату), список використаної літератури оформлюється згідно з бібліографічними нормами з урахуванням Національного стандарту України ДСТУ 8302:2015.

4. Зміст основної частини (перелік питань, які потрібно розробити): проаналізувати наукові джерела з зазначеної тематики; підібрати діагностичний інструментарій згідно проблеми досліджен

ня; на основі проведеного констатувального експерименту розробити й апробувати програму соціально-психологічного тренінгу. Провести формувальний експеримент. Ефективність проведеного експерименту оцінити за допомогою математичних методів оцінки значущості відмінностей середніх величин.

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

таблиці, рисунки (гістограми, діаграми, сегментограми, графіки)

6. Консультанти розділів:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1.	Лосієвська О. Г. – д. психол. н., проф., професор кафедри психології СНУ ім. В. Даля	04.09.2025р.	16.10.2025р.
2.	Лосієвська О. Г. – д. психол. н., проф., професор кафедри психології СНУ ім. В. Даля	17.10.2025 р.	24.10.2025 р.
3.	Лосієвська О. Г. – д. психол. н., проф., професор кафедри психології СНУ ім. В. Даля	25.10.2025р.	03.11.2025р.

7. Дата видачі завдання: «03» вересня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Визначення проблеми, завдань дослідження та розроблення плану кваліфікаційної роботи.	04.09.2025 р. – 07.09.2025 р.	
2	Аналіз літератури за проблемою. Систематичний аналіз наукових джерел. Структурування огляду літератури. Робота над теоретичною частиною дослідження.	08.09.2025 р. - 16.10.2025 р.	
3	Узагальнення результатів констатувального експерименту.	17.10.2025 р. – 24.10.2025 р.	
4	Розробка та апробація програми соціально-психологічного тренінгу.	25.10.2025 р. – 31.10.2025 р.	
5	Обробка, графічне оформлення та психологічний аналіз результатів формувального експерименту та оцінка ефективності програми за допомогою методів математичної статистики.	14.11.2025 р. – 03.11.2025 р.	
6	Узагальнення наукових фактів, написання висновків за результатами проведення дослідження. Технічне оформлення роботи.	04.11.2025 р. – 08.12.2025 р.	
7	Попередній захист роботи	09.12.2025 р. – 10.12.2025 р.	
8	Представлення роботи на зовнішню рецензію.	11.12.2025 р. – 14.12.2025 р.	
9	Перевірка роботи на академічний плагіат.	15.12.2025 р. – 17.12.2025 р.	
10	Підготовка кваліфікаційної роботи до захисту.	18.12.2025 р. – 21.12.2025 р.	

Здобувачка вищої освіти

Горбатенко К. С.

Керівник роботи:

д. психол. н., проф.

Лосієвська О. Г.

РЕФЕРАТ

Текст – 125 с., рис. – 14, табл. – 19, літератури – 80 дж., додатків – 6

У кваліфікаційній роботі представлено теоретико-методологічні основи дослідження психологічних особливостей формування конструктивного середовища у робочому колективі під впливом медіації та розроблено програму соціально-психологічного тренінгу для співробітників організації.

Розглянуто підходи до вивчення конструктивного робочого простору організації у вітчизняній та зарубіжній психологічній науці. Проаналізовано систему та функціонування сучасної організації, особливості конструктивного середовища у робочому колективі в сучасних умовах та роль медіації як альтернативного способу вирішення конфліктів.

Проведено емпіричне дослідження психологічних особливостей тридцяти співробітників АТ "УКРСИББАНК" щодо стратегій поведінки в конфліктах, організаційної напруженості, психічних станів та негативного впливу роботи за допомогою стандартизованих методик. Розроблено та реалізовано онлайн-програму СПТ-тренінгу, що інтегрує підхід медіації, управління конфліктами, формування організаційної культури та концепцію психологічного благополуччя персоналу.

Результати дослідження підтвердили **високу** ефективність розробленої програми: статистично виявилось **високозначуще** **було отриманий** **показник зростання** співробітництва, зниження організаційної напруженості, гармонізацію психічних станів та зменшення негативного впливу роботи в групі респондентів, які брали участь у формувальних заходах.

Ключові слова: ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ, КОНСТРУКТИВНЕ СЕРЕДОВИЩЕ, МЕДІАЦІЯ, ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА, ОРГАНІЗАЦІЙНА НАПРУЖЕНОСТІ, ПСИХОЛОГІЧНЕ БЛАГОПОЛУЧЧЯ ПЕРСОНАЛУ, РОБОЧИЙ КОЛЕКТИВ, СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ ТРЕНІНГ, СТРАТЕГІЇ ПОВЕДІНКИ В КОНФЛІКТІ.

ABSTRACT

Horbatenko K. S. The influx of media into the formation of a constructive middle ground among the working team at JSC "UKRSIBBANK". – Qualification work. – Kyiv, 2025.

The qualification work presents theoretical and methodological foundations for studying psychological features of forming a constructive environment in the work collective under the influence of mediation and develops a socio-psychological training program for organization employees.

Approaches to studying constructive work space of organizations in domestic and foreign psychological science are examined. The system and functioning of modern organizations, features of constructive environment in the work collective under current conditions, and the role of mediation as an alternative method of conflict resolution are analyzed.

An empirical study of psychological features of thirty employees of JSC "Ukrsibbank" regarding conflict behavior strategies, organizational tension, mental states and negative work impact was conducted using standardized methods. An online SPT-training program integrating mediative approach, conflict management, organizational culture formation and the concept of personnel psychological well-being was developed and implemented.

The research results confirmed the high effectiveness of the developed program: statistically highly significant increase in collaboration, reduction in organizational tension, harmonization of mental states and decrease in negative work impact in the experimental group with no changes in the control group.

Keywords: CONFLICT BEHAVIOR STRATEGIES, CONFLICT RESOLUTION, CONSTRUCTIVE ENVIRONMENT, MEDIATION, ORGANIZATIONAL CULTURE, ORGANIZATIONAL TENSION, PERSONNEL PSYCHOLOGICAL WELL-BEING, SOCIO-PSYCHOLOGICAL TRAINING, WORK COLLECTIVE.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ВИВЧЕННЯ КОНСТРУКТИВНОГО РОБОЧОГО ПРОСТОРУ ОРГАНІЗАЦІЇ	12
1.1. Аналіз літератури з проблеми дослідження.....	12
1.2. Підходи до системи та функціонування сучасної організації.....	19
1.3. Конструктивне середовища у робочому колективі в сучасних умовах	26
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1.....	35
РОЗДІЛ 2. ВПЛИВ МЕДІАЦІЇ НА ФОРМУВАННЯ КОНСТРУКТИВНОГО СЕРЕДОВИЩА У РОБОЧОМУ КОЛЕКТИВІ	37
2.1. Медіація як альтернативний спосіб вирішення конфліктів у робочому колективі.....	37
2.2. Експериментальне дослідження наявності конструктивного середовища у робочому колективі	39
2.3. Результати констатувального експерименту та статистичне узагальнення	47
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2.....	60
РОЗДІЛ 3. СТВОРЕННЯ КОНСТРУКТИВНОГО SEREDOVISHCHA У РОБОЧОМУ КОЛЕКТИВІ ПІД ВПЛИВОМ МЕДІАЦІЇ	62
3.1. Методологічні засади розробки програми створення конструктивного середовища у робочому колективі під впливом медіації	62
3.2. Програма СПТ-тренінгу з формування конструктивного середовища у робочому колективі	68
3.3. Результати формувального експерименту та їх статистичне узагальнення	97
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3.....	116
ВИСНОВКИ.....	118
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	122
ДОДАТКИ	132

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасні організації функціонують в умовах постійних змін, високої конкуренції та соціальної нестабільності, що неминуче призводить до виникнення різноманітних конфліктних ситуацій у робочих колективах. В умовах глобалізації, цифровізації та постійних змін організації стикаються з численними викликами, які призводять до зростання напруженості та конфліктності у робочих колективах. Традиційні методи вирішення конфліктів часто виявляються неефективними, оскільки вони не забезпечують довгострокових рішень та не сприяють формуванню позитивних взаємовідносин між працівниками. Медіація як альтернативний спосіб вирішення конфліктів привертає все більшу увагу дослідників та практиків, оскільки вона дозволяє не лише вирішувати конкретні конфлікти, а й формувати конструктивне середовище, яке сприяє ефективній взаємодії та розвитку працівників.

Дослідження конструктивного робочого простору та ролі медіації у його формуванні має міждисциплінарний характер і знаходиться на перетині психології, менеджменту, конфліктології та соціології. Проблеми формування конструктивного робочого середовища та управління конфліктами досліджували такі українські вчені, як Т. Дзюба, Н. Журавська, К. Капріор, Л. Карамушка, О. Леонов, Т. Леонова, С. Максименко, О. Семененко, І. Свидрук, В. Шевчук. Серед зарубіжних дослідників вагомий внесок у розвиток теорії та практики медіації та формування конструктивного робочого середовища зробили Т. Беннетт, Р. Буш, Г. Вібберлі, Дж. Голдсміт, К. Клоук, Ф. Медіна, Л. Мундуате, Р. Сондрі, Дж. Фолджер, М. Еувема.

Незважаючи на значну кількість досліджень, присвячених окремим аспектам проблеми, комплексних досліджень впливу медіації на формування конструктивного робочого простору недостатньо, особливо в українському контексті. Залишаються недостатньо вивченими питання ефективності впровадження медіації в організаціях різних типів, впливу медіації на соціально-психологічний клімат та продуктивність колективу, особливостей застосування медіації в умовах віддаленої роботи та кризових ситуацій. Також потребують подальшого дослідження психологічні

механізми впливу медіації на формування конструктивного робочого простору та розробка ефективних програм впровадження практик з медіації в організаціях.

Актуальність дослідження також зумовлена зростаючим запитом з боку організацій на ефективні інструменти управління конфліктами та формування конструктивного робочого середовища. В умовах жорсткої конкуренції та швидких змін здатність організації створювати середовище, яке сприяє ефективній взаємодії, розвитку та самореалізації працівників, стає важливою конкурентною перевагою. Медіація, як інструмент, що дозволяє не лише вирішувати конфлікти, але й розвивати культуру діалогу, взаємоповаги та співпраці, може відіграти ключову роль у формуванні такого середовища.

Особливої актуальності дослідження набуває в контексті сучасних реалій України, де організації стикаються з безпрецедентними викликами, пов'язаними з військовою агресією, економічною нестабільністю, вимушеною міграцією працівників та необхідністю адаптації до нових умов функціонування. В таких умовах здатність ефективно вирішувати конфлікти та формувати конструктивне робоче середовище стає критично важливою для забезпечення стійкості та ефективності організацій. Тому дослідження впливу медіації на формування конструктивного середовища у робочому колективі є не лише теоретично, але й практично значущим.

Об'єкт дослідження: конструктивне середовище у робочому колективі.

Предмет дослідження: вплив медіації на формування конструктивного середовища у робочому колективі.

Мета дослідження: теоретично обґрунтувати та експериментально дослідити вплив медіації на формування конструктивного середовища у робочому колективі.

Завдання дослідження:

1. Здійснити теоретичний аналіз вивчення проблеми конструктивного робочого середовища у робочому колективі.
2. Визначити підходи до системи та функціонування сучасної організації.
3. Провести експериментальне дослідження впливу медіації на формування конструктивного середовища у робочому колективі.

4. Розробити та впровадити програму соціально-психологічного тренінгу з формування конструктивного робочого простору організації за допомогою медіації.

5. Експериментально перевірити ефективність розробленої програми та здійснити статистичне узагальнення результатів.

Теоретична та методологічна основа дослідження: принципи системно-інтегративного (В. Бочелюк, С. Гарькавець, Є. Гейко, О. Лосієвська, І. Пасічник, І. Стенгерс, Г. Хакен, К. Уїлбер та ін.), суб'єктно-діяльнісного (Г. Костюк, С. Максименко, І. Пасічник, В. Роменець та ін.), індивідуально-орієнтованого (Л. Бінсвангер, Дж. Бьюдженталь, В. Турбан, Ю. Джендлін та ін.), інформаційно-комунікативного (З. Кіресва, В. Корнієнко, У. Михайлишин, М. Орап та ін.) підходів, а також постулати і принципи компетентнісного (Н. Гордієнко, Т. Григоренко, І. Зязюн, М. Мруга, Б. Сенюк та ін.) і процесуально-динамічного (А. Коваленко, Т. Комар, О. Кононенко, О. Лісовий, О. Лосієвська, Л. Пілецька, О. Сафін та ін.) підходів в психології; концепція конструктивного робочого середовища (Л. Карамушка, С. Максименко); теорії організаційної поведінки та управління конфліктами (Н. Дусь, І. Свидрук, О. Леонов, Т. Леонова); концепція трансформаційної медіації (Дж. Фолджер, Р. Буш); теорії інтегративних підходів до вирішення конфліктів (Дж. Голдсміт, К. Клоук); теорія медіації у трудових відносинах (Г. Вібберлі, Р. Сондрі, Т. Беннетт); теорії соціально-психологічного клімату колективу (А. Максимович, К. Капріор, Н. Журавська, О. Семененко).

Для виконання поставлених завдань та досягнення поставленої мети було використано такі **методи дослідження:**

- *теоретичні* – теоретичний аналіз проблеми дослідження на базі вивчення наукової літератури, аналіз наукових джерел по темі дослідження, їх синтез та узагальнення.

- *емпіричні* – психологічний констатувальний та формувальний експеримент, опитування, тестування за методикою Томаса-Кілменна «Визначення способів регулювання конфліктів», методикою «Індекс організаційної напруженості» (модифікація Л.М. Карамушки, К.В. Терещенко), опитувальником «Самооцінка станів тривожності, фрустрації, агресивності та ригідності» (адаптований варіант

методики Г. Айзенка), шкалою негативного впливу роботи (Д. Ватсон, адаптація С.Д. Максименка, О.М. Кокуна, Є.В. Тополова).

- *методи математичної обробки даних* з подальшою їх якісною інтерпретацією та змістовим узагальненням (критерій t – Ст'юдента).

Наукова новизна дослідження полягає у комплексному дослідженні та науковому обґрунтуванні впливу медіації на формування конструктивного середовища; виявленні психологічних механізмів впливу медіації на соціально-психологічний клімат та ефективність взаємодії в колективі; розробці та впровадженні програми соціально-психологічного тренінгу з формування конструктивного робочого простору за допомогою медіації; визначенні критеріїв ефективності впровадження практик з медіації у організаціях.

Теоретичне значення дослідження полягає у розширенні наукових уявлень про конструктивне робоче середовище та роль медіації у його формуванні; уточненні понять "конструктивне робоче середовище" та "медіація у робочому колективі"; виявленні закономірностей впливу медіації на соціально-психологічний клімат та ефективність взаємодії в колективі; обґрунтуванні психологічних умов ефективного впровадження практик медіації в організації.

Практичне значення дослідження полягає у розробці програми з формування конструктивного робочого середовища в колективах різного типу та впровадженні практик з медіації для вирішення конфліктів та покращення соціально-психологічного клімату в колективі, що можуть використовуватись організаційні психологи, соціальні працівники та інші фахівці які працюють у даному напрямку.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ВИВЧЕННЯ КОНСТРУКТИВНОГО РОБОЧОГО ПРОСТОРУ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Аналіз літератури з проблеми дослідження

Дослідження проблематики конструктивного робочого простору організації та впливу медіації на його формування базується на вивченні широкого кола наукових джерел. На сьогоднішній день питання ефективної організації робочого середовища набуває особливої актуальності, оскільки сучасні умови вимагають від організацій гнучкості та адаптивності. Відповідно, створення конструктивного робочого середовища становить інтерес для науковців різних дисциплін – психологів, фахівців із менеджменту, соціологів та конфліктологів.

Варто зазначити, що проблема формування конструктивного робочого простору організації тісно пов'язана з питаннями управління конфліктами, оскільки саме ефективне вирішення конфліктних ситуацій дозволяє створити сприятливу атмосферу для продуктивної діяльності колективу. У цьому контексті медіація як альтернативний спосіб вирішення конфліктів стає важливим інструментом формування конструктивного робочого середовища. За визначенням Л. Карамушки, конструктивний робочий простір – це середовище, яке забезпечує оптимальні умови для професійної діяльності працівників, сприяє їхньому професійному та особистісному зростанню, а також дозволяє ефективно вирішувати конфліктні ситуації [30, с. 45].

Українські дослідники збагатили розуміння психологічних особливостей конструктивного робочого середовища. Зокрема, Л. Карамушка та Т. Дзюба розглядають конструктивний робочий простір як результат ефективного управління конфліктами в організації. Вони наголошують на важливості створення атмосфери взаємоповаги та довіри, що дозволяє трансформувати деструктивні конфлікти у конструктивні [30]. Аналізуючи роботи цих дослідників, можна виділити основні складові конструктивного робочого простору, які сприяють ефективному вирішенню

конфліктів: сприятливий соціально-психологічний клімат, налагоджені комунікаційні процеси, культура діалогу та співпраці, ефективне лідерство. Ці складові формують основу для впровадження практик медіації та створення середовища, в якому конфлікти розглядаються не як перешкода, а як можливість для розвитку та вдосконалення організаційних процесів.

У фаховій літературі представлено різноманітні погляди на тлумачення категорії конструктивного робочого простору. Опрацювання наукових праць дозволяє окреслити концепції трактування поняття (див. табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття "конструктивний робочий простір"

Підхід	Визначення	Автор
Психологічний	Середовище, що забезпечує психологічний комфорт та можливості для самореалізації працівників	С. Максименко
Управлінський	Організований простір, що сприяє ефективній комунікації та продуктивній діяльності	В. Євтушенко
Соціально-психологічний	Система відносин, що забезпечує конструктивну взаємодію та вирішення конфліктів	К. Капріор
Комплексний	Інтегрована система фізичних, психологічних, соціальних та організаційних чинників, що забезпечують продуктивну діяльність	Л. Карамушка

Дослідники зазначають, що конструктивний робочий простір є багатовимірним явищем, яке формується під впливом різних чинників. К. Капріор виділяє такі компоненти конструктивного робочого простору, як соціально-психологічний клімат, організаційна культура, система комунікацій, фізичне середовище та управлінські практики [22, с. 14]. Вчена підкреслює, що саме гармонійне поєднання цих компонентів забезпечує ефективну діяльність організації. Формування конструктивного робочого простору – це динамічний процес, що вимагає систематичного моніторингу й удосконалення з боку керівництва організації. В умовах постійних змін та проблем, перед якими постають сучасні організації, спроможність формувати й зберігати конструктивне робоче середовище перетворюється на вагомий конкурентну перевагу.

Аналізуючи літературу з проблеми дослідження, важливо звернути увагу на роботи, присвячені медіації як способу вирішення конфліктів. В контексті

формування конструктивного робочого простору медіація відіграє особливу роль, оскільки дозволяє знаходити взаємовигідні рішення конфліктних ситуацій та сприяє розвитку культури діалогу в організації.

Медіація як процес та засіб розв'язання конфліктних ситуацій має декілька визначень в науковій літературі. За Л. Менів, медіацію визначають як добровільну та конфіденційну процедуру, за якої незалежний фахівець сприяє учасникам конфлікту в досягненні взаємоприйнятної угоди [44, с. 183]. С. Гаркавець та Л. Волченко розглядають медіацію як структурований процес, під час якого двоє чи більше учасників прагнуть самостійно й добровільно дійти консенсусу щодо розв'язання суперечки за сприяння медіатора [9]. Узагальнюючи різні підходи до визначення медіації, можна сказати, що це процес, який базується на принципах добровільності, конфіденційності, нейтральності медіатора та спрямований на пошук взаємовигідного рішення, яке враховує інтереси всіх сторін конфлікту.

Зарубіжні дослідники також зробили значний внесок у розвиток теорії та практики медіації у контексті формування конструктивного робочого простору. Л. Мундуате, Ф. Медіна та М. Еувема розглядають медіацію як важливий інструмент керування конфліктами в робочому середовищі та наголошують на її трансформаційному потенціалі. Вони стверджують, що ефективна медіація не лише вирішує конкретні конфлікти, але й сприяє розвитку організаційної культури, заснованої на співпраці та взаємоповазі [77, с. 167]. Дослідники підкреслюють, що впровадження медіації в організації має розглядатися не як окремий захід, а як елемент комплексної стратегії формування конструктивного робочого простору. Такий підхід дозволяє досягти не лише короткострокових результатів у вигляді вирішення конкретних конфліктів, але й довгострокових ефектів, пов'язаних зі зміною організаційної культури та зростанням результативності функціонування організації загалом.

Р. Сондрі, Т. Беннетт та Г. Вібберлі зазначають, що медіація може бути ефективним інструментом формування конструктивного робочого простору лише за умови її інтеграції в організаційну культуру та підтримки з боку керівництва

організації [79]. Вони пропонують модель впровадження медіації в організації, яка включає:

- 1) формування політики щодо медіації (розробка нормативних документів, визначення принципів та процедур);
- 2) підготовка медіаторів (навчання співробітників організації навичкам медіації);
- 3) інформаційна кампанія (поширення інформації про медіацію серед працівників);
- 4) практична реалізація (використання медіації для вирішення реальних конфліктів);
- 5) моніторинг та оцінка (аналіз ефективності медіації та внесення коректив).

Досліджуючи проблему впливу медіації на формування конструктивного робочого простору, важливо звернути увагу на роботи, присвячені практичним аспектам впровадження медіації в організаціях. О. фон Фейгенблатт зазначає, що ефективне використання медіації вимагає комплексного підходу, що передбачає створення відповідних стратегій і регламентів, навчання персоналу та формування культури конструктивного вирішення конфліктів [78]. Дослідник наголошує на тому, що медіація не є універсальним інструментом вирішення всіх конфліктів, і для її ефективного використання необхідно враховувати специфіку організації, її культуру та характер конфліктів, які в ній виникають. Особливу увагу О. фон Фейгенблатт приділяє ролі керівництва у впровадженні медіації, підкреслюючи, що без підтримки з боку керівників організації ефективне використання медіації неможливе. Керівники мають не лише декларувати підтримку практик медіації, але й демонструвати готовність використовувати їх у власній управлінській діяльності, створюючи тим самим позитивний приклад для інших працівників.

В контексті дослідження конструктивного робочого простору важливо також розглянути поняття соціально-психологічного клімату колективу, яке тісно пов'язане з проблематикою нашого дослідження. За визначенням Н. Журавської, соціально-психологічний клімат розуміють як якісну характеристику міжособистісних стосунків, що виявляється через комплекс психологічних чинників, котрі сприяють

чи перешкоджають ефективній колективній діяльності та всебічному розвитку особистості в групі. [17, с. 16].

Узагальнюючи різні підходи до визначення соціально-психологічного клімату та його впливу на формування конструктивного робочого простору, можна виділити основні характеристики сприятливого клімату (див. рис. 1.1).

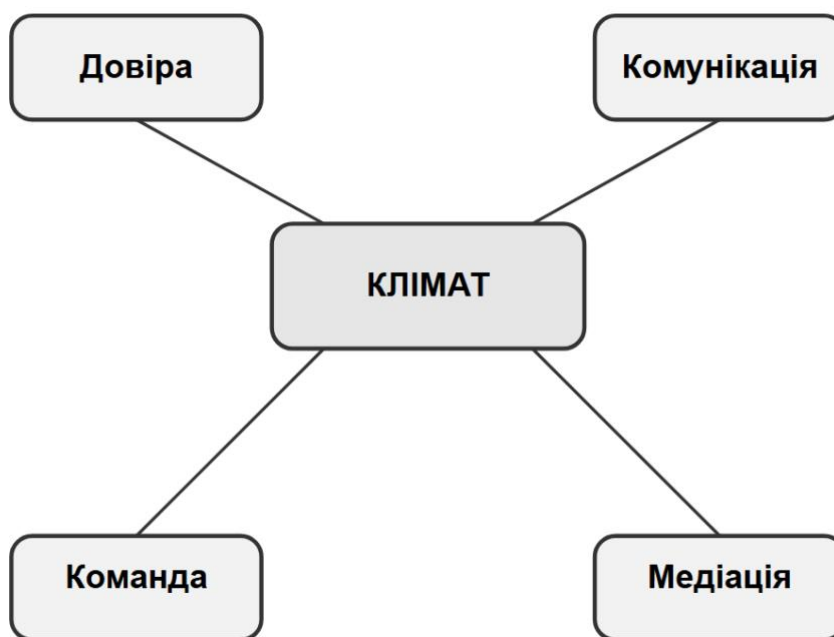


Рис. 1.1. Характеристики сприятливого соціально-психологічного клімату колективу

Особливої уваги заслуговують дослідження К. Клоука та Дж. Голдсмита, які розробили концепцію трансформації конфліктних культур через медіацію. Вчені наголошують на тому, що медіація має потенціал не лише для вирішення окремих конфліктів, але й для зміни організаційної культури в цілому, формування нових моделей взаємодії та комунікації [72, с. 182]. Вони розглядають медіацію не просто як техніку вирішення конфліктів, а як філософію взаємодії, яка базується на принципах діалогу, поваги до інтересів та потреб всіх сторін, пошуку взаємовигідних рішень. Така філософія може стати основою для формування конструктивного робочого простору, в якому конфлікти розглядаються не як перешкода, а як можливість для розвитку та вдосконалення.

Аналіз літератури свідчить про те, що проблема впливу медіації на формування конструктивного робочого простору є багатоаспектною та потребує комплексного підходу. Різні дослідники розглядають цю проблему з різних точок зору, що дозволяє отримати цілісне уявлення про досліджуване явище. Водночас, незважаючи на значну кількість досліджень, присвячених окремим аспектам проблеми, комплексних досліджень впливу медіації на формування конструктивного робочого простору недостатньо, що обумовлює актуальність нашого дослідження.

Л. Ільїч та О. Акіліна, досліджуючи європейські практики медіації в контексті їх застосування в Україні, зазначають, що медіація може бути ефективним інструментом формування конструктивного робочого простору за умови її системного впровадження та відповідної підготовки медіаторів [20]. Вчені наголошують на необхідності адаптації зарубіжного досвіду до українських реалій та врахування національних особливостей при розробці програм медіації. Вони підкреслюють, що впровадження медіації в організаціях має супроводжуватися відповідною інформаційною кампанією, спрямованою на формування у працівників усвідомлення природи та вигод медіації як способу вирішення конфліктів.

В контексті нашого дослідження важливо також звернути увагу на роботи, присвячені організаційній культурі та її впливу на формування конструктивного робочого простору. Н. Євтушенко визначає організаційну культуру як комплекс ціннісних орієнтирів, переконань, нормативів, правил і традицій і ритуалів, які сформувалися в організації та визначають поведінку її працівників [15, с. 21]. Дослідники зазначають, що організаційна культура може як сприяти, так і перешкоджати ефективному вирішенню конфліктів та формуванню конструктивного робочого простору.

На думку І. Свидрука, успішне впровадження медіації в організації значною мірою залежить від типу організаційної культури. Дослідник зазначає, що організації з культурою завдань найбільш сприйнятливі до впровадження практик медіації, оскільки в таких організаціях вже існує культура співпраці та орієнтації на результат [55, с. 101]. Водночас організації з культурою влади можуть стикатися з труднощами при впровадженні медіації, оскільки така культура передбачає централізоване

прийняття рішень та ієрархічну структуру, що може суперечити принципам медіації, таким як рівність сторін та самовизначення.

О. Семененко, досліджуючи вплив організаційної культури на управління конфліктами, наголошує на важливості формування культури діалогу та співпраці в організації. На думку дослідника, саме така культура створює сприятливі умови для впровадження медіації та формування конструктивного робочого простору [56, с. 183]. Автор пропонує кілька стратегій формування культури діалогу та співпраці, включаючи розвиток навичок ефективної комунікації, розбудову спільної ціннісної системи та цільових орієнтирів, забезпечення можливостей для відкритого діалогу щодо проблемних і конфліктних питань.

Цікавим є підхід К. Бондаренка, який розглядає медіацію не лише як спосіб вирішення конфліктів, але й як інструмент формування організаційної культури, заснованої на співпраці та взаємоповазі. Автор зазначає, що впровадження медіації в організації сприяє формуванню нових моделей поведінки та взаємодії, які згодом стають частиною організаційної культури [3, с. 15]. Таким чином, медіація не лише допомагає вирішувати конфлікти, але й змінює організаційну культуру, роблячи її більш орієнтованою на співпрацю та діалог.

Особливої уваги заслуговують дослідження, присвячені ролі медіації у формуванні конструктивного робочого простору в умовах змін та невизначеності. Л. Карамушка та Ю. Снігур зазначають, що в умовах постійних змін та викликів, з якими стикаються сучасні організації, здатність ефективно вирішувати конфлікти стає критично важливою для забезпечення стійкості та адаптивності організації [25, с. 27]. Дослідники наголошують на тому, що медіація може бути ефективним інструментом управління конфліктами в умовах змін, оскільки вона дозволяє знаходити гнучкі та адаптивні рішення, які враховують інтереси всіх сторін.

Узагальнюючи результати аналізу літератури з проблеми дослідження, можна зробити висновок, що формування конструктивного робочого простору є складним багатоаспектним процесом, який залежить від багатьох чинників, включаючи організаційну культуру, соціально-психологічний клімат, систему управління та індивідуальні особливості працівників. Медіація у цьому контексті виступає як

інструмент, що дозволяє вирішувати конфлікти конструктивним шляхом та сприяє формуванню культури діалогу та співпраці в організації.

1.2. Підходи до системи та функціонування сучасної організації

Вивчення впливу медіації на формування конструктивного середовища у робочому колективі потребує глибокого розуміння особливостей функціонування сучасних організацій, їх структури та системи зв'язків. Сучасні організації являють собою складні соціальні системи, що характеризуються різноманітними формами взаємодії між працівниками, підрозділами та зовнішнім середовищем. Ефективність діяльності організації істотно визначається тим, наскільки ефективно побудована її структура, які зв'язки існують між її елементами, а також від того, як організовано процес комунікації та вирішення конфліктів. Розуміння цих аспектів функціонування організації дозволяє більш ефективно впроваджувати практик медіації та формувати конструктивне робоче середовище.

Перш ніж розглядати різні підходи до системи та функціонування сучасної організації, варто визначити саме поняття організації. В науковій літературі існують різні визначення цього поняття. Так, український дослідник В. Алькема трактує організацію як цілеспрямовану соціальну систему, що складається з двох або більше людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення спільної мети [1, с. 76]. Це визначення підкреслює важливість системного підходу до розуміння організації як цілісного утворення, де кожен елемент відіграє свою роль у досягненні загальних цілей.

Розвиваючи цю думку, український дослідник І. Свидрук розглядає організацію як об'єднання осіб, чия активність цілеспрямовано узгоджується для реалізації спільної мети чи цілей [55]. Особливу увагу автор приділяє аспекту координації, який є критично важливим для ефективного функціонування організації та попередження конфліктів. Координація передбачає не лише розподіл функцій та завдань, але й створення механізмів взаємодії, які дозволяють швидко та ефективно вирішувати спірні питання, зокрема через практики.

Дослідження української дослідниці К. Фісун демонструє різноманітні підходи до класифікації організацій, які є фундаментальними для розуміння специфіки впровадження практик медіації [61]. Авторка пропонує багатовимірну класифікацію за такими критеріями: за формою власності (приватні, державні, змішані), за масштабом (малі, середні, великі), галуззю функціонування (виробничі, торговельні, фінансові, освітні та ін.), за організаційно-правовою формою (товариства, кооперативи, асоціації тощо). Така класифікація не є лише теоретичною конструкцією, а має прикладну цінність для осмислення того, яким чином різноманітні організаційні форми формують різні умови для виникнення та вирішення конфліктів.

Наприклад, великі корпоративні структури характеризуються більш формалізованими процедурами та ієрархічними зв'язками, що може ускладнювати міжособистісну комунікацію та створювати передумови для структурних конфліктів [61]. Водночас, такі організації мають більше ресурсів для впровадження систематичних програм медіації. Малі організації, навпаки, характеризуються більш тісними особистими зв'язками, що може як полегшувати швидке вирішення конфліктів, так і ускладнювати їх через емоційну заангажованість сторін [44].

Кожен тип організації має свої особливості, що впливають на характер взаємодії між працівниками, структуру управління та способи вирішення конфліктів. Відповідно, при впровадженні практик медіації необхідно враховувати ці особливості та адаптувати підходи до конкретного типу організації [31].

Цікавим є підхід до класифікації організацій, запропонований Дж. Фолджером та колегами. Вони виділяють три основні типи організацій за структурою управління: механістичні, органічні та проєктні [74]. Механістичні організації характеризуються жорсткою ієрархічною структурою, чітким розподілом функцій та формалізованими процедурами. Органічні організації мають більш гнучку структуру, менший рівень формалізації та більшу автономію працівників.

Важливим аспектом функціонування організації є її структура, яка визначає взаємозв'язки між різними елементами системи. В сучасній теорії організації виділяють різні типи організаційних структур: лінійну, функціональну, лінійно-

функціональну, матричну, дивізійну, мережеву та ін. Кожен тип структури має свої переваги та недоліки, і вибір конкретного типу залежить від цілей організації, її розміру, сфери діяльності та інших факторів [55].

Дослідження українських науковців О. Леонова та Т. Леонової показує, що структура організації визначає характер зв'язків між її елементами [31]. Автори виділяють вертикальні, горизонтальні та діагональні зв'язки в організації. Вертикальні зв'язки відображають відносини підпорядкування і реалізуються через ієрархічну структуру управління. Горизонтальні зв'язки виникають між структурними одиницями однакового ієрархічного щабля і базуються на принципах координації та співпраці.

Діагональні комунікації формуються між структурними підрозділами неоднакових ієрархічних рівнів, які не перебувають у прямому підпорядкуванні. Ці зв'язки дозволяють оптимізувати процеси комунікації та взаємодії в організації, підвищуючи її ефективність та антикрихіть (див. рис. 1.2).

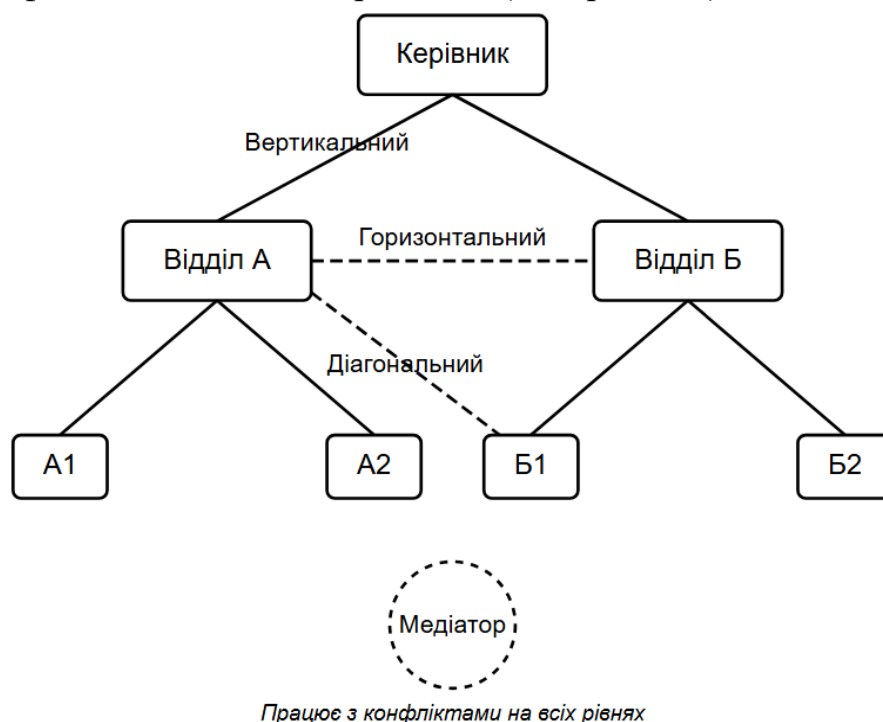


Рис. 1.2. Типи зв'язків в організаційній структурі

Розуміння типів зв'язків в організації є критично важливим для впровадження практик медіації. Конфлікти можуть з'являтися на різноманітних рівнях співпраці: між працівниками одного рівня (горизонтальні конфлікти), між керівниками та підлеглими (вертикальні конфлікти), а також між працівниками різних підрозділів,

які не перебувають у прямому підпорядкуванні (діагональні конфлікти). Кожен тип конфлікту має свою специфіку і потребує відповідних підходів до вирішення.

Іспанські дослідники Л. Мундуате та колеги виділяють кілька ключових моделей розуміння функціонування організації [77, с. 166]:

- 1) механістична модель (організація як механізм) – розглядає організацію як систему, що функціонує подібно до механізму, де кожен елемент виконує свою функцію. У цій моделі конфлікти розглядаються як "несправності" у роботі механізму, які потрібно усувати;
- 2) органічна модель (організація як живий організм) – розглядає організацію як живий організм, що розвивається та адаптується. Конфлікти розглядаються як природний прояв розвитку та зміни організації;
- 3) соціальна модель (організація як соціальна система) – акцентує увагу на соціальних аспектах, розглядаючи організацію як соціальну систему з людськими інтересами та потребами;
- 4) когнітивна модель (організація як система знань) – зосереджується на процедурах прийняття, опрацювання, збереження й поширення інформації;
- 5) культурна модель (організація як культурний феномен) – акцентує увагу на організаційній культурі як системі цінностей та норм.

В контексті дослідження впливу медіації на формування конструктивного робочого середовища, важливо розглянути не лише структуру та типи зв'язків в організації, але й підходи до управління. В. Чикуркова та колеги виділяють кілька основних підходів до управління організацією [63]:

- 1) системна концепція (трактує організацію як інтегровану систему, що утворена із взаємопов'язаних компонентів);
- 2) процесний підхід (акцентує увагу на управлінні як безперервному процесі взаємопов'язаних функцій);
- 3) ситуаційний підхід (наголошує на необхідності адаптації методів управління до конкретних ситуацій);
- 4) поведінковий підхід (фокусується на людському факторі в управлінні);

5) інноваційний підхід (орієнтований на впровадження нових методів та технологій управління).

У контексті імплементації практик медіації найбільш релевантними є системний, ситуаційний та поведінковий підходи, оскільки вони враховують як структурні, так і людські аспекти функціонування організації.

Особливої уваги заслуговує аналіз ієрархічних та мережевих структур в організації. І. Меленчук та І. Яремко зазначають, що традиційні ієрархічні структури характеризуються чітким розподілом влади та відповідальності, вертикальними комунікаційними каналами та централізованим прийняттям рішень [42, с. 96]. Традиційні ієрархічні структури, незважаючи на свою ефективність у забезпеченні чіткості та впорядкованості процесів, виявилися недостатньо адаптивними до швидких змін сучасного бізнес-середовища [44]. Їх жорсткість може створювати бар'єри для ефективної комунікації та швидкого реагування на нові виклики, що потенційно збільшує ризик виникнення конфліктів через структурні обмеження.

Мережеві структури мають принципово іншу філософію організації робочих процесів. Вони базуються на горизонтальних та діагональних зв'язках, децентралізації прийняття рішень, що значно підвищує їх антикрихкість та адаптивність до зовнішніх змін [55]. Такі структури створюють більше можливостей для впровадження медіації, оскільки заохочують відкриту комунікацію, спільні підходи до вирішення проблем та розподілену відповідальність за результати. У мережевих структурах медіація може функціонувати не як формальна процедура "згори", а як органічний елемент культури взаємодії [31, с. 36].

Американські дослідники Р. Ур та колеги розвинули підхід до організації як до системи, що самоорганізується [80, с. 75]. У такій системі конфлікти є природним проявом процесів самоорганізації, і завдання полягає не в їх усуненні, а в їх конструктивному використанні для розвитку організації. Цей підхід корелює з трансформаційною моделлю медіації, яка розглядає конфлікт як можливість для позитивних змін.

Важливим аспектом функціонування організації є її комунікаційні процеси. Н. Євтушенко та колеги виділяють формальні та неформальні комунікації в організації

[15, с. 22]. Формальні комунікації відбуваються за офіційно встановленими каналами. Вони регламентуються організаційною структурою та відповідними правилами. Неформальні комунікації виникають спонтанно. Вони базуються на особистих відносинах і не мають офіційного регламенту. Обидва типи комунікацій відіграють важливу роль у функціонуванні організації. Ефективна система повинна враховувати як формальні, так і неформальні канали [42].

В контексті медіації важливо розуміти комунікаційні процеси організації. Багато конфліктів виникають через проблеми комунікації. Серед них - недостатня інформація, неправильне розуміння повідомлень, відсутність зворотного зв'язку. Медіація орієнтована на покращення комунікації між сторонами конфлікту [15]. Вона може допомогти не лише вирішити конкретний конфлікт. Медіація також покращує загальну якість комунікацій в організації [56].

Дослідження американських учених Г. Мюдждаби та Т. Гарнера демонструє комплексну модель організації як системи трьох взаємопов'язаних підсистем, що має фундаментальне значення для розуміння природи організаційних конфліктів та ролі медіації в їх вирішенні [76, с. 52]. Технічна підсистема включає всі матеріальні ресурси, обладнання, технології та процеси, що забезпечують основну діяльність організації. Ця підсистема визначає жорсткі параметри функціонування організації та створює технологічні передумови для ефективної роботи.

Соціальна підсистема охоплює найскладніший та найдинамічніший елемент організації — людей з їхніми взаємовідносинами, цінностями, мотивацією, очікуваннями та нормами поведінки [33]. Саме в межах цієї підсистеми формуються основні передумови для виникнення міжособистісних та групових конфліктів, а також створюються можливості для їх конструктивного вирішення через практики медіації [25].

Ця модель має важливе значення для розуміння природи конфліктів в організації та ролі медіації. Конфлікти можуть виникати як всередині кожної підсистеми, так і між ними. Медіація як засіб розв'язання конфліктних ситуацій повинна враховувати специфіку цих міжсистемних конфліктів та пропонувати відповідні підходи до їх вирішення.

Ідея корпоративної соціальної відповідальності, сформульована українською дослідницею О. Семененко, передбачає, що організації враховують інтереси суспільства, приймаючи на себе відповідальність за наслідки їхньої діяльності на працівників, споживачів, місцеві громади та навколишнє середовище [56, с. 183]. Впровадження практик медіації може розглядатися як компонент корпоративної соціальної відповідальності, орієнтований на покращення якості трудового життя працівників.

Робочий простір сучасної організації включає як фізичні, так і віртуальні компоненти. Це фізичний або віртуальний простір, де співробітники виконують свої робочі завдання, а організація реалізує свої цілі та задачі [44]. Ефективно організований робочий простір сприяє підвищенню продуктивності, покращенню комунікації та створенню комфортної атмосфери для роботи, що зменшує потенціал для виникнення конфліктів [3].

Завершуючи аналіз підходів до системи та функціонування сучасної організації, варто зазначити, що ефективність організації значною мірою залежить від її здатності створювати конструктивне робоче середовище. Подібне середовище забезпечує результативну співпраці персоналу, дієве розв'язання суперечностей і реалізацію колективних завдань. Медіація як альтернативна методика розв'язання конфліктів здатна перетворитися на провідний засіб формування такого середовища, оскільки вона сприяє розвитку навичок конструктивної комунікації, взаємоповаги та співпраці. Розуміння різних підходів до системи та функціонування організації дозволяє більш ефективно впроваджувати практики медіації, адаптуючи їх до специфіки конкретної організації, її структури та культури.

1.3. Конструктивне середовище у робочому колективі в сучасних умовах

У контексті дослідження впливу медіації на формування конструктивного середовища у робочому колективі критично важливим є аналіз сутності та особливостей конструктивного середовища в сучасних умовах. Нині організації діють в умовах безперервних трансформацій, глобалізаційних процесів і цифрової трансформації, що створює принципово нові виклики для формування ефективного робочого середовища. Ці виклики включають необхідність швидкої адаптації до технологічних інновацій, управління віддаленими командами, забезпечення психологічної безпеки в умовах невизначеності та підтримання продуктивності при змінних форматах роботи.

Сучасне робоче середовище вимагає нових підходів, які б не тільки забезпечували ефективну діяльність персоналу, а й сприяли його розвитку, професійному зростанню та особистісній самореалізації. Традиційні моделі управління, засновані на жорсткій ієрархії та формальному контролі, виявляються недостатньо ефективними в умовах, де креативність, інноваційність та адаптивність стають ключовими факторами успіху.

Особливої актуальності набувають різноманітні практики підтримки персоналу, такі як менторство та коучинг, які допомагають працівникам адаптуватися до нових вимог, розвивати необхідні компетенції та ефективно вирішувати конфліктні ситуації [25]. Конструктивне середовище у робочому колективі стає не просто сукупністю умов для виконання робочих завдань, а динамічною системою взаємовідносин, де люди можуть реалізувати свій потенціал, отримати підтримку та розвиватися як професіонали [44]. Таке середовище характеризується відкритістю до нових ідей, взаємоповагою, ефективною комунікацією та налагодженими процесами вирішення конфліктів, що є надзвичайно значущим за умов стрімких трансформацій і проблем сучасності.

У науковій літературі існують різні підходи до розуміння конструктивного середовища у робочому колективі. Українська дослідниця К. Капріор визначає конструктивне середовище як атмосферу, що забезпечує оптимальні умови для

професійної діяльності та особистісного розвитку працівників, характеризується високим рівнем згуртованості, взаємоповаги та ефективної комунікації [22, с. 15]. Це визначення підкреслює важливість не лише матеріальних умов, але й психологічних факторів у формуванні продуктивного робочого середовища.

Розвиваючи цю думку, український дослідник А. Максимович розглядає конструктивне середовище як сукупність фізичних, психологічних, соціальних та організаційних умов, що сприяють продуктивній діяльності персоналу, його професійному розвитку та самореалізації [35, с. 22]. Такий комплексний підхід дозволяє врахувати багатовимірний характер робочого середовища та його вплив на ефективність діяльності організації.

Доповнюючи ці підходи, українська дослідниця С. Хлестова визначає конструктивне середовище як динамічну систему відносин та взаємодій, що уможлиблює результативне виконання фахових завдань, особистісний розвиток працівників та формуванню позитивного соціально-психологічного клімату в колективі [62, с. 18]. Це визначення акцентує увагу на процесному характері формування конструктивного середовища та його здатності до постійної адаптації.

Конструктивне середовище не є статичним утворенням, а являє собою постійно адаптивну систему, що розвивається відповідно до змін внутрішнього та зовнішнього середовища [22]. Його антикрихкість проявляється у здатності зберігати основні функції та цінності навіть в умовах серйозних викликів та змін, зокрема економічних криз, пандемій, технологічних проривів або соціальні трансформації [35]. Ця властивість досягається через розвиток множинних механізмів адаптації, створення резервних каналів комунікації, диверсифікацію підходів до вирішення проблем та формування культури постійного навчання.

Важливими компонентами такого середовища є фізичний простір з ергономічними робочими місцями та якісним технічним оснащенням. Не менш важливою є психологічна атмосфера довіри та безпеки. Організаційна культура повинна підтримувати інновації та співпрацю [23]. Крім того, необхідні системи підтримки персоналу, які забезпечують можливості для професійного та особистісного розвитку [34].

Дослідження української науковиці Л. Карамушки демонструє, що формування конструктивного середовища набуває особливої значущості за умов актуальних проблем [23, с. 67]. Серед таких викликів авторка виділяє глобалізацію, цифровізацію, зміну форматів роботи, необхідність постійного навчання та розвитку, підвищення вимог до психологічної безпеки та благополуччя працівників. Ці виклики вимагають від організацій нових підходів до формування робочого середовища, яке дозволяло б ефективно адаптуватися до змін та забезпечувало високу продуктивність і задоволеність працівників.

Відкрита комунікація є фундаментальним елементом конструктивного середовища. Вона створює основу для всіх інших компонентів ефективної взаємодії. Відкрита комунікація включає не лише технічні аспекти обміну інформацією, а й формування атмосфери психологічної безпеки, де працівники відчують себе вільно. Дослідження Н. Євтушенко та колег демонструє важливість систематичного підходу до розвитку комунікаційних процесів [15]. Відкрита комунікація включає заохочення прозорого обміну ідеями на всіх рівнях організації, використання регулярних зустрічей для обговорення завдань і зворотного зв'язку, впровадження сучасних цифрових інструментів для ефективного спілкування як в офлайн, так і в онлайн форматах.

Повага та інклюзивність формують культуру, де кожен відчуває себе почутим і цінним, незалежно від посади, досвіду, віку, статі, національності чи інших характеристик [44]. Це передбачає уникнення дискримінації, підтримку різноманітності у команді, проведення тренінгів з міжкультурної комунікації та вирішення конфліктів. Інклюзивне середовище природно зменшує кількість конфліктів, пов'язаних з упередженнями та нерозумінням.

Особливого значення набуває підтримка здорового балансу між роботою та особистим життям (Work-Life Balance), що стає критично важливим чинником підтримання психологічного благополуччя персоналу та попередження професійного вигорання [55]. Це передбачає створення гнучких можливостей для організації робочого часу, зокрема гібридні моделі зайнятості, котрі об'єднують офісну й дистанційну працю, можливості віддаленої роботи для працівників з особливими

потребами або життєвими обставинами, а також свідоме уникнення культури перепрацювання і забезпечення можливостей для повноцінного відпочинку персоналу.

Дослідження К. Карамушки та колег демонструє особливу актуальність цієї проблеми в умовах сучасних викликів [24]. Організації, які успішно підтримують Work-Life Balance, зазвичай демонструють нижчі рівні плинності кадрів, вищу продуктивність та менше внутрішніх конфліктів. Робота Л. Карамушки та Ю. Снігур підкреслює зв'язок між балансом роботи та життя і ефективними копінг-стратегіями [25]. Дисгармонія між професійною сферою та приватним життям нерідко провокує внутрішні суперечності у працівників, що може проявлятися у зниженні мотивації, погіршенні якості роботи, збільшенні кількості помилок та міжособистісних напружень у колективі. Дослідження І. Меленчук та І. Яремко показує важливість організаційних підходів до підтримки цього балансу [42]. Ефективне управління цим балансом вимагає політичних рішень з боку керівництва. Також необхідні культурні зміни в організації. Ці зміни повинні підтримувати повагу до особистого часу працівників, а також враховувати їхні індивідуальні потреби.

Дослідження української науковиці В. Шаповалової показує важливість різноманітних практик підтримки та розвитку персоналу у формуванні конструктивного середовища [66, с. 18]. Авторка розглядає менторство як процес передачі досвіду, знань та навичок від більш досвідченого працівника до менш досвідченого з метою сприяння його професійному та особистісному розвитку. Менторство є ефективним інструментом формування конструктивного середовища, оскільки сприяє інтеграції нових працівників, передачі організаційних цінностей та норм, розвитку професійних компетенцій.

Іспанська дослідниця Л. Мундуате пропонує комплексну модель розвитку конструктивного середовища, яка включає п'ять взаємопов'язаних етапів [77, с. 170]. Перший етап передбачає формування спільного бачення та цінностей, що об'єднують колектив навколо загальних принципів та цілей. Другий етап фокусується на розвитку організаційної культури через формування норм поведінки, традицій та ритуалів, які підтримують конструктивну взаємодію. Третій етап включає систематичне навчання

та розвиток персоналу через впровадження програм навчання, менторства та коучингу. Четвертий етап присвячений управлінню конфліктами через розвиток навичок конструктивного вирішення конфліктів та впровадження практик медіації. П'ятий етап забезпечує фідбек і безперервне покращення через регулярний аналіз та оцінку ефективності конструктивного середовища.

Важливою характеристикою конструктивного робочого простору є психологічна безпека. С. Максименко та колеги визначають психологічну безпеку як стан середовища, в якому люди відчують себе захищеними, здатні відкрито артикулювати власні погляди, ідеї й емоції без побоювань негативних наслідків, приниженими чи відкинутими [34, с. 10]. Дослідники наголошують, що психологічна безпека є фундаментальною умовою для формування конструктивного робочого простору, оскільки вона сприяє відкритій комунікації, взаємній підтримці, інноваційному мисленню та ефективному вирішенню конфліктів [34]. У просторі з належним рівнем психологічної захищеності персонал не остерігається транслювати власні міркування, визнавати помилки, просити допомоги та пропонувати нові ідеї, що є надзвичайно важливим для розвитку та інновацій.

Л. Карамушка та Ю. Снігур зазначають, що важливим елементом конструктивного робочого простору є дієві стратегії опанування стресових переживань і проблемних обставин, так звані копінг-стратегії. Вони визначають копінг-стратегії як комплекс когнітивних, емоційних і поведінкових зусиль, спрямованих на подолання стресових ситуацій та адаптацію до них [25, с. 25]. Дослідники виділяють конструктивні (орієнтовані на вирішення проблеми, пошук соціальної підтримки, позитивна переоцінка) та деструктивні (уникнення, конфронтація, самозвинувачення) копінг-стратегії [22]. Формування конструктивного робочого простору передбачає розвиток у працівників конструктивних копінг-стратегій, які дозволяють ефективно долати стрес та вирішувати складні ситуації.

В сучасних умовах війни особливого значення набуває формування конструктивного робочого простору віддаленої роботи. Українські дослідники К. Карамушка та колеги зазначають, що в умовах дистанційної роботи важливими

аспектами формування конструктивного робочого простору є: забезпечення ефективної комунікації та взаємодії за допомогою цифрових інструментів, збереження гармонії професійного й особистого життя, формування віртуальних платформ для неформального спілкування та взаємодії, удосконалення цифрових навичок персоналу, надання психологічної допомоги [24, с. 19]. Ці аспекти є надзвичайно важливими для підтримки згуртованості команди, ефективної взаємодії та психологічного благополуччя працівників в умовах віддаленої роботи.

Збереження рівноваги професійної та приватної сфер отримує нового, більш складного виміру, коли межі між домом та офісом стираються, створюючи ризики для постійного "включення" у робочий процес та втрати особистого простору. Створення віртуальних просторів для неформального спілкування та взаємодії стає необхідним для збереження соціальних зв'язків, командного духу та корпоративної ідентичності, які традиційно формувалися через спонтанні зустрічі, спільні обіди та неформальні розмови в офісі [33].

Формування цифрових навичок персоналу перетворюється на ключову потребу, а не просто додатковою перевагою, для результативного функціонування в онлайн-просторі та повноцінної участі в організаційних процесах. Дослідження Л. Карамушки та Ю. Снігур підкреслює важливість адаптивних навичок у сучасному робочому середовищі [25]. Надання психологічної допомоги стає особливо важливим за умов соціальної ізоляції, підвищеного стресу від невизначеності та необхідності адаптації до нових форм роботи. Робота С. Максименка та колег демонструє критичну роль психологічного здоров'я персоналу [34], а дослідження С. Хлестової показує специфіку підтримки в умовах віддаленої роботи [62]. Ці аспекти є надзвичайно важливими для підтримки згуртованості команди, ефективної взаємодії та психологічного благополуччя працівників в умовах віддаленої роботи, де традиційні механізми підтримки можуть бути недоступними або неефективними.

Формування конструктивного середовища в умовах віддаленої роботи потребує особливої уваги до розвитку культури віртуальної взаємодії, яка має базуватися на нових принципах та підходах, адаптованих до специфіки цифрового простору [15]. Відсутність безпосереднього фізичного контакту може створювати численні бар'єри

для ефективної комунікації, включаючи втрату невербальних сигналів, технічні проблеми, часові зони для міжнародних команд, а також психологічні виклики, пов'язані з відчуттям ізоляції та відстороненості [22].

Ці фактори можуть значно знижувати рівень довіри та взаєморозуміння між колегами, що створює підвищені ризики для виникнення конфліктів та непорозумінь, особливо коли комунікація відбувається переважно через текстові повідомлення або короткі відео-дзвінки. Дослідження О. Леонова та Т. Леонової підкреслює важливість емоційного інтелекту в таких умовах [31], а робота І. Свидрука демонструє роль лідерства у віртуальному середовищі [55]. Важливо розвивати нові принципи віртуальної взаємодії, які включають відкритість у спілкуванні, повагу до різних часових зон та робочих стилів, чіткість комунікації з мінімізацією можливостей для неправильного тлумачення, а також взаємну підтримку в освоєнні нових технологій та адаптації до змін. Дослідження В. Шевчука показує потенціал практик медіації у віртуальному просторі [67].

Формування культури конструктивного вирішення конфліктів передбачає створення атмосфери, де відкрите обговорення проблем та розбіжностей сприймається не як загроза стабільності, а як необхідний елемент здорового функціонування робочого колективу. Така культура характеризується активним пошуком взаємовигідних рішень, які враховують інтереси всіх сторін, повагою до неоднакових поглядів і методик до вирішення проблем, готовністю до компромісів та поступок заради досягнення спільних цілей, а також розумінням того, що конфлікт може бути джерелом креативних та інноваційних рішень. Робота І. Свидрука підкреслює роль лідерства в цих процесах [55], дослідження О. Семененко демонструє зв'язок з організаційною культурою [56], а праця Л. Мундуате демонструє комплексний підхід до керування конфліктами [77]. Особливу роль у формуванні такої культури виконує медіація як альтернативна методика розв'язання конфліктів, що базується на принципах добровільності, конфіденційності, нейтральності та взаємоповаги.

Медіація як інструмент формування конструктивного робочого простору має ряд переваг порівняно з традиційними методами вирішення конфліктів. В. Шевчук

зазначає, що медіація дозволяє сторонам конфлікту самостійно знайти взаємовигідне рішення, зберегти та навіть покращити взаємовідносини, зберегти конфіденційність, заощадити час та ресурси [67, с. 64]. Дослідник наголошує, що медіація не лише допомагає вирішити конкретний конфлікт, а й сприяє розвитку у працівників навичок конструктивного вирішення конфліктів, ефективної комунікації та співпраці, котрі становлять значущі компоненти конструктивного робочого середовища.

Проте, впровадження медіації до робочого колективу повинно бути частиною комплексної стратегії формування конструктивного робочого простору. Медіація не здатна бути результативною, коли застосовується як відокремлений засіб без врахування інших вимірів організаційної діяльності [44]. Важливо розвивати організаційну культуру, яка підтримує медіацію, формувати відповідні політики та процедури, навчати працівників принципам та технікам медіації, забезпечувати підтримку з боку керівництва [22]. Лише за таких умов медіація здатна перетворитися на дієвий засіб створення конструктивного робочого середовища.

Важливим аспектом конструктивного робочого простору є інклюзивність та різноманітність. Х. Барна та М. Костюк зазначають, що інклюзивний робочий простір – це середовище, в якому цінується та поважається різноманітність, кожен працівник має однакові можливості для залучення й розвитку, незалежно від віку, статі, національності, релігії, фізичних можливостей тощо [2, с. 8]. Дослідники наголошують, що інклюзивність сприяє формуванню конструктивного робочого простору, оскільки вона забезпечує різноманітність думок та підходів, стимулює креативність та інновації, підвищує залученість працівників та їх відданість організації.

За сучасних обставин особливої значущості набуває створення конструктивного робочого середовища в умовах кризи. Л. Карамушка та колеги, досліджуючи особливості функціонування організацій за умов повномасштабної російської агресії проти України, зазначають, що криза створює особливі виклики для формування конструктивного робочого середовища [23, с. 67]. Серед цих викликів: підвищений рівень стресу та невизначеності, зміна форматів роботи (віддалена робота, переміщення персоналу), зміни в структурі та складі команд, необхідність

швидкого пристосування до нових обставин. Такі умови особливого значення набувають психологічна підтримка працівників, розвиток стресостійкості, формування гнучких форм організації роботи, забезпечення ефективної комунікації та координації.

Важливим аспектом формування конструктивного робочого простору є розвиток організаційної культури, що сприяє позитивним взаємовідносинам та конструктивне вирішення конфліктів. О. Семененко організаційну культуру тлумачать як систему ціннісних орієнтацій, переконань, нормативів, традицій і ритуалів, які поділяються членами організації та визначають їхню поведінку. [56, с. 183]. Дослідник зазначає, що організаційна культура, орієнтована на формування конструктивного робочого простору, характеризується такими цінностями, як: взаємоповага, довіра, відкритість, співпраця, інноваційність, постійне навчання та розвиток. Такі цінності створюють основу для позитивних взаємовідносин, ефективної комунікації та конструктивного вирішення конфліктів.

Підсумовуючи аналіз особливостей конструктивного середовища у робочому колективі в сучасних умовах, можна зробити висновок про його складну багатовимірну природу. Це явище формується під впливом різноманітних чинників: організаційної культури, лідерства, комунікаційних процесів, практик підтримки та розвитку персоналу, а також систем вирішення конфліктів. Формування конструктивного робочого простору є динамічним процесом, який потребує постійної уваги та адаптації до змін внутрішнього та зовнішнього середовища. Особливої актуальності ця проблема набуває за сучасних обставин, що вирізняються високим ступенем непередбачуваності, швидкими змінами, цифровізацією та глобалізацією. Медіація як альтернативний спосіб вирішення конфліктів відіграє важливу роль у формуванні конструктивного робочого простору. Вона не лише допомагає вирішувати конкретні конфлікти, а й сприяє розвитку культури діалогу, взаємоповаги та співпраці.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Теоретико-методологічний аналіз проблеми конструктивного середовища у робочому колективі дозволяє зробити кілька важливих висновків щодо ролі медіації у формуванні ефективного робочого простору організації.

Узагальнення вітчизняних і зарубіжних наукових джерел підтвердило багатоаспектність досліджуваної проблематики та недостатність комплексних досліджень впливу медіації на формування конструктивного робочого середовища, особливо в українському контексті. Конструктивне робоче середовище розглядається як багатовимірне явище, що включає фізичний простір, психологічну атмосферу, організаційну культуру та системи підтримки персоналу. Виявлено чотири основні підходи до визначення поняття: психологічний (С. Максименко), управлінський (В. Євтушенко), соціально-психологічний (К. Капріор) та комплексний (Л. Карамушка). Медіація розглядається дослідниками як альтернативний спосіб вирішення конфліктів, ґрунтується на засадах добровільності, конфіденційності та нейтральності, і має трансформаційний потенціал для організаційної культури. Зарубіжні дослідники (Л. Мундуате, Р. Сондрі, К. Клоук) наголошують на необхідності системного підходу до впровадження практик медіації, який включає формування відповідних політик, навчання персоналу та підтримку з боку керівництва.

Аналіз підходів до системи та функціонування сучасної організації виявив різноманітність організаційних структур та типів зв'язків, що визначають специфіку виникнення та вирішення конфліктів. Встановлено, що організації можуть класифікуватися за формою власності, розміром, сферою діяльності та організаційно-правовою формою, причому кожен тип створює специфічні умови для формування конструктивного середовища. Виділено три основні типи зв'язків в організаційній структурі: вертикальні (відносини підпорядкування), горизонтальні (координація між підрозділами одного рівня) та діагональні (взаємодія між різними рівнями без прямого підпорядкування). Конфлікти можуть виникати на різних рівнях взаємодії, що потребує диференційованих підходів до вирішення через медіацію. Порівняльний

аналіз механістичних, органічних та мережевих структур показав, що мережеві організації з горизонтальними зв'язками та децентралізацією створюють більш сприятливі умови для впровадження медіації порівняно з жорсткими ієрархічними структурами.

Дослідження особливостей конструктивного середовища у робочому колективі в сучасних умовах розкрило його динамічну та адаптивну природу. Встановлено, що ключовими компонентами конструктивного середовища є: відкрита комунікація, повага та інклюзивність, гармонізація професійної діяльності та приватного життя, психологічна захищеність, ефективні копінг-стратегії та культура конструктивного вирішення конфліктів. Особливої актуальності набуває формування конструктивного середовища в умовах віддаленої роботи, що потребує розвитку цифрових компетенцій, створення віртуальних просторів для взаємодії та забезпечення психологічної підтримки працівників. Виявлено, що в умовах кризи та невизначеності здатність організації створювати конструктивне робоче середовище стає критично важливою для забезпечення стійкості та адаптивності. Медіація як інструмент формування конструктивного середовища має переваги порівняно з традиційними методами: збереження взаємовідносин, конфіденційність, економія ресурсів та розвиток у працівників навичок конструктивної комунікації.

Узагальнюючи результати теоретичного аналізу, можна стверджувати, що створення конструктивного середовища у робочому колективі є складним процесом, що потребує системного підходу та інтеграції практик медіації в організаційну культуру. Виявлені теоретичні положення створюють методологічну основу для емпіричного дослідження впливу медіації на формування конструктивного робочого простору організації..

РОЗДІЛ 2. ВПЛИВ МЕДІАЦІЇ НА ФОРМУВАННЯ КОНСТРУКТИВНОГО СЕРЕДОВИЩА У РОБОЧОМУ КОЛЕКТИВІ

2.1. Медіація як альтернативний спосіб вирішення конфліктів у робочому колективі

Конфлікти у робочих колективах можуть виникати з різних причин: структурні особливості організації, розбіжності у цінностях та інтересах працівників, комунікаційні бар'єри, конкуренція за ресурси чи визнання. Дослідження показують, що за правильного підходу конфлікт може стати каталізатором позитивних змін, джерелом інновацій та імпульсом для розвитку організації [30]. Саме тут медіація відкриває нові можливості, дозволяючи трансформувати деструктивну конфліктну взаємодію у конструктивний діалог.

Психологічні механізми впливу медіації на формування конструктивного середовища пов'язані з кількома ключовими аспектами. В процесі сесії медіації учасники навчаються активного слухання, конструктивного висловлювання своїх потреб та пошуку спільних рішень [67]. Ці навички переносяться на інші робочі ситуації, поступово стаючи частиною організаційної культури. Медіація також підвищує рівень психологічної безпеки у колективі. Працівники отримують впевненість у тому, що у разі виникнення конфлікту існує безпечний спосіб його вирішення без ризику для їхньої репутації чи кар'єри.

Конфлікти в організаціях можуть бути вертикальними чи горизонтальними [31]. Вертикальні конфлікти виникають через різні очікування щодо результатів роботи, методи досягнення цілей чи розподіл ресурсів. Горизонтальні конфлікти часто пов'язані з конкуренцією за досягнення показників або розбіжностями у підходах до роботи. Традиційні методи вирішення конфліктів зазвичай ґрунтуються на адміністративних рішеннях керівництва. Такий підхід може забезпечити швидке врегулювання ситуації, проте часто не враховує емоційні потреби сторін. Працівники

можуть формально погодитися з рішенням, проте всередині зберігають незадоволення, що призводить до нових конфліктів.

Впровадження практик медіації дозволяє створити альтернативний механізм вирішення конфліктів [44]. Дослідження показують, що медіація може використовуватися у різних типах конфліктів всередині організації - як у відносинах між колегами, так і між керівниками та підлеглими. Для розуміння актуальності впровадження медіації у конкретній організації необхідно провести комплексну психологічну діагностику наявного стану робочого середовища. Необхідно дослідити кілька ключових напрямків, що безпосередньо пов'язані з конфліктною поведінкою та загальним самопочуттям працівників.

Насамперед важливо розуміти, як саме працівники реагують на конфліктні ситуації. Розуміння домінуючих стратегій поведінки дозволяє оцінити готовність співробітників до конструктивного діалогу та показує, чи мають вони схильність до співпраці, чи переважає бажання конкурувати. Ця інформація критично важлива для планування втручань медіації.

Не менш важливим є з'ясування загального рівня організаційної напруженості, яка часто стає ґрунтом для конфліктів [23]. Виявлення конкретних джерел напруженості допомагає зрозуміти, які аспекти організаційного життя найбільше потребують уваги. Якщо основна напруженість виникає у міжособистісних взаємодіях, практики медіації можуть стати ключовим інструментом покращення ситуації.

Окрему увагу варто приділити дослідженню психічних станів працівників, що безпосередньо впливають на здатність конструктивно взаємодіяти з колегами. Тривожність може робити людину надмірно обережною у комунікації. Фрустрація знижує мотивацію та призводить до відчуття безпорадності. Агресивність руйнує довіру і створює токсичну атмосферу. Ригідність ускладнює пошук компромісів. Дослідження підтверджують, що знання про ці стани дозволяє краще підготуватися до проведення медіації та підібрати відповідні техніки роботи [25].

Важливим аспектом діагностики є також з'ясування негативного впливу роботи на емоційний стан співробітників [34]. Систематичне переживання негативних

емоцій створює сприятливий ґрунт для конфліктів. Розуміння рівня негативного впливу роботи дозволяє оцінити природу конфліктів у колективі.

Всі ці аспекти тісно взаємопов'язані та разом створюють цілісну картину психологічного клімату в організації. Комплексна діагностика цих параметрів дозволяє зрозуміти готовність організації до впровадження практик медіації та виявити потенційні перешкоди і ресурси для змін.

Таким чином, ґрунтовна психологічна діагностика стану робочого середовища стає необхідною передумовою для ефективного впровадження медіації. Для проведення такої діагностики необхідно підібрати відповідний психодіагностичний інструментарій, який має охоплювати всі зазначені аспекти функціонування робочого колективу. У наступному підрозділі буде детально розглянуто організацію емпіричного дослідження, опис використаних методик та процедуру проведення діагностики серед співробітників.

2.2. Експериментальне дослідження наявності конструктивного середовища у робочому колективі

Для проведення емпіричного дослідження впливу медіації на формування конструктивного середовища у робочому колективі було використано комплекс валідних психодіагностичних методик, які дозволяють всебічно оцінити досліджувані феномени. Кожна з обраних методик відповідає специфіці предмета дослідження та особливостям робочого колективу, забезпечуючи можливість багатовимірної оцінки психологічного стану працівників через вимірювання стратегій поведінки в конфліктах, рівня організаційної напруженості, психічних станів та негативного впливу роботи.

Емпіричне дослідження проводилося на базі АТ "УКРСИББАНК" у період з жовтня по листопад 2025 року. Вибірку дослідження склали 30 співробітників АТ "УКРСИББАНК" віком від 22 до 54 років (18 жінок та 12 чоловіків). Усі респонденти добровільно погодилися взяти участь у дослідженні (див. Додаток Д).

Дослідження проводилося повністю в онлайн-форматі за допомогою платформи Google Forms, що забезпечило зручність заповнення опитувальників для всіх співробітників незалежно від їхнього місцезнаходження та робочого графіку, а також автоматичну обробку первинних даних.

Для реалізації мети та завдань дослідження було застосовано комплекс психодіагностичних методик (див. табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Психодіагностичний інструментарій дослідження

Назва методики	Що діагностує	Кількість питань	Шкала оцінювання
Методика Томаса-Кілменна "Визначення способів регулювання конфліктів"	Стратегії поведінки в конфліктних ситуаціях (суперництво, співробітництво, компроміс, уникнення, пристосування)	30 пар тверджень	Вибір А або В
Індекс організаційної напруженості (Р. Л. Кан)	Рівень напруженості в різних сферах організаційного життя (робоче навантаження, взаємодія, організаційно-психологічні умови, просування по службі, соціально-економічні умови)	30 тверджень	5-бальна (1-5)
Опитувальник "Самооцінка станів тривожності, фрустрації, агресивності та ригідності"(Г. Айзенк)	Психічні стани працівників (тривожність, фрустрація, агресивність, ригідність)	40 тверджень	3-бальна (0-2)
Шкала негативного впливу роботи (Д. Ватсон)	Негативні емоції, пов'язані з роботою	10 питань	5-бальна (1-5)

Усі методики було адаптовано для використання в умовах групової онлайн-діагностики, що забезпечило зручність заповнення та можливість обробки результатів. Детальний опис кожної методики представлено нижче

1. Методика Томаса-Кілменна "Визначення способів регулювання конфліктів"

Методика "Визначення способів регулювання конфліктів" була розроблена американськими психологами К. Томасом (K. Thomas) та Р. Кілменном (R. Kilmann) у 1974 році та адаптована для української вибірки Н.В. Гришиною. Теоретичною основою методики є двовимірна модель регулювання конфліктів, згідно з якою

поведінка людини у конфлікті визначається двома базовими вимірами: напористістю (міра, до якої людина задовольняє власні інтереси) та кооперацією (міра, до якої людина задовольняє інтереси інших). Методика базується на розумінні конфлікту як природного явища в міжособистісній взаємодії, яке може мати як конструктивні, так і деструктивні наслідки залежно від обраної стратегії поведінки.

Особливістю цієї методики є її простота та зрозумілість для респондентів, можливість швидкого проведення та обробки результатів. Опитувальник дозволяє визначити домінуючі стратегії поведінки у конфліктних ситуаціях та виявити схильність до конструктивного чи деструктивного вирішення розбіжностей. Доцільність застосування цієї методики в межах нашого дослідження обґрунтовується необхідністю з'ясувати домінуючі стратегії поведінки співробітників у конфліктах, що є критично важливим для розуміння готовності колективу до впровадження практик медіації.

Мета діагностики полягає у визначенні провідних стратегій поведінки особистості у конфліктних обставинах і виявленні схильності до конструктивного чи деструктивного вирішення розбіжностей.

Структура опитувальника:

- 30 пар тверджень (А та В), що описують різні способи реагування на конфлікт
- П'ять стратегій поведінки: суперництво, співробітництво, компроміс, уникнення, пристосування
- Респондент обирає один варіант (А або В) для кожної пари (див. Додаток А).

Обробка результатів здійснюється підрахунком кількості виборів, що співпадають з ключем для кожної стратегії. Кожна відповідь, що співпадає з ключем, оцінюється в 1 бал. Максимальна кількість балів за кожною шкалою – 12 балів.

П'ять стратегій поведінки у конфлікті:

1. Суперництво (конкуренція) – прагнення досягти своїх інтересів на шкоду іншому, використання влади для досягнення мети

2. Співробітництво – пошук рішення, яке цілковито враховує інтереси обох учасників, конструктивна комунікація
3. Компроміс – угода на основі взаємних поступок, частково задовольняє обидві сторони
4. Уникнення – відсутність прагнення до кооперації і досягнення власних цілей, ігнорування конфлікту
5. Пристосування – принесення в жертву власних інтересів заради інших, поступливість

Інтерпретація результатів: Домінуюча стратегія визначається за найбільшою кількістю балів серед п'яти шкал. Для організаційного контексту найбільш конструктивними вважаються стратегії співробітництва та компромісу, які сприяють збереженню стосунків та пошуку взаємовигідних рішень. Високі показники суперництва можуть вказувати на схильність до ескалації конфліктів, тоді як переважання уникнення та пристосування свідчить про пасивну позицію у конфліктних ситуаціях.

2. Методика "Індекс організаційної напруженості" (Р.Л. Кан)

Методика "Індекс організаційної напруженості" була розроблена Р.Л. Каном (R.L. Kahn) та модифікована для освітніх організацій українськими дослідниками Л.М. Карамушкою та К.В. Терещенко у 2018 році. Теоретичним підґрунтям методики є системний підхід до аналізу організації як складної соціально-психологічної системи, де напруженість виступає індикатором дисбалансу між вимогами середовища та можливостями працівників. Методика базується на розумінні організаційної напруженості як комплексного феномену, що включає різні аспекти функціонування організації та впливає на психологічне благополуччя персоналу.

Особливістю цієї методики є її комплексність та спрямованість саме на організаційний контекст. Опитувальник дозволяє виявити проблемні зони в різних сферах організаційного життя та визначити пріоритетні напрямки психологічної роботи. Доцільність застосування обумовлена необхідністю виявлення конкретних джерел напруженості у робочому колективі банку, що дозволить точніше визначити

фокус втручань медіації та зрозуміти, які саме аспекти організаційного функціонування потребують першочергової уваги.

Мета діагностики полягає у виявленні рівня та структури організаційної напруженості для визначення проблемних зон функціонування організації, що можуть бути джерелом конфліктів.

Структура опитувальника:

- 30 тверджень, що описують різні аспекти організаційного життя
- П'ять шкал організаційної напруженості
- Оцінювання за 5-бальною шкалою (від 1 до 5)

П'ять шкал організаційної напруженості:

1. Напруженість щодо робочого навантаження та рівня інформованості персоналу (питання 1, 2, 3, 4, 6, 8, 12) – недостатність повноважень, неясність обов'язків, перевантаження

2. Напруженість персоналу у взаємодії по "вертикалі" та по "горизонталі" (питання 5, 7, 9, 10, 11, 13, 29) – конфліктуючі вимоги, відсутність зворотного зв'язку, мобінг

3. Напруженість щодо організаційно-психологічних умов роботи в організації (питання 14, 15, 23, 24, 26, 27, 28, 30) – конфлікт роботи та сімейного життя, необґрунтовані реформи, авторитаризм керівництва

4. Напруженість щодо змін у порядку просування по службі та участі персоналу в управлінні організацією (питання 16, 20, 21, 22, 25) – відсутність умов для інновацій, невідповідність вимог щодо підвищення кваліфікації

5. Напруженість щодо соціально-економічних та побутових умов (питання 17, 18, 19) – заробітна плата, житлові умови, професійне здоров'я (див. Додаток Б).

Обробка результатів здійснюється через підрахунок сумарного балу за всіма 30 пунктами. Оцінки від 1 до 5 балів відповідають варіантам від "ніколи" до "завжди". Індекс організаційної напруженості розраховується як усереднене значення: загальна сума балів ділиться на 30 (кількість пунктів), що дає показник в діапазоні від 1,0 до 5,0. Аналогічно обчислюються усереднені показники за кожною з п'яти шкал окремо: сума балів за питаннями шкали ділиться на кількість питань у цій шкалі. Така

процедура стандартизації дозволяє порівнювати результати за різними шкалами та визначати найбільш проблемні зони організаційного функціонування.

Інтерпретація результатів:

- Загальний індекс організаційної напруженості: 1,0-2,0 бали – низький рівень (сприятливі організаційні умови); 2,1-2,6 бали – середній рівень (помірна напруженість, потребує уваги); 2,7-5,0 балів – високий рівень (значні проблеми в організаційному функціонуванні)
- Для окремих шкал існують специфічні нормативні показники, що враховують особливості кожного параметра напруженості

3. Опитувальник "Самооцінка станів тривожності, фрустрації, агресивності та ригідності" (Г. Айзенк)

Методика "Самооцінка станів тривожності, фрустрації, агресивності та ригідності" є адаптованим варіантом методики Г. Айзенка (H. Eysenck), здійсненим українськими дослідниками С. Д. Максименком, Л. М. Карамушкою та Т. В. Зайчиковою у 2006 році. Теоретичною основою методики є уявлення про психічні стани як відносно стійкі характеристики психічної діяльності людини, що визначають її реакції на життєві обставини та впливають на поведінку в конфліктних ситуаціях. Методика базується на самооцінці респондентів щодо проявів різних психічних станів у їхньому повсякденному житті.

Особливістю цієї методики є можливість одночасно оцінити чотири взаємопов'язаних стани, які безпосередньо впливають на конфліктну поведінку та здатність до конструктивної взаємодії. Опитувальник має високу діагностичну цінність для виявлення психологічних бар'єрів, що можуть ускладнювати впровадження практик медіації. Доцільність застосування обумовлена необхідністю з'ясувати, чи не є конфлікти в колективі наслідком підвищених рівнів тривожності, фрустрації, агресивності або ригідності співробітників. Розуміння цих станів дозволяє краще підготуватися до проведення сесій медіації та врахувати емоційні особливості учасників.

Мета діагностики полягає у виявленні рівня вираженості психічних станів, що можуть ускладнювати конструктивну взаємодію у робочому колективі та впливати на готовність до участі в медіації.

Структура опитувальника:

- 40 тверджень (по 10 для кожної шкали)
- Чотири шкали психічних станів
- Оцінювання за 3-бальною шкалою: 0 ("ні"), 1 ("не знаю"), 2 ("так")

Чотири шкали психічних станів:

1. Тривожність (питання 1-10) – схильність переживати занепокоєння в широкому колі ситуацій, невпевненість, підвищена вразливість

2. Фрустрація (питання 11-20) – стан, що виникає при неможливості задовольнити важливі потреби, почуття безпорадності, схильність до відмови від боротьби

3. Агресивність (питання 21-30) – схильність до ворожих реакцій у міжособистісній взаємодії, нестриманість, конфліктність

4. Ригідність (питання 31-40) – негнучкість у мисленні та поведінці, труднощі адаптації до змін, опір новому (див. Додаток В).

Обробка результатів здійснюється підсумовуванням балів окремо за кожною шкалою. Відповіді респондентів розподіляються за кожним психічним станом, після чого підраховується загальна кількість балів. Діапазон балів для кожної шкали становить від 0 до 20 балів.

Інтерпретація результатів за кожною шкалою:

- 0-7 балів – низький рівень: стан не виражений, особистість демонструє емоційну стабільність, гнучкість та адаптивність
- 8-14 балів – середній рівень: помірна вираженість стану, що є прийнятною нормою для більшості людей
- 15-20 балів – високий рівень: значна вираженість стану, що може створювати труднощі у взаємодії та потребує психологічної роботи.

4. Шкала негативного впливу роботи (Д. Ватсоном)

Методика "Шкала негативного впливу роботи" була розроблена американським дослідником Д. Ватсоном (D. Watson) та адаптована для українського контексту С. Д. Максименком, О.М. Кокуном та Є.В. Тополовим у 2011 році. Теоретичним підґрунтям методики є концепція професійного стресу та емоційного вигорання, що розглядає негативні емоції на роботі як результат дисбалансу між вимогами професійної діяльності та ресурсами працівника. Методика базується на самозвіті респондентів про переживання негативних емоцій, пов'язаних з роботою, що дозволяє оцінити емоційний компонент ставлення до професійної діяльності.

Особливістю цієї методики є її лаконічність (лише 10 питань) та фокус саме на емоційному компоненті ставлення до роботи, що дозволяє виявити латентні джерела незадоволеності та стресу. Методика має високий коефіцієнт внутрішньої узгодженості Кронбаха ($\alpha = 0,94$), що свідчить про її надійність. Доцільність застосування обумовлена необхідністю з'ясувати, чи не є конфлікти в колективі наслідком загального високого рівня негативних емоцій, що переживаються співробітниками на роботі. Систематичне переживання негативних емоцій створює сприятливий ґрунт для конфліктів та знижує мотивацію до їх конструктивного вирішення.

Мета діагностики полягає у визначенні ступеня негативного емоційного впливу роботи на співробітників для виявлення потреби в організаційних змінах та психологічній підтримці.

Структура опитувальника:

- 10 питань, що описують різні негативні емоції, пов'язані з роботою
- Один інтегральний показник негативного впливу роботи
- Оцінювання за 5-бальною шкалою (від 1 до 5)

Негативні емоції, що оцінюються: страх та почуття наляканості, засмучення та розчарування, нервозність, почуття вини, ворожість,сторожкість, виснаження, засмиканість, роздратування. (див. Додаток Г).

Обробка результатів здійснюється підрахунком суми балів за всіма 10 питаннями. Мінімальне значення показника дорівнює 10 балам, максимальне – 50 балам.

Інтерпретація результатів:

- 10-13 балів – низький негативний вплив роботи: робота не викликає значних негативних емоцій, співробітник почувається комфортно
- 14-17 балів – нижчий за середній: помірний рівень негативних емоцій, що є прийнятним
- 18-26 балів – середній негативний вплив роботи: помірна вираженість негативних емоцій, потребує уваги
- 27-38 балів – вищий за середній: підвищений рівень негативних емоцій, що може впливати на продуктивність та взаємовідносини
- 39-50 балів – високий негативний вплив роботи: значний рівень негативних емоцій, високий ризик професійного вигорання та конфліктів

Обраний комплекс психодіагностичних методик забезпечив можливість всебічної оцінки стану робочого середовища у колективі АТ "УКРСИББАНК". Методики доповнюють одна одну, охоплюючи поведінкові стратегії у конфліктах, психологічні стани працівників, рівень організаційної напруженості та емоційний вплив роботи, що є критично важливим для розуміння готовності організації до впровадження практик медіації та виявлення потенційних перешкод у формуванні конструктивного середовища.

2.3. Результати констатувального експерименту та статистичне узагальнення

Відповідно до описаної у попередньому підрозділі методології, дослідницьку вибірку склали 30 співробітників АТ "УКРСИББАНК" віком від 22 до 54 років. Дослідження проводилося повністю в онлайн-форматі за допомогою платформи Google Forms, що забезпечило зручність заповнення опитувальників для всіх співробітників незалежно від їхнього місцезнаходження та робочого графіку, а також можливість автоматичної обробки первинних даних.

З метою гарантування конфіденційності й захисту персональної інформації респондентів дослідження всі респонденти були закодовані номерами від 1 до 30. Повний перелік учасників з їхніми демографічними характеристиками (вік, стать, посада, стаж роботи) представлено у Додатку Д. Такий підхід дозволив дотриматися етичних принципів дослідження та забезпечити анонімність відповідей, що є особливо важливим при дослідженні конфліктної поведінки, організаційної напруженості та психологічних станів працівників.

Першим етапом дослідження було застосування методики Томаса-Кілменна "Визначення способів регулювання конфліктів" для виявлення домінуючих стратегій поведінки співробітників у конфліктних ситуаціях. Детальні результати дослідження за методикою Томаса-Кілменна для кожного респондента представлено в таблиці А.1 (див. Додаток А).

Для систематизації отриманих результатів та виявлення основних тенденцій у стратегіях поведінки співробітників було проведено групування респондентів за домінуючими стратегіями. Результати представлено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

**Розподіл респондентів за домінуючими стратегіями поведінки в конфліктах
(методика Томаса-Кілменна)**

Домінуюча стратегія	Кількість респондентів	Відсоток
Суперництво	8	26,7%
Співробітництво	16	53,3%
Компроміс	6	20,0%
Уникнення	0	0,0%
Пристосування	0	0,0%

Для наочного відображення результатів дослідження за методикою Томаса-Кілменна створено сегментограму розподілу респондентів за домінуючими стратегіями поведінки в конфліктах (див. рис. 2.1).

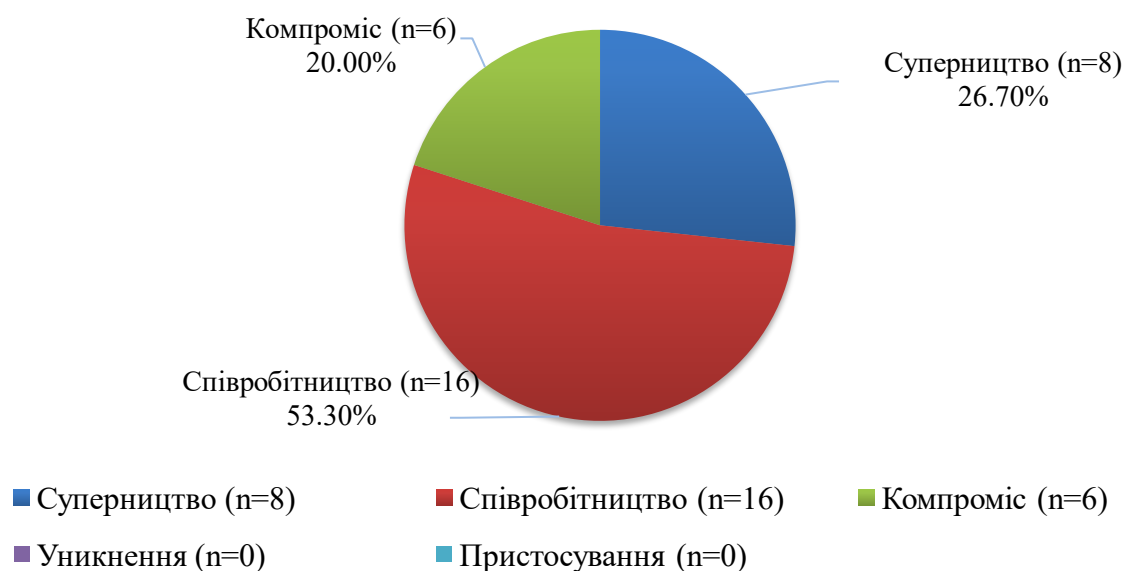


Рис. 2.1. Сегментограма розподілу респондентів за домінуючими стратегіями поведінки в конфліктах (методика Томаса-Кілменна)

Аналізуючи результати дослідження за методикою Томаса-Кілменна, можна зробити наступні висновки. За показником домінуючої стратегії поведінки в конфліктах найбільша кількість досліджуваних (53,3%, 16 осіб) демонструє стратегію співробітництва, що свідчить про орієнтацію на пошук взаємовигідних рішень, збереження стосунків та конструктивний діалог. Ці співробітники здатні до відкритого обговорення розбіжностей, враховують інтереси всіх сторін конфлікту та готові до спільного пошуку оптимальних рішень.

Стратегію суперництва як домінуючу виявлено у 26,7% респондентів (8 осіб), що характеризується прагненням досягти власних цілей за будь-яку ціну, використанням влади та тиску для вирішення конфліктів. Хоча суперництво може бути ефективним у критичних ситуаціях, що вимагають швидких рішень, його систематичне використання призводить до ескалації конфліктів, погіршення стосунків у колективі та зниження психологічної безпеки.

Стратегію компромісу обрали 20,0% респондентів (6 осіб), що передбачає досягнення угоди через взаємні поступки. Компроміс є прагматичною стратегією, яка дозволяє знайти швидке рішення через часткове врахування інтересів обох учасників, однак може призводити до неповної задоволеності результатом.

Важливо відзначити, що жоден з респондентів не продемонстрував домінування стратегій уникнення або пристосування, що свідчить про активну позицію співробітників у конфліктних ситуаціях та відсутність схильності до ігнорування проблем або безумовного підкорення.

Загалом результати свідчать про те, що більшість співробітників (73,3%, 22 особи) використовують конструктивні стратегії поведінки в конфліктах (співробітництво та компроміс), що створює сприятливий ґрунт для впровадження практик медіації. Водночас значна частка респондентів із домінуванням стратегії суперництва (26,7%) вказує на наявність потенційних джерел конфліктності в колективі та необхідність розвитку навичок конструктивної взаємодії через соціально-психологічний тренінг з використанням технік медіації.

Другим етапом дослідження було застосування методики "Індекс організаційної напруженості" для виявлення рівня напруженості в різних сферах організаційного життя. Детальні результати дослідження за методикою "Індекс організаційної напруженості" для кожного респондента представлено в таблиці Б.1 (див. Додаток Б).

Для систематизації отриманих результатів та виявлення основних тенденцій у рівні організаційної напруженості було проведено групування респондентів за трьома рівнями вираженості. Результати представлено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Розподіл респондентів за рівнями організаційної напруженості (методика "Індекс організаційної напруженості")

Рівень напруженості	Діапазон індексу	Кількість респондентів	Відсоток
Низький	1,0-2,0	7	23,3%
Середній	2,1-2,6	15	50,0%
Високий	2,7-5,0	8	26,7%

Для наочного відображення результатів дослідження за методикою "Індекс організаційної напруженості" створено сегментограму розподілу респондентів за рівнями організаційної напруженості (див. рис. 2.2).

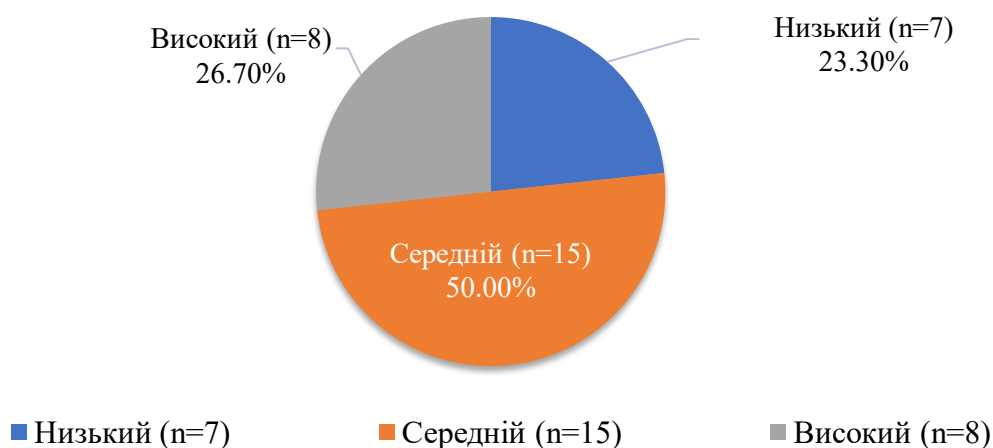


Рис. 2.2. Сегментограма розподілу респондентів за рівнями організаційної напруженості

Опрацьовуючи результати за методикою "Індекс організаційної напруженості", можна зробити наступні висновки. За показником загального індексу організаційної напруженості найбільша кількість досліджуваних (50,0%, 15 осіб) демонструє середній рівень напруженості з індексом 2,1-2,6, що свідчить про помірний рівень проблемних зон в організаційному функціонуванні, які потребують уваги, але не є критичними.

Низький рівень організаційної напруженості виявлено у 23,3% респондентів (7 осіб) з індексом 1,0-2,0, що свідчить про сприятливі організаційні умови, ефективну комунікацію, достатню інформованість та задоволеність соціально-економічними умовами. Ці співробітники почуваються комфортно в організаційному середовищі та не відчують значного стресу від робочих умов.

Водночас 26,7% респондентів (8 осіб) характеризуються високим рівнем організаційної напруженості з індексом 2,7-5,0, що вказує на значні проблеми в різних сферах організаційного життя. Аналіз результатів за окремими шкалами показує, що найвищі показники напруженості спостерігаються за шкалою 5 (соціально-економічні та побутові умови) у всіх групах респондентів, що відображає загальні

тенденції економічної нестабільності та недостатнього рівня заробітної плати відносно вимог та навантаження.

Помітно підвищена напруженість також спостерігається за шкалами 2 (взаємодія по вертикалі та горизонталі) та 3 (організаційно-психологічні умови роботи) у респондентів з високим загальним індексом, що свідчить про труднощі в комунікації з керівництвом та колегами, наявність конфліктуючих вимог, відсутність достатнього зворотного зв'язку та авторитарний стиль управління.

Загалом результати свідчать про те, що більшість співробітників (73,3%, 22 особи) мають низький або середній рівень організаційної напруженості, що є позитивним показником та вказує на загалом задовільні організаційні умови. Водночас наявність групи з високою напруженістю (26,7%) обґрунтовує необхідність впровадження практик медіації для покращення комунікації, вирішення конфліктів та оптимізації організаційно-психологічних умов роботи в колективі АТ "УКРСИББАНК".

Третім етапом дослідження було застосування опитувальника "Самооцінка станів тривожності, фрустрації, агресивності та ригідності" для оцінки психічних станів працівників. Детальні результати дослідження за опитувальником "Самооцінка станів" для кожного респондента представлено в таблиці В.1 (див. Додаток В).

Для систематизації отриманих результатів було проведено групування респондентів за рівнями вираженості кожного психічного стану. Оскільки всі чотири шкали тісно взаємопов'язані, для узагальненого аналізу було розраховано інтегральний показник як середнє арифметичне балів за всіма чотирма шкалами. Результати представлено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Розподіл респондентів за інтегральним показником психічних станів

Рівень вираженості	Діапазон середнього балу	Кількість респондентів	Відсоток
Низький	0-7	8	26,7%
Середній	8-14	14	46,7%
Високий	15-20	8	26,7%

Для наочного відображення результатів дослідження за опитувальником "Самооцінка станів" створено сегментограму розподілу респондентів за інтегральним показником психічних станів (див. рис. 2.3).

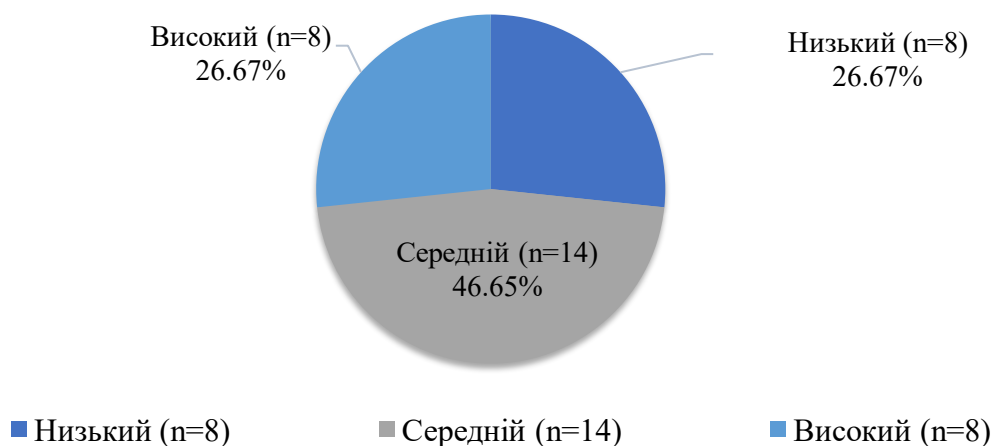


Рис. 2.3. Сегментограма розподілу респондентів за інтегральним показником психічних станів

Аналізуючи результати дослідження за опитувальником "Самооцінка станів тривожності, фрустрації, агресивності та ригідності", можна зробити наступні висновки. За інтегральним показником психічних станів найбільша кількість досліджуваних (46,7%, 14 осіб) демонструє середній рівень вираженості, що свідчить про помірні прояви тривожності, фрустрації, агресивності та ригідності, які є прийнятною нормою для більшості людей у сучасних умовах роботи.

Низький рівень вираженості психічних станів виявлено у 26,7% респондентів (8 осіб), що свідчить про емоційну стабільність, гнучкість, адаптивність та відсутність значних психологічних бар'єрів для конструктивної взаємодії. Ці співробітники характеризуються впевненістю, оптимізмом, стриманістю та відкритістю до нового досвіду.

Водночас 26,7% респондентів (8 осіб) характеризуються високим рівнем вираженості психічних станів, що може створювати значні труднощі у взаємодії та конструктивному вирішенні конфліктів. Високий рівень тривожності проявляється у невпевненості, схильності червоніти, неспокійному сні та страху перед конфліктами. Фрустрація виражається у відчутті безвихідності ситуацій, схильності до

самозвинувачення та відмови від боротьби. Агресивність проявляється у різкості, нестриманості, прагненні залишити за собою останнє слово та мстивості. Ригідність виражається у труднощах зміни звичок, насторожене ставлення до нового та важкості у встановленні контактів.

Детальний аналіз окремих шкал показує найвищу вираженість тривожності та ригідності у респондентів з високим інтегральним показником, що особливо ускладнює участь у процесах медіації, оскільки тривожність заважає відкритому обговоренню проблем, а ригідність ускладнює пошук компромісів та гнучких рішень.

Загалом результати свідчать про те, що більшість співробітників (73,3%, 22 особи) мають низький або середній рівень вираженості психічних станів, що є позитивним показником та вказує на збереженість психологічних ресурсів для конструктивної взаємодії. Водночас наявність групи з високими показниками за всіма чотирма шкалами (26,7%) обґрунтовує необхідність спеціальної психологічної підтримки через соціально-психологічний тренінг, який включатиме техніки зниження тривожності, роботу з фрустрацією, розвиток навичок конструктивного вираження емоцій замість агресивних реакцій та формування психологічної гнучкості.

Четвертим етапом дослідження було застосування "Шкали негативного впливу роботи" оцінки ступеня негативного емоційного впливу професійної діяльності на працівників. Детальні результати дослідження за "Шкалою негативного впливу роботи" для кожного респондента представлено в таблиці Г.1 (див. Додаток Г).

Для систематизації отриманих результатів та виявлення основних тенденцій у рівні негативного впливу роботи було проведено групування респондентів за п'ятьма рівнями вираженості відповідно до нормативних критеріїв методики. Результати представлено (див. табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Розподіл респондентів за рівнями негативного впливу роботи

Рівень негативного впливу	Діапазон балів	Кількість респондентів	Відсоток
Низький	10-13	7	23,3%
Нижчий за середній	14-17	4	13,3%
Середній	18-26	11	36,7%

Вищий за середній	27-38	5	16,7%
Високий	39-50	3	10,0%

Для наочного відображення результатів дослідження за "Шкалою негативного впливу роботи" створено сегментограму розподілу респондентів за рівнями негативного впливу роботи (див. рис. 2.4).

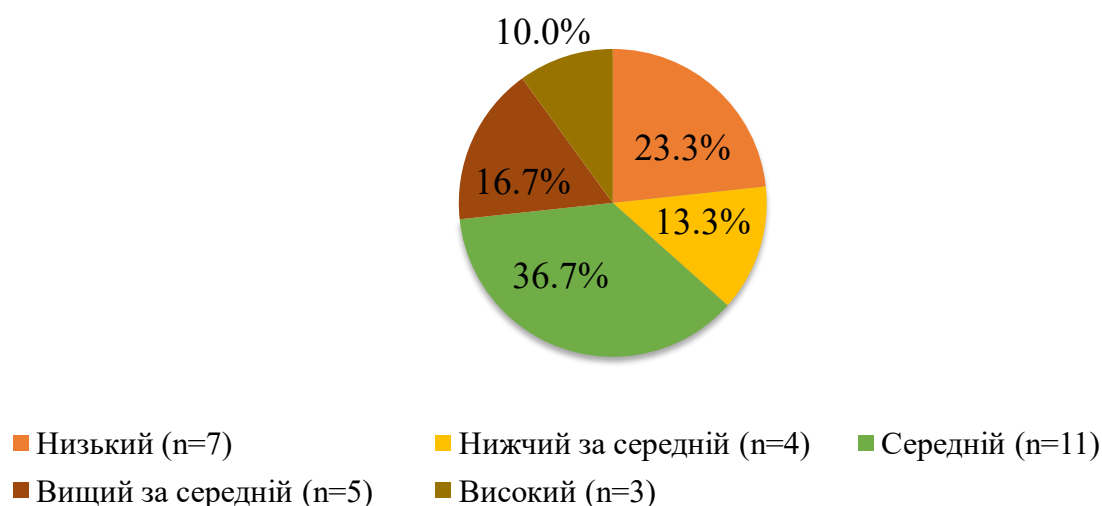


Рис. 2.4. Сегментограма розподілу респондентів за рівнями негативного впливу роботи

Аналізуючи результати дослідження за "Шкалою негативного впливу роботи", можна зробити наступні висновки. За показником рівня негативного впливу роботи найбільша кількість досліджуваних (36,7%, 11 осіб) демонструє середній рівень з балами 18-26, що свідчить про помірну вираженість негативних емоцій, пов'язаних з роботою, періодичні відчуття нервозності, виснаження та роздратування.

Низький рівень негативного впливу роботи виявлено у 23,3% респондентів (7 осіб) з балами 10-13, що свідчить про те, що робота не викликає значних негативних емоцій, співробітники почуваються комфортно та задоволені робочими умовами. Нижчий за середній рівень характерний для 13,3% респондентів (4 особи) з балами 14-17, що також вказує на переважно позитивне ставлення до роботи з епізодичними негативними переживаннями.

Вищий за середній рівень негативного впливу роботи виявлено у 16,7% респондентів (5 осіб) з балами 27-38, що вказує на підвищений рівень негативних

емоцій, пов'язаних з роботою, включаючи часте відчуття нервозності, виснаження, роздратування тасторожкості. Високий рівень негативного впливу роботи виявлено у 10,0% респондентів (3 особи) з балами 39-50, що свідчить про значний емоційний дискомфорт, систематичне переживання негативних емоцій на роботі та високий ризик професійного вигорання.

Детальний аналіз окремих питань показує, що найчастіше співробітники відчують на роботі виснаження, нервозність та роздратування, що відображає високу інтенсивність праці в банківській сфері, необхідність постійної концентрації уваги та відповідальності за фінансові операції. Менш вираженими є почуття вини, ворожості та присоромлення, що свідчить про загалом підтримуючу атмосферу в колективі, незважаючи на робоче навантаження.

Загалом результати свідчать про те, що більшість співробітників (73,3%, 22 особи) мають низький, нижчий за середній або середній рівень негативного впливу роботи, що є позитивним показником. Водночас 26,7% респондентів (8 осіб) демонструють вищий за середній або високий рівень негативного впливу роботи, що вказує на необхідність психологічної підтримки для профілактики професійного вигорання, зниження стресового навантаження та гармонізації емоційного стану через впровадження практик медіації та соціально-психологічний тренінг.

Важливо відзначити, що результати за всіма чотирма методиками демонструють чітку закономірність: існує виражений взаємозв'язок між різними показниками психологічного стану працівників. Співробітники, які демонструють деструктивні стратегії поведінки в конфліктах (суперництво), як правило, мають підвищений рівень організаційної напруженості, високі показники негативних психічних станів (особливо агресивності та ригідності) та відчують значний негативний вплив роботи. І навпаки, співробітники з конструктивними стратегіями поведінки (співробітництво, компроміс) характеризуються нижчою напруженістю, стабільнішими психічними станами та меншим негативним впливом роботи.

На основі комплексного аналізу результатів констатувального експерименту за чотирма методиками було виділено групу респондентів, які потребують участі у програмі соціально-психологічного тренінгу з формування конструктивного

середовища у робочому колективі. Основним критерієм відбору стала наявність проблемних показників принаймні за трьома з чотирьох методик, що вказує на комплексні деструкції психологічного добробуту й потребу всебічної психологічної допомоги шляхом застосування медіаційних технік.

За результатами діагностики було сформовано експериментальну групу з 15 респондентів, які демонструють найбільш виражені проблеми у конфліктній поведінці, організаційній напруженості, психічних станах та емоційному відношенні до роботи. Характеристика експериментальної групи представлено (див. табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Характеристика експериментальної групи для участі у програмі СПТ-тренінгу

№ респ.	Методика Томаса-Кілменна	Індекс напруженості	Рівень	Психічні стани (інтегр.)	Рівень	Негативний вплив роботи	Рівень	К-ть проблемних показників
2	Суперництво	3,0	Високий	15,0	Високий	37	Вищий за серед.	4
5	Суперництво	2,9	Високий	15,5	Високий	38	Вищий за серед.	4
9	Суперництво	3,1	Високий	16,5	Високий	42	Високий	4
13	Суперництво	3,0	Високий	15,5	Високий	38	Вищий за серед.	4
17	Суперництво	2,9	Високий	15,0	Високий	37	Вищий за серед.	4
21	Суперництво	3,1	Високий	16,5	Високий	43	Високий	4
25	Суперництво	3,0	Високий	15,5	Високий	38	Вищий за серед.	4
29	Суперництво	3,2	Високий	16,8	Високий	44	Високий	4
1	Співробітництво	2,3	Середній	8,0	Середній	17	Нижчий за серед.	3
7	Співробітництво	2,2	Середній	8,8	Середній	20	Середній	3
11	Компроміс	2,5	Середній	10,3	Середній	24	Середній	3
16	Компроміс	2,5	Середній	10,3	Середній	22	Середній	3
19	Співробітництво	2,3	Середній	8,8	Середній	20	Середній	3
24	Компроміс	2,4	Середній	9,0	Середній	22	Середній	3
27	Компроміс	2,5	Середній	10,3	Середній	24	Середній	3

Примітка: К-ть проблемних показників – кількість методик, за якими виявлено проблемні показники (середній рівень вважається проблемним у контексті необхідності профілактики).

Експериментальна група характеризується неоднорідністю показників, що дозволяє виділити дві підгрупи:

Підгрупа 1 (8 респондентів: № 2, 5, 9, 13, 17, 21, 25, 29) – "група високого ризику" – має критично проблемні показники за всіма чотирма методиками одночасно. Ці співробітники демонструють деструктивну стратегію суперництва в конфліктах, високий рівень організаційної напруженості (індекс 2,9-3,2), високі показники негативних психічних станів (15,0-16,8 балів за інтегральним показником) та вищий за середній або високий рівень негативного впливу роботи (37-44 бали). Ці респонденти потребують найбільш інтенсивної психологічної підтримки та становлять ядро експериментальної групи, оскільки їхня поведінка може бути основним джерелом конфліктності в колективі.

Підгрупа 2 (7 респондентів: № 1, 7, 11, 16, 19, 24, 27) – "група профілактики" – демонструє переважно середні показники за всіма параметрами: конструктивні або нейтральні стратегії поведінки (співробітництво, компроміс), середній рівень організаційної напруженості (індекс 2,2-2,5), середній рівень психічних станів (8,0-10,3 балів) та низький або середній рівень негативного впливу роботи (17-24 бали). Ці респонденти були включені до експериментальної групи для профілактики погіршення психологічного стану, розвитку навичок медіації та посилення конструктивних стратегій поведінки в конфліктах.

Решта респондентів (№ 3, 4, 6, 8, 10, 12, 14, 15, 18, 20, 22, 23, 26, 28, 30) увійшли до контрольної групи і не братимуть участі у програмі на даному етапі, оскільки їхні показники свідчать про збереження достатніх психологічних ресурсів для самостійної адаптації. Ці респонденти характеризуються конструктивними стратегіями поведінки в конфліктах (співробітництво, компроміс), низьким або середнім рівнем організаційної напруженості (індекс 1,5-2,4), низькими або середніми показниками психічних станів (4,0-10,0 балів) та низьким або середнім рівнем негативного впливу роботи (10-22 бали). Ці співробітники мають не більше двох проблемних показників з чотирьох методик, що вказує на загалом задовільний психологічний стан.

Таким чином, результати констатувального експерименту виявили, що у переважної більшості співробітників АТ "УКРСИББАНК" (50,0%, 15 осіб)

спостерігаються нормальні або задовільні показники за всіма параметрами психологічного стану та конфліктної поведінки. Водночас 50,0% респондентів (15 осіб) демонструють різний ступінь проблемних показників, що проявляється у деструктивних або недостатньо ефективних стратегіях поведінки в конфліктах, підвищеній організаційній напруженості, високих або середніх показниках негативних психічних станів та значному негативному впливі роботи на емоційний стан.

Отримані дані обґрунтовують необхідність та доцільність розробки та впровадження спеціалізованої програми соціально-психологічного тренінгу з формування конструктивного середовища у робочому колективі під впливом медіації. Програма має бути спрямована на:

- 1) розвиток конструктивних стратегій поведінки в конфліктах (співробітництва та компромісу) замість деструктивного суперництва;
- 2) зниження організаційної напруженості через покращення комунікації, оптимізацію робочих процесів та розвиток навичок управління стресом;
- 3) гармонізацію психічних станів через зниження тривожності та агресивності, підвищення стресостійкості, формування емоційного інтелекту й психологічної пластичності;
- 4) зменшення негативного впливу роботи через формування адаптивних копінг-стратегій, розвиток навичок саморегуляції та профілактику професійного вигорання;
- 5) впровадження технік медіації як основного інструменту конструктивного вирішення конфліктів та формування культури діалогу в організації.

Детальний опис розробленої програми соціально-психологічного тренінгу, її методологічні засади, структура та зміст будуть представлені у третьому розділі дослідження.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Емпіричне дослідження впливу медіації на формування конструктивного середовища у робочому колективі дозволяє зробити кілька важливих висновків щодо стану психологічного благополуччя працівників та готовності організації до впровадження практик медіації.

Теоретичний аналіз медіації як альтернативного способу вирішення конфліктів у робочому колективі засвідчив її значний потенціал для трансформації деструктивної конфліктної взаємодії у конструктивний діалог. Медіація розглядається не лише як інструмент вирішення окремих конфліктів, але й як механізм формування психологічної безпеки, розвитку навичок активного слухання, конструктивного висловлювання потреб та пошуку спільних рішень, які поступово стають частиною організаційної культури. Обґрунтовано необхідність комплексної психологічної діагностики наявного стану робочого середовища як передумови для ефективного впровадження практик медіації. Визначено ключові напрямки діагностики: стратегії поведінки в конфліктах, організаційна напруженість, психічні стани працівників та деструктивний вплив професійної діяльності на емоційний стан. Розроблено методологічну базу дослідження, що включає чотири валідні психодіагностичні методики, адаптовані для онлайн-формату діагностики через платформу Google Forms.

Результати констатувального експерименту виявили неоднорідність психологічного стану співробітників АТ "УКРСИББАНК" та різний рівень готовності до конструктивної взаємодії в конфліктних ситуаціях. За методикою Томаса-Кілменна встановлено, що 53,3% співробітників демонструють конструктивну стратегію співробітництва, 20,0% – стратегію компромісу, проте 26,7% використовують деструктивну стратегію суперництва, що створює потенційні джерела конфліктності в колективі. Дослідження організаційної напруженості показало, що половина співробітників (50,0%) має середній рівень напруженості, 23,3% – низький, але 26,7% характеризуються високим рівнем, особливо за шкалами взаємодії по вертикалі/горизонталі та соціально-економічних умов. Аналіз психічних

станів виявив, що 26,7% респондентів мають високі показники тривожності, фрустрації, агресивності та ригідності, що ускладнює конструктивну взаємодію. За шкалою негативного впливу роботи 26,7% співробітників демонструють вищий за середній або високий рівень негативних емоцій, пов'язаних з роботою, що створює ризики професійного вигорання.

Комплексний аналіз результатів за чотирма методиками виявив тісний взаємозв'язок між різними компонентами психологічного благополуччя працівників та підтвердив системний характер виявлених проблем. Співробітники з деструктивною стратегією суперництва одночасно демонструють високу організаційну напруженість, виразні деструктивні психічні стани й істотний негативний вплив професійної діяльності. На основі виявлених закономірностей сформовано експериментальну групу з 15 респондентів (50,0% вибірки) для участі у програмі соціально-психологічного тренінгу. Група включає дві підгрупи: "групу високого ризику" (8 осіб з критичними показниками за всіма методиками), яка потребує інтенсивної психологічної підтримки, та "групу профілактики" (7 осіб із середніми показниками) для попередження погіршення психологічного стану та розвитку компетенцій через медіацію. Решта співробітників (15 осіб) увійшли до контрольної групи, оскільки демонструють збереженість психологічних ресурсів.

Узагальнюючи результати емпіричного дослідження, можна констатувати, що в колективі АТ "УКРСИББАНК" наявні як ресурси для формування конструктивного середовища (більшість співробітників використовують конструктивні стратегії поведінки), так і значні проблемні зони (високий рівень напруженості, деструктивні стратегії, негативні психічні стани у чверті колективу), що обґрунтовує необхідність розробки та впровадження спеціалізованої програми соціально-психологічного тренінгу з використанням технік медіації для формування конструктивного робочого середовища.

РОЗДІЛ 3. СТВОРЕННЯ КОНСТРУКТИВНОГО СЕРЕДОВИЩА У РОБОЧОМУ КОЛЕКТИВІ ПІД ВПЛИВОМ МЕДІАЦІЇ

3.1. Методологічні засади розробки програми створення конструктивного середовища у робочому колективі під впливом медіації

Результати констатувального експерименту виявили системні проблеми у формуванні конструктивного середовища в колективі АТ "УКРСИББАНК", що обґрунтовує необхідність розробки спеціалізованої програми соціально-психологічного тренінгу з використанням технік медіації. Виявлено, що 26,7% респондентів (8 осіб) демонструють деструктивну стратегію суперництва в конфліктах, високий рівень організаційної напруженості (індекс 2,9-3,2), виражені негативні психічні стани (15,0-16,8 балів за інтегральним показником) та значний негативний вплив роботи (37-44 бали). Додатково 23,3% респондентів (7 осіб) мають середні показники за всіма параметрами, що вказує на необхідність профілактичної роботи. Ці дані підтверджують необхідність цілеспрямованої психологічної роботи, спрямованої на розвиток конструктивних стратегій поведінки в конфліктах, зниження організаційної напруженості, гармонізацію психічних станів та редукція деструктивного впливу професійної діяльності завдяки впровадженню практик з медіації.

Теоретичне обґрунтування програми базується на інтеграції кількох провідних підходів сучасної організаційної психології та конфліктології, які становлять методологічну основу роботи з формування конструктивного середовища у робочому колективі.

Підхід з медіації становить методологічну основу програми, орієнтуючи на використання медіації як інструменту трансформації конфліктної культури організації. Українська дослідниця В. Шевчук підкреслює, що медіація дозволяє сторонам конфлікту самостійно знайти взаємовигідне рішення, зберегти та навіть покращити взаємовідносини, зберегти конфіденційність, заощадити час та ресурси [67]. Дослідник наголошує, що медіація не лише допомагає вирішити конкретний

конфлікт, а й сприяє розвитку у працівників навичок конструктивного вирішення конфліктів, ефективної комунікації та співпраці, що є важливими елементами конструктивного робочого простору. Л. Ільїч та О. Акіліна, досліджуючи європейські практики медіації, зазначають, що медіація може бути ефективним інструментом формування конструктивного робочого простору за умови її системного впровадження та відповідної підготовки медіаторів [20]. Зарубіжні дослідники Л. Мундуате, Ф. Медіна та М. Еувема розглядають медіацію як важливий інструмент управління конфліктами на робочому місці та наголошують на її трансформаційному потенціалі для розвитку організаційної культури, заснованої на співпраці та взаємоповазі [77].

Підхід управління конфліктами забезпечує розуміння природи організаційних конфліктів та шляхів їх конструктивного вирішення. Л. Карамушка та Т. Дзюба розглядають конструктивний робочий простір як результат ефективного управління конфліктами в організації, наголошуючи на важливості створення атмосфери взаємоповаги та довіри [30]. Дослідники виділяють основні складові конструктивного робочого простору: сприятливий соціально-психологічний клімат, налагоджені комунікаційні процеси, культура діалогу та співпраці, ефективне лідерство. О. Леонов та Т. Леонова підкреслюють, що структура організації визначає характер зв'язків між її елементами, а суперечності здатні з'являтися на різних рівнях співпраці – вертикальному, горизонтальному та діагональному [31]. І. Свидрук зазначає, що успішне впровадження медіації в організації значною мірою залежить від типу організаційної культури, причому організації з культурою завдань найбільш сприйнятливі до впровадження практик медіації [55].

Підхід формування організаційної культури забезпечує розуміння ролі цінностей, норм та традицій у створенні конструктивного середовища. О. Семененко визначає організаційну культуру як систему цінностей, переконань, норм, традицій та ритуалів, які визначають поведінку працівників [56]. Дослідник зазначає, що організаційна культура, орієнтована на формування конструктивного робочого простору, характеризується такими цінностями, як взаємоповага, довіра, відкритість, співпраця, інноваційність, постійне навчання та розвиток. К. Бондаренко розглядає

медіацію не лише як спосіб вирішення конфліктів, але й як інструмент формування організаційної культури, заснованої на співпраці та взаємоповазі [3]. Автор зазначає, що впровадження медіації в організації сприяє формуванню нових моделей поведінки та взаємодії, які згодом стають частиною організаційної культури. Зарубіжні дослідники К. Клоук та Дж. Голдсміт розробили концепцію трансформації конфліктних культур через медіацію, підкреслюючи, що медіація має потенціал не лише для вирішення окремих конфліктів, але й для зміни організаційної культури в цілому [72].

Концепція соціально-психологічного клімату становить важливу теоретичну основу програми. Н. Журавська соціально-психологічний клімат трактує як якісну характеристику міжособистісних стосунків, що виявляється через комплекс психологічних чинників, котрі уможливають чи гальмують ефективну колективну діяльність і всебічний розвиток особистості в групі [17]. К. Капріор виділяє такі компоненти конструктивного робочого простору, як соціально-психологічний клімат, організаційна культура, система комунікацій, фізичне середовище та управлінські практики, підкреслюючи, що саме гармонійне поєднання цих компонентів забезпечує ефективну діяльність організації [22]. А. Максимович досліджує шляхи покращення соціально-психологічного клімату колективу, акцентуючи на важливості систематичної роботи з покращення міжособистісних стосунків [35].

Концепція психологічного благополуччя персоналу забезпечує комплексне розуміння факторів, що впливають на результативність діяльності персоналу. С. Максименко та колеги підкреслюють важливість психологічного здоров'я персоналу як передумови ефективної діяльності організації [34]. Л. Карамушка та Ю. Снігур визначають копінг-стратегії як комплекс когнітивних, емоційних і поведінкових зусиль, спрямованих на опанування стресових обставин і пристосування до них, виділяючи конструктивні та деструктивні стратегії [25]. Дослідники наголошують, що формування конструктивного робочого простору передбачає розвиток у працівників конструктивних копінг-стратегій. Л. Карамушка та колеги, досліджуючи особливості функціонування організацій в умовах кризи, зазначають, що особливого

значення набувають психологічна підтримка працівників, розвиток стресостійкості, формування гнучких форм організації роботи [23].

Груповий підхід забезпечує унікальні можливості для розвитку навичок конструктивної взаємодії, недоступні в індивідуальній роботі. Груповий формат дозволяє учасникам практикувати техніки медіації в безпечному середовищі, отримувати зворотний зв'язок від колег, усвідомлювати спільність викликів та обмінюватися досвідом їх вирішення. Для співробітників банку група створює простір для відкритого обговорення конфліктних ситуацій без страху негативних наслідків для кар'єри, що є критично важливим для формування довіри та психологічної безпеки.

Трансформаційний підхід до медіації, розроблений Дж. Фолджером та Р. Бушем, розглядає конфлікт як можливість для трансформації стосунків та особистісного зростання учасників [71]. На відміну від традиційних підходів, що фокусуються виключно на досягненні угоди, трансформаційна медіація спрямована на посилення здатності сторін до самовизначення (empowerment) та визнання інтересів і потреб один одного (recognition). Цей підхід є особливо цінним для формування довгострокових змін в організаційній культурі, оскільки він не лише вирішує конкретні конфлікти, але й розвиває у працівників здатність конструктивно взаємодіяти в майбутньому.

Інтегративний підхід до вирішення конфліктів, запропонований К. Клоуком та Дж. Голдсмітом, підкреслює необхідність системного впровадження медіації в організаційні процеси [73]. Дослідники наголошують, що медіація має бути інтегрована в організаційну культуру через розробку відповідних політик та процедур, навчання персоналу, формування культури конструктивного вирішення конфліктів і сприяння з боку менеджменту.

Мета програми полягає у формуванні конструктивного середовища у робочому колективі АТ "УКРСИББАНК" через розвиток конструктивних стратегій поведінки в конфліктах, зниження організаційної напруженості, гармонізацію психічних станів та зниження деструктивного впливу професійної діяльності засобами технік медіації у форматі соціально-психологічного тренінгу.

Завдання програми:

- 1) розвиток конструктивних стратегій поведінки в конфліктах через засвоєння принципів та базових технік медіації, формування навичок активного слухання та емпатійної комунікації, розвиток здатності до пошуку взаємовигідних рішень, трансформацію стратегії суперництва у співробітництво та компроміс;
- 2) зниження організаційної напруженості через покращення комунікації по вертикалі та горизонталі, розвиток навичок конструктивного зворотного зв'язку, формування культури відкритого обговорення проблем, створення безпечного простору для вираження потреб та інтересів.
- 3) гармонізація психічних станів через зниження тривожності та агресивності у конфліктних обставинах, формування навичок емоційної саморегуляції, збільшення стресостійкості через практику технік медіації, формування психологічної гнучкості та відкритості до нових рішень.
- 4) зменшення негативного впливу роботи через розвиток адаптивних копінг-стратегій, формування навичок конструктивного вирішення робочих конфліктів, створення підтримуючої атмосфери в колективі, профілактику професійного вигорання через навчання техніками медіації.

Програма реалізується у форматі групового онлайн-тренінгу з використанням платформи Zoom, що забезпечує доступність участі для всіх співробітників незалежно від їхнього місцезнаходження та робочого графіку, можливість участі у комфортних умовах без необхідності виїзду в інше місце, технічну можливість запису окремих вправ для повторного перегляду, відчуття психологічної безпеки через знаходження у знайомому приватному або робочому просторі. Онлайн-формат є особливо важливим для банківських працівників, які мають інтенсивний графік роботи та обмежені можливості відвідувати очні заняття. Водночас онлайн-формат дозволяє зберегти ефективність тренінгової роботи через використання інтерактивних технік, роботу в малих групах у breakout-кімнатах, демонстрацію відеоматеріалів та рольові ігри з моделювання конфліктних ситуацій.

Програма розрахована на 10 онлайн-занять тривалістю 120 хвилин кожне, що забезпечує достатній час для повноцінної тренінгової роботи: теоретичний блок (20-

30 хвилин), практичні вправи та рольові ігри (60-70 хвилин), рефлексія та обговорення (20-30 хвилин). Такий обсяг забезпечує оптимальний баланс між інтенсивністю та можливістю інтеграції нових навичок у практику. Заняття проводяться двічі на тиждень протягом п'яти тижнів, що забезпечує достатню інтенсивність для засвоєння технік медіації, можливість практикувати отримані навички між заняттями у реальних робочих ситуаціях, підтримку мотивації через регулярність без надмірного навантаження.

Програма включає техніки медіації, адаптовані до онлайн-формату:

1. Активне слухання – базова техніка медіації, що включає повну концентрацію на словах співрозмовника, парафраз для перевірки розуміння, рефлексію почуттів, відкриті запитання для уточнення.
2. Техніка перефразування – переформулювання висловлювань конфліктуючих сторін для зняття емоційної напруги, виявлення прихованих інтересів за позиціями, створення основи для діалогу.
3. Техніка рефреймінгу – зміна негативної рамки сприйняття конфлікту на конструктивну, трансформація "проблеми" у "завдання", що потребує спільного вирішення.
4. Техніка розділення позицій та інтересів – виявлення справжніх потреб сторін за їхніми заявленими позиціями, пошук спільних інтересів як основи для рішення.
5. Техніка генерування варіантів рішень – брейнстормінг можливих варіантів вирішення конфлікту, відкладення оцінювання для стимулювання креативності, пошук взаємовигідних (win-win) рішень.
6. Техніка роботи з емоціями – визнання та легітимізація емоцій учасників конфлікту, надання можливості виразити почуття в безпечний спосіб, зниження емоційної напруженості для переходу до конструктивного діалогу.
7. Техніка запитань медіації – використання відкритих, циркулярних, стратегічних запитань для поглиблення розуміння ситуації, стимулювання рефлексії учасників, виявлення прихованих ресурсів для вирішення конфлікту.

8. Групова рефлексія – вербалізація досвіду застосування технік медіації, груповий аналіз ефективності різних підходів, що посилює усвідомлення та інтеграцію нових навичок.

Очікується, що реалізація програми призведе до статистично значущого покращення всіх чотирьох компонентів конструктивного середовища у учасників експериментальної групи: підвищення частки співробітників з конструктивними стратегіями поведінки (співробітництво, компроміс) та зниження частки тих, хто використовує деструктивну стратегію суперництва; зниження індексу організаційної напруженості за всіма шкалами, особливо за шкалою взаємодії по вертикалі/горизонталі; зниження рівня негативних психічних станів (тривожності, фрустрації, агресивності, ригідності); зменшення негативного впливу роботи на емоційний стан співробітників. Детальний зміст занять, конкретні вправи та техніки медіації будуть представлені у наступному підрозділі.

3.2. Програма СПТ-тренінгу з формування конструктивного середовища у робочому колективі

Програма соціально-психологічного тренінгу з формування конструктивного середовища у робочому колективі реалізується у форматі групової роботи, що поєднує елементи підходу медіації, когнітивно-поведінкової терапії, тренінгу комунікативних навичок та організаційного консультування. Програма складається з 10 занять, структурованих у логічну послідовність від засвоєння базових принципів медіації до практичного застосування технік медіації у реальних конфліктних ситуаціях. Кожне заняття тривалістю 2 години включає вступну частину (привітання, налаштування, обговорення практики між заняттями), основну частину (теоретичний блок, практичні вправи, рольові ігри, робота в малих групах) та завершальну частину (рефлексія, інтеграція досвіду, домашнє завдання). Структура програми побудована за принципом поступового просування від розуміння природи конфліктів та принципів медіації до оволодіння конкретними техніками медіації та завершується

інтеграцією отриманих навичок у цілісну систему конструктивної взаємодії. Усі заняття проводяться в онлайн-форматі через платформу Zoom, що забезпечує можливість використання мультимедійних презентацій, інтерактивних вправ у breakout-кімнатах для роботи в малих групах, рольових ігор з відеозаписом для подальшого аналізу та спільної роботи на віртуальних дошках (див. табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Тематичний план програми СПТ-тренінгу з формування конструктивного середовища у робочому колективі

№	Дата, час	Назва та зміст	Основні методи та техніки	Трив.
1	25.10 10:00-12:00	Знайомство. Природа конфліктів у робочому колективі Груповий контракт, типи конфліктів, джерела напруженості, діагностика власних стратегій	Груповий контракт, психоедукація про конфлікти [30], аналіз результатів методики Томаса-Кілменна, вправа "Мій конфліктний портрет" [авторська]	2 год
2	26.10 10:00-12:00	Медіація: принципи та можливості Що таке медіація, принципи, відмінності від інших методів, роль медіатора, переваги для організації	Презентація принципів медіації [67; 77], демонстрація сесії з медіації (відео), вправа "Медіатор та Суддя", групова дискусія [20]	2 год
3	27.10 10:00-12:00	Активне слухання: основа конструктивного діалогу Техніки активного слухання, парафраз, рефлексія почуттів, невербальна комунікація	Тренінг активного слухання [77], вправа "Слухай, щоб почути" (у парах), вправа "Відображення емоцій", робота з бар'єрами слухання [30]	2 год
4	28.10 10:00-12:00	Робота з емоціями в конфлікті Визнання емоцій, легітимізація почуттів, зниження емоційної напруги, техніки саморегуляції	Техніки роботи з емоціями [25], вправа "Назви емоцію", дихальні техніки заспокоєння, рольова гра "Емоційний конфлікт" [авторська]	2 год
5	29.10 10:00-12:00	Перефразування та рефреймінг Техніка перефразування, трансформація негативу, зміна рамки конфлікту, пошук спільних інтересів	Техніки медіації [72], вправа "Скажи по-іншому", практика рефреймінгу в трійках, вправа "Від проблеми до завдання" [авторська]	2 год
6	30.10 10:00-12:00	Позиції та інтереси: пошук спільного Різниця між позиціями та інтересами, виявлення справжніх потреб, пошук win-win рішень	Техніка розділення позицій/інтересів [80], вправа "Під поверхнею айсберга", рольова гра "Переговори про ресурси", групова робота [71]	2 год

7	31.10 10:00- 12:00	Запитання з медіації: мистецтво ставити питання Типи запитань, відкриті/циркулярні/стратегічні питання, направлення діалогу	Техніки запитань з медіації [77], вправа "Конструктор питань", практика в трійках (медіатор-2 сторони), аналіз ефективності [20]	2 год
8	31.10 14:00- 16:00	Генерування варіантів рішень Брейнстормінг, критерії оцінки варіантів, вибір взаємовигідного рішення, фіксація домовленостей	Техніка брейнстормінгу [73], вправа "50 варіантів", робота з критеріями, рольова гра "Складний випадок" [авторська]	2 год
9	31.10 18:00- 20:00	Медіація реальних конфліктів Застосування всіх технік, повна сесія з медіації, супервізії, аналіз складних моментів	Комплексні рольові ігри на основі реальних ситуацій учасників, групова супервізія [77], вправа "Моя медіація", зворотний зв'язок [30]	2 год
10	31.10 21:00- 23:00	Інтеграція та план дій Огляд шляху, особистий план впровадження, створення культури медіації, ритуал завершення	Рефлексія досвіду [25], створення індивідуального плану дій, вправа "Лист собі через місяць", груповий ритуал завершення	2 год

Заняття 1. Знайомство. Природа конфліктів у робочому колективі

Мета заняття: створити безпечну та довірливу групову атмосферу для відкритого обговорення конфліктних ситуацій; сформувати спільне розуміння природи організаційних конфліктів; допомогти учасникам усвідомити власні стратегії поведінки в конфліктах на основі результатів діагностики.

Теоретична основа заняття: заняття базується на теорії управління конфліктами Л. Карамушки та Т. Дзюби [30], дослідженнях О. Леонова та Т. Леонової про типи організаційних конфліктів [31], а також на принципах формування групової згуртованості та створення безпечного групового простору. Аналіз стратегій поведінки в конфліктах здійснюється на основі моделі Томаса-Кілменна, результати якої були отримані в констатувальному експерименті.

Структура заняття:

Вступна частина (20 хвилин) включає привітання та представлення ведучого, пояснення структури програми та особливостей онлайн-формату роботи. Ведучий підкреслює важливість конфіденційності та довіри як основи для ефективної роботи групи. Вправа "Коло імен та очікувань" дозволяє кожному учаснику представитися, назвати свою посаду та одну найбільш типову конфліктну ситуацію, з якою він

стикається на роботі [55]. Очікування фіксуються на віртуальній дошці Miro для подальшого звернення до них.

Створення групового контракту (15 хвилин) відбувається через спільне формулювання правил роботи групи, що створює відчуття безпеки [30]. Ключові правила включають конфіденційність всього, що обговорюється на заняттях, повагу до кожного учасника та його досвіду, право не відповідати на питання, що викликають дискомфорт, активну участь та відкритість до нового досвіду, пунктуальність та технічні правила роботи в Zoom. Груповий контракт фіксується та залишається доступним на всіх заняттях.

Психоедукаційний блок "Природа організаційних конфліктів" (30 хвилин) включає презентацію про типи конфліктів у робочому колективі. Ведучий розповідає про вертикальні конфлікти (між керівниками та підлеглими), горизонтальні конфлікти (між колегами одного рівня) та діагональні конфлікти (між працівниками різних підрозділів без прямого підпорядкування) за класифікацією О. Леонова [31]. Особлива увага приділяється джерелам конфліктів: структурним факторам (нечіткий розподіл повноважень, обмежені ресурси), комунікаційним бар'єрам (нестача інформації, непорозуміння), ціннісним розбіжностям (різні підходи до роботи) та особистісним факторам (різні характери, стилі спілкування). Ведучий підкреслює, що конфлікт сам по собі не є негативним явищем – важливо, як ми його вирішуємо.

Робота з результатами діагностики (30 хвилин) передбачає аналіз результатів методики Томаса-Кілменна, які були отримані на етапі констатувального експерименту. Ведучий нагадує учасникам їхні домінуючі стратегії та пояснює особливості кожної: суперництво призводить до ескалації конфліктів, співробітництво сприяє довгостроковим рішенням, компроміс дає швидке, але часткове задоволення, уникнення може бути корисним для "охолодження", пристосування зберігає стосунки, але може призвести до накопичення незадоволення. Учасники в малих групах (3-4 особи у breakout-кімнатах) обговорюють, як їхні стратегії проявляються в реальних робочих ситуаціях та які наслідки це має.

Вправа "Мій конфліктний портрет" (20 хвилин) дозволяє кожному учаснику усвідомити свої патерни поведінки в конфліктах, що є основою для майбутніх змін

[55]. На віртуальній дошці учасники створюють візуальний "портрет" свого конфліктного стилю: малюють або записують, які емоції вони переживають у конфлікті, які типові фрази використовують, які фізичні відчуття помічають (напруження, прискорене серцебиття), які думки виникають автоматично. Після індивідуальної роботи 2-3 добровольці діляться своїми портретами з групою. Ведучий допомагає виявлення взаємозв'язку між думками, емоціями й поведінкою, що становить підґрунтя для подальших трансформацій.

Завершальна частина (15 хвилин) включає групову рефлексію, де учасники діляться одним інсайтом або відкриттям, яке вони зробили сьогодні. Ведучий підсумовує ключові ідеї заняття: конфлікти неминучі в будь-якому колективі, наші стратегії поведінки не є "правильними" чи "неправильними", але мають різні наслідки, усвідомлення власних патернів – перший крок до змін, медіація може стати інструментом для трансформації конфліктів. Домашнє завдання передбачає ведення щоденника конфліктних ситуацій протягом тижня: що сталося, як я відреагував, яку стратегію використав, які були наслідки, що я відчував.

Заняття 2. Медіація: принципи та можливості

Мета заняття: сформувати цілісне розуміння медіації як альтернативної методики розв'язання конфліктів; опанувати фундаментальні засади медіаційного підходу; усвідомити відмінності медіації від інших методів вирішення конфліктів; побачити потенціал медіації для формування конструктивного середовища в організації.

Теоретична основа заняття: заняття базується на дослідженнях В. Шевчука про принципи медіації [67], роботах Л. Мундуате та колег про медіацію на робочому місці [77], концепції Л. Ільїч та О. Акіліної про впровадження практик з медіації [20], а також на підході К. Клоука та Дж. Голдсмита до трансформації конфліктних культур [72].

Структура заняття:

Вступна частина (15 хвилин) включає привітання та обговорення щоденників конфліктних ситуацій. Учасники діляться спостереженнями: які конфлікти помітили,

які стратегії використовували, що спрацювало, а що ні. Ведучий підкреслює цінність самоспостереження як інструменту усвідомлення та нормалізує труднощі зі зміною звичних патернів поведінки.

Презентація "Що таке медіація?" (25 хвилин) знайомить учасників з визначенням медіації як структурованого процесу, за якого незалежний посередник сприяє опонентам у досягненні взаємоприйнятної домовленості [67]. Ведучий детально розкриває п'ять ключових принципів медіації: добровільність (обидві сторони приходять до медіації за власним бажанням і можуть припинити процес у будь-який момент), конфіденційність (все, що обговорюється, залишається між учасниками медіації), нейтральність медіатора (медіатор не приймає чийось сторону і не нав'язує рішення), самовизначення сторін (рішення приймають самі учасники конфлікту, а не медіатор), рівність сторін (кожна сторона має рівні можливості висловитися та бути почутою). Особлива увага приділяється ролі медіатора як фасилітатора діалогу, а не судді чи арбітра [77].

Порівняльний аналіз методів вирішення конфліктів (20 хвилин) допомагає учасникам зрозуміти унікальність підходу медіації [20]. На віртуальній дошці створюється таблиця порівняння: адміністративне рішення керівника (швидко, але не враховує потреби сторін, може викликати опір), судове вирішення або арбітраж (є переможець і переможений, стосунки руйнуються), переговори один-на-один (не завжди можливі через емоційну напругу), медіація (зберігає стосунки, враховує інтереси обох сторін, створює стійке рішення). Учасники в малих групах обговорюють переваги та обмеження кожного методу на основі власного досвіду.

Демонстрація сесії медіації (25 хвилин) відбувається через перегляд відеоприкладу короткої медіації робочого конфлікту (конфлікт між двома колегами через розподіл обов'язків). Після перегляду ведучий проводить детальний аналіз: як медіатор створював безпечний простір, які техніки використовував (активне слухання, перефразування, запитання), як допомагав сторонам почути одне одного, як направляв до пошуку рішення. Учасники діляться враженнями та ставлять запитання.

Вправа "Медіатор та Суддя" (20 хвилин) допомагає відчувати різницю між медіацією та директивним підходом [72]. Учасники працюють у трійках у breakout-кімнатах: двоє грають сторони конфлікту (типова ситуація: розбіжності щодо дедлайну проєкту), третій спочатку грає "суддю" (приймає рішення за сторони, каже хто правий), потім "медіатора" (допомагає сторонам самим знайти рішення). Після кожного раунду трійки обговорюють відмінності у відчуттях та результатах. Повертаючись у загальну групу, учасники діляться інсайтами про те, як різний підхід впливає на готовність виконувати рішення та на стосунки між сторонами.

Групова дискусія "Медіація в нашій організації" (20 хвилин) фокусується на можливостях впровадження практик медіації у АТ "УКРСИББАНК". Ведучий ставить питання для обговорення: які типи конфліктів у нашому колективі могли б вирішуватися через медіацію, хто міг би виступати медіатором (зовнішній фахівець чи навчені співробітники), які перешкоди можуть виникнути при впровадженні, як створити культуру, де звернення до медіації не сприймається як слабкість. Дискусія допомагає учасникам побачити практичну застосовність медіації у власному робочому контексті [20].

Завершальна частина (15 хвилин) включає підсумки заняття, де ведучий узагальнює ключові ідеї: медіація базується на принципах добровільності, конфіденційності та нейтральності; на відміну від інших методів, медіація зберігає та покращує стосунки; рішення, знайдені самими сторонами, є більш стійкими; медіація може трансформувати конфліктну культуру організації. Домашнє завдання передбачає спостереження за конфліктами у колективі з позиції потенційного медіатора: помічати, коли виникають суперечки, як люди їх вирішують, чи була б корисна медіація у цих ситуаціях.

Заняття 3. Активне слухання: основа конструктивного діалогу

Мета заняття: освоїти техніки активного слухання як базову навичку медіації; навчитися справді чути співрозмовника, а не лише його слова; розвинути здатність розпізнавати та відображати емоції; усвідомити бар'єри, що заважають слухати.

Теоретична основа заняття: заняття базується на дослідженнях Л. Мундуате про роль активного слухання в медіації [77], роботах Л. Карамушки про комунікацію в організаціях [30] та техніках рефлексивного слухання з гуманістичної психології Карла Роджерса.

Структура заняття:

Вступна частина (15 хвилин) включає обговорення домашнього завдання про спостереження за конфліктами. Учасники діляться ситуаціями, де медіація могла б бути корисною, та обговорюють прочитаний кейс. Ведучий підкреслює важливість спостережливості та здатності бачити потенціал для конструктивного вирішення конфліктів.

Міні-лекція "Чому ми не вміємо слухати" (15 хвилин) розкриває типові бар'єри слухання: внутрішній діалог (готуємо відповідь замість слухання), оцінювання (судимо правильність сказаного), фільтрування (чуємо лише те, що підтверджує нашу думку), відволікання (думки про інше), поради замість розуміння (швидко пропонуємо рішення). Ведучий пояснює, що в конфлікті ці бар'єри посилюються через емоційну напругу, і саме тому потрібна спеціальна техніка активного слухання [30].

Презентація "Техніки активного слухання" (20 хвилин) детально розкриває чотири основні компоненти. Парафраз – переказ своїми словами змісту сказаного для перевірки розуміння ("Якщо я правильно зрозумів, ви говорите, що..."). Рефлексія почуттів – відображення емоційного стану співрозмовника ("Схоже, ви відчуваєте розчарування через..."). Уточнюючі запитання – відкриті питання для поглиблення розуміння ("Що ви маєте на увазі, коли кажете...?", "Розкажіть більше про..."). Невербальна підтримка – контакт очима, кивки, відкрита поза, які показують залученість. Ведучий демонструє кожен техніку на прикладі, показуючи різницю між активним та пасивним слуханням [77].

Вправа "Слухай, щоб почути" (30 хвилин) дає можливість практикувати активне слухання у парах [77]. Учасники розподіляються по двоє у breakout-кімнатах. Перший учасник розповідає про якусь складну робочу ситуацію (не обов'язково конфлікт) протягом 5 хвилин, другий практикує активне слухання – використовує

парафраз, рефлексію почуттів, уточнюючі запитання, але не дає порад і не оцінює. Потім ролі міняються. Після вправи пари обговорюють: як відчувався той, кого слухали (чи відчував себе почутим), як відчувався той, хто слухав (які виклики виникли), які техніки спрацювали найкраще. Повертаючись у загальну групу, учасники діляться інсайтами про складність справжнього слухання та його силу.

Вправа "Відображення емоцій" (25 хвилин) фокусується на розвитку навички розпізнавати та називати емоції співрозмовника [25]. Ведучий пояснює, що в конфлікті емоції часто приховані за словами, і здатність їх побачити та визнати – ключ до розрядження напруги. Учасники працюють у трійках: один розповідає про конфліктну ситуацію з емоційним забарвленням, другий практикує називання емоцій ("Я бачу, що ви відчуваєте гнів/розчарування/образу..."), третій спостерігає та потім дає зворотний зв'язок про точність розпізнавання емоцій. Після кожного раунду відбувається ротація ролей. Ведучий підкреслює: визнання емоції не означає згоду з позицією – це просто визнання права людини відчувати те, що вона відчуває.

Робота з типовими бар'єрами слухання (20 хвилин) передбачає групову роботу, де учасники в підгрупах створюють список конкретних стратегій подолання кожного бар'єру: для внутрішнього діалогу – свідомо відкладати свої думки, концентруватися на словах співрозмовника; для оцінювання – нагадувати собі "моя мета – зрозуміти, а не судити"; для фільтрування – активно шукати інформацію, що суперечить моїм припущенням; для відволікання – використовувати техніку повернення уваги до тут-і-зараз; для передчасних порад – ставити запитання замість давання рішень. Підгрупи презентують свої стратегії, ведучий доповнює та узагальнює.

Завершальна частина (15 хвилин) включає рефлексію досвіду практики активного слухання. Ведучий підсумовує: активне слухання – це не природна навичка, а техніка, що потребує практики; справжнє слухання створює безпечний простір для діалогу; коли людина відчуває себе почутою, її емоційна напруга знижується; активне слухання – фундамент всіх інших технік з медіації. Домашнє завдання передбачає практику активного слухання у повсякденних розмовах (не обов'язково конфліктних): використовувати парафраз та рефлексію почуттів

принаймні у трьох розмовах протягом тижня, записувати, як це вплинуло на якість комунікації, помічати свої бар'єри слухання та практикувати їх подолання.

Заняття 4. Робота з емоціями в конфлікті

Мета заняття: навчитися розпізнавати емоції в конфліктних ситуаціях; освоїти техніки легітимізації та визнання емоцій; розвинути навички зниження емоційної напруги; засвоїти техніки емоційної саморегуляції для підтримання власної стабільності.

Теоретична основа заняття: заняття базується на дослідженнях Л. Карамушки про копінг-стратегії та емоційну регуляцію [25], роботах про емоційний інтелект у медіації, а також на методах когнітивно-поведінкової терапії для опрацювання емоцій.

Структура заняття:

Вступна частина (15 хвилин) включає обговорення практики активного слухання з домашнього завдання. Учасники діляться досвідом використання парафразу та рефлексії почуттів у реальних розмовах: що було складно, що вдалося, як реагували співрозмовники, які інсайти з'явилися про власні бар'єри слухання. Ведучий нормалізує труднощі впровадження нових навичок у звичну комунікацію та підкреслює важливість постійної практики.

Міні-лекція "Емоції в конфлікті: ворог чи союзник?" (20 хвилин) пояснює роль емоцій у конфліктних ситуаціях [25]. Ведучий розповідає, що емоції – це сигнали про важливі потреби: гнів сигналізує про порушення меж, страх – про загрозу безпеці, сум – про втрату, розчарування – про нереалізовані очікування. У конфлікті емоції часто затьмарюють розум, але ігнорування емоцій лише посилює напругу. Ключ медіації – не придушувати емоції, а визнавати їх та допомагати висловити конструктивно [25]. Ведучий також пояснює поняття емоційного зараження у конфлікті: як емоції однієї сторони впливають на іншу, створюючи ескалацію, і чому медіатору важливо підтримувати власну емоційну стабільність.

Вправа "Назви емоцію" (25 хвилин) розвиває емоційний словник учасників [34]. Ведучий пояснює, що часто люди описують емоції узагальнено ("поганий настрій",

"не в дусі"), що не допомагає зрозуміти справжню потребу. На віртуальній дошці створюється "колесо емоцій" з категоріями: гнів (роздратування, обурення, лють), страх (тривога, занепокоєння, паніка), сум (розчарування, жаль, відчай), радість (задоволення, ентузіазм, захват). Учасники працюють у групі: ведучий описує конфліктну ситуацію, учасники називають, які емоції можуть переживати сторони, намагаючись бути якомога точнішими. Вправа допомагає розширити словник для називання емоцій, що є критично важливим для їх визнання у медіації.

Техніки легітимізації емоцій (20 хвилин) включають практику фраз визнання почуттів [77]: "Я розумію, що ця ситуація викликає у вас гнів", "Цілком природно відчувати розчарування, коли...", "Ваша реакція зрозуміла в такій ситуації". Ведучий підкреслює різницю між визнанням емоції ("Я бачу, що ви засмучені") та згодою з позицією ("Ви маєте рацію"). Учасники працюють у парах: один описує конфліктну ситуацію з емоційним забарвленням, другий практикує визнання емоцій без оцінювання та без порад. Після практики пари діляться, як змінювалася емоційна напруга після визнання почуттів.

Дихальні техніки для зниження емоційної напруги (20 хвилин) надають практичні інструменти саморегуляції [25]. Ведучий пояснює нейрофізіологічну основу: діафрагмальне дихання стимулює парасимпатичну нервову систему, що знижує рівень кортизолу та заспокоює. Група практикує три техніки разом. Діафрагмальне дихання: рука на животі, повільний вдих через ніс (живіт піднімається), повільний видих через рот (живіт опускається), повторити 5 разів. Дихання 4-7-8: вдих на 4 рахунки, затримка на 7, видих на 8, повторити 4 цикли. Квадратне дихання: вдих на 4, затримка на 4, видих на 4, затримка на 4, повторити 4 цикли з візуалізацією квадрата. Учасники діляться, яка техніка відчувається найбільш комфортно. Ведучий підкреслює, що ці техніки можна використовувати як для зниження власної напруги (коли відчуваєш емоційне зараження від конфлікту), так і рекомендувати сторонам конфлікту для заспокоєння.

Рольова гра "Емоційний конфлікт" (30 хвилин) дозволяє інтегрувати всі засвоєні навички. Учасники працюють у трійках у breakout-кімнатах: двоє грають сторони емоційно напруженого конфлікту (типова ситуація: один співробітник

звинувачує іншого у невиконанні обов'язків, що створило проблеми), третій грає медіатора, який практикує активне слухання, називання емоцій, легітимізацію почуттів, пропонує дихальні вправи при потребі. Після 10 хвилин рольової гри трійки обговорюють: як вдалося працювати з емоціями, що було найскладніше, чи вдалося знизити напругу, які техніки спрацювали. Ведучий збирає зворотний зв'язок від усіх трійок та підкреслює типові виклики роботи з емоціями: необхідність власної емоційної стабільності, терпіння (емоції не зникають миттєво), баланс між визнанням емоцій та направленням до вирішення.

Завершальна частина (10 хвилин) включає рефлексію та підсумки. Ведучий узагальнює ключові ідеї: емоції в конфлікті природні та несуть важливу інформацію про потреби; визнання емоцій знижує напругу та відкриває простір для діалогу; важливо розрізняти визнання емоції та згоду з позицією; медіатору критично важлива власна емоційна саморегуляція. Домашнє завдання передбачає практику називання власних емоцій у конфліктних або напружених ситуаціях (вести щоденник емоцій), використовувати дихальні техніки при відчутті напруги та записувати ефект, спостерігати за емоціями інших у конфліктах та практикувати їх визнання у безпечних ситуаціях.

Заняття 5. Перефразування та рефреймінг

Мета заняття: освоїти техніку перефразування для зняття емоційної напруги та перевірки розуміння; навчитися змінювати негативну рамку сприйняття конфлікту на конструктивну через рефреймінг; розвинути здатність трансформувати деструктивні висловлювання у конструктивні; практикувати пошук спільних інтересів за конфліктними позиціями.

Теоретична основа заняття: заняття базується на техніках медіації К. Клоука та Дж. Голдсмита [72], дослідженнях про когнітивну реструктуризацію у вирішенні конфліктів, а також на практиках рефреймінгу з нейролінгвістичного програмування та narrative therapy.

Структура заняття:

Вступна частина (15 хвилин) включає обговорення практики роботи з емоціями з домашнього завдання. Учасники діляться досвідом ведення щоденника емоцій: які емоції найчастіше виникали у напружених ситуаціях, чи вдалося їх конструктивно висловити, як сприяли дихальні вправи, які усвідомлення виникли щодо власних емоційних шаблонів. Ведучий нормалізує труднощі з називанням емоцій та підкреслює, що усвідомлення – перший крок до регуляції.

Презентація "Перефразування як інструмент медіації" (20 хвилин) детально розкриває техніку перефразування. Ведучий пояснює, що перефразування – це переказ слів співрозмовника своїми словами без зміни змісту, але з видаленням емоційно забарвлених або звинувачувальних формулювань. Три основні функції перефразування: перевірка точності розуміння ("Чи правильно я зрозумів, що ви маєте на увазі...?"), зниження емоційної напруги (прибирання агресивних формулювань), демонстрація того, що людину чують. Ведучий показує приклади трансформації: "Він завжди ігнорує мої ідеї і взагалі не поважає мене!" → "Ви відчуваєте, що ваші ідеї не завжди враховуються в обговореннях?"; "Вона постійно перекладає на мене свою роботу, це безглуздо!" → "Вас турбує розподіл обов'язків у команді?". Учасники бачать, як перефразування зберігає суть скарги, але видаляє звинувачення та узагальнення [72].

Вправа "Скажи по-іншому" (25 хвилин) дає можливість практикувати перефразування [72]. Ведучий зачитує типові конфліктні висловлювання з робочих ситуацій, учасники по черзі пропонують варіанти перефразування, група обговорює, який варіант найкраще знижує напругу, зберігаючи зміст. Приклади висловлювань: "Керівництво взагалі не цікавиться нашими потребами!", "Цей відділ завжди саботує наші ініціативи", "Я не можу працювати з людиною, яка постійно запізнюється", "Вони отримують всі ресурси, а ми залишаємося ні з чим". Після групової роботи учасники практикують у парах: один говорить емоційно забарвлене висловлювання про реальну робочу ситуацію, другий практикує перефразування, потім обговорюють, чи зберігся зміст та чи знизилася емоційна напруга.

Міні-лекція "Рефреймінг: зміна рамки конфлікту" (20 хвилин) вводить поняття рефреймінгу [72] як зміни способу сприйняття ситуації без зміни самої ситуації.

Ведучий пояснює різницю між перефразуванням (переказ того самого) та рефреймінгом (зміна перспективи). Типові напрямки рефреймінгу у медіації: від проблеми до завдання ("У нас конфлікт" → "У нас є можливість покращити співпрацю"), від взаємних звинувачень до спільного виклику ("Він винен" + "Вона винна" → "У нас є спільна складна ситуація, яку треба вирішити"), від минулого до майбутнього ("Хто винен у тому, що сталося?" → "Як ми можемо запобігти цьому в майбутньому?"), від позицій до інтересів ("Я хочу це" + "Я хочу те" → "Що для вас важливо в цій ситуації?"). Ведучий демонструє приклади з реальних медіацій, показуючи, як рефреймінг відкриває простір для діалогу.

Практика рефреймінгу в трійках (30 хвилин) дозволяє відпрацювати техніку в безпечному середовищі [77]. Учасники працюють у breakout-кімнатах: двоє грають сторони конфлікту, які застрягли у взаємних звинуваченнях (типова ситуація: конфлікт між відділами через затримку інформації), третій грає медіатора, який практикує рефреймінг – змінює звинувачення на спільне завдання, направляє від минулого до майбутнього, від позицій до інтересів. Наприклад, коли одна сторона каже: "Вони завжди затримують інформацію, через них ми не можемо працювати!", медіатор може зробити рефреймінг: "Схоже, для вашого відділу критично важливо отримувати інформацію вчасно. Давайте обговоримо, як ми можемо налагодити процес обміну інформацією, щоб обидва відділи могли ефективно працювати". Після рольової гри трійки обговорюють, як рефреймінг змінив атмосферу розмови та чи відкрив простір для конструктивного діалогу.

Вправа "Від проблеми до завдання" (20 хвилин) фокусується на конкретному виді рефреймінгу [45]. На віртуальній дошці створюється таблиця з двома колонками: "Проблемне формулювання" та "Завдання для вирішення". Група спільно трансформує типові проблемні висловлювання: "У нас токсична атмосфера в команді" → "Як ми можемо покращити атмосферу співпраці?", "Керівник не слухає наші ідеї" → "Як налагодити ефективну комунікацію з керівництвом?", "Ресурсів завжди не вистачає" → "Як оптимально розподілити наявні ресурси?". Учасники бачать, як зміна формулювання змінює фокус з безпорадності на можливість дії. Ведучий підкреслює, що рефреймінг не применшує проблему, а робить її керованою.

Завершальна частина (10 хвилин) включає рефлексію та узагальнення ключових ідей: перефразування знижує емоційну напругу, зберігаючи суть повідомлення; рефреймінг змінює спосіб сприйняття конфлікту, відкриваючи нові можливості; трансформація "проблеми" у "завдання" дає відчуття контролю та можливості змін; обидві техніки потребують практики для автоматичного використання. Домашнє завдання передбачає практику перефразування у повсякденних розмовах (не тільки конфліктних), помічати проблемні формулювання у власному мисленні та практикувати їх трансформацію у завдання, спостерігати за конфліктами у колективі та мысленно практикувати рефреймінг. Учасникам також пропонується підготувати опис однієї реальної конфліктної ситуації з роботи (анонімізовано) для використання у наступних рольових іграх.

Заняття 6. Позиції та інтереси: пошук спільного

Мета заняття: навчитися розрізняти позиції та інтереси у конфлікті; освоїти техніку виявлення справжніх потреб за заявленими вимогами; розвинути здатність знаходити спільні інтереси як основу для рішення; практикувати пошук взаємовигідних (win-win) рішень.

Теоретична основа заняття: заняття базується на класичній роботі У. Урі, Р. Бретт та С. Голдберга про розділення позицій та інтересів [80], концепції інтегративних переговорів Дж. Фолджера [71], а також на дослідженнях про медіацію на робочому місці Л. Мундуате [77].

Структура заняття:

Вступна частина (15 хвилин) включає обговорення практики перефразування та рефреймінгу. Учасники діляться досвідом трансформації проблемних формулювань у завдання, розповідають про ситуації, де використали перефразування, обговорюють, які виклики виникли. Ведучий збирає реальні конфліктні ситуації, які учасники підготували як домашнє завдання, для використання у подальших вправах.

Презентація "Айсберг конфлікту: позиції та інтереси" (25 хвилин) вводить ключову концепцію медіації [80]. Ведучий використовує метафору айсберга: видима частина над водою – це позиції (що люди говорять, що вони хочуть), прихована

частина під водою – це інтереси (чому вони цього хочуть, які потреби стоять за вимогами). Приклад з робочого контексту: два відділи конфліктують через розподіл бюджету. Позиції: "Перша сторона стверджує: Нам потрібно 70% бюджету, тоді як інша вимагає: Нам потрібно 70% бюджету". Інтереси: для першого відділу – можливість реалізувати новий проєкт, довести свою ефективність керівництву, зберегти робочі місця; для другого – оновити застаріле обладнання, поліпшити умови праці, зберегти кваліфікований персонал. Ведучий підкреслює, що на рівні позицій компроміс часто неможливий (обидва хочуть 70%), але на рівні інтересів можна знайти рішення, що задовольнить обидві сторони [80]. Учасники бачують, що конфлікт позицій – це гра з нульовою сумою, а розуміння інтересів відкриває простір для креативних рішень.

Типи інтересів у організаційних конфліктах (15 хвилин) деталізує класифікацію [31]. Ведучий пояснює, що за позиціями можуть стояти різні типи інтересів: функціональні (ефективно виконати роботу, досягти результату), професійні (розвиток кар'єри, визнання компетентності), статусні (повага колег, авторитет у колективі), безпеки (стабільність, передбачуваність, відсутність загроз), автономії (контроль над власною роботою, прийняття рішень), стосунків (збереження хороших відносин з колегами, атмосфера довіри). Розуміння типу інтересу допомагає медіатору ставити правильні запитання для їх виявлення. На віртуальній дошці створюється mind-map з типами інтересів та прикладами з робочих конфліктів.

Вправа "Під поверхнею айсберга" (30 хвилин) розвиває навичку виявлення інтересів [80]. Ведучий презентує кілька типових конфліктних ситуацій з роботи (краще використати реальні приклади, які учасники подали як домашнє завдання, анонімізувавши): конфлікт про графік відпусток, суперечка про методи виконання завдання, розбіжності щодо розподілу обов'язків. Учасники працюють у малих групах у breakout-кімнатах: для кожної ситуації вони формулюють, які можуть бути позиції сторін (що вони говорять) та які можуть бути інтереси (чому це для них важливо, які потреби стоять за вимогами). Групи повертаються та презентують свій аналіз. Ведучий допомагає побачити, що за одною позицією можуть стояти різні інтереси, і важливість їх з'ясування через запитання, а не припущення.

Техніка виявлення інтересів через запитання (25 хвилин) дає конкретні інструменти для роботи медіатора [77]. Ведучий презентує типи запитань для з'ясування інтересів: "Чому це важливо для вас?", "Що ви хочете досягти цим?", "Які ваші потреби у цій ситуації?", "Що станеться, якщо ви отримаєте/не отримаєте це?", "Які ваші пріоритети у цій ситуації?". Учасники практикують у трійках: один грає сторону конфлікту, що має позицію (наприклад, "Я хочу працювати віддалено"), другий грає медіатора, що через запитання виявляє інтереси (можливо, потреба у гнучкому графіку через догляд за дитиною, економія часу на дорогу, більш продуктивна робота у тихому середовищі), третій спостерігає та дає зворотний зв'язок про ефективність запитань. Після практики учасники діляться, які запитання найкраще працювали для розкриття інтересів.

Рольова гра "Переговори про ресурси" (30 хвилин) інтегрує всі навички [71]. Учасники працюють у трійках: двоє грають керівників двох відділів, що конфліктують через розподіл обмежених ресурсів (бюджет, персонал, обладнання), третій грає медіатора. Кожній стороні надається інструкція з їхньою позицією та прихованими інтересами. Завдання медіатора – через активне слухання, перефразування, запитання виявити інтереси обох сторін та сприяти пошуку рішення, що враховує інтереси обох учасників. Наприклад, може виявитися, що один відділ потребує ресурсів терміново для проєкту з дедлайном, а другий – для довгострокового розвитку, і можна знайти поетапний розподіл або альтернативні джерела ресурсів. Після рольової гри трійки обговорюють: чи вдалося виявити справжні інтереси, чи був знайдений win-win варіант, які техніки медіатора спрацювали. Ведучий збирає зворотний зв'язок та підкреслює типові помилки: прийняття сторін без з'ясування інтересів, фокус лише на одній стороні, нав'язування власного бачення рішення.

Завершальна частина (15 хвилин) включає групове обговорення та узагальнення. Ведучий підсумовує ключові ідеї: позиції – це що люди хочуть, інтереси – чому вони цього хочуть; на рівні позицій конфлікт часто здається нерозв'язним, на рівні інтересів відкриваються можливості; виявлення інтересів потребує правильних запитань, а не припущень; спільні або сумісні інтереси стають основою для win-win рішень; медіатор завжди шукає інтереси "під айсбергом".

Домашнє завдання передбачає аналіз власних конфліктів: згадати недавню конфліктну ситуацію та спробувати визначити свою позицію та інтереси, що за нею стояли, також спробувати усвідомити інтереси іншого учасника (навіть за відсутності розв'язання конфлікту), спостерігати за конфліктами у колективі та практикувати розрізнення позицій та інтересів. Також учасники отримують короткий текст про креативні підходи до генерування рішень для підготовки до наступного заняття.

Заняття 7. Запитання з медіації: мистецтво ставити питання

Мета заняття: освоїти різні типи запитань з медіації та їх функції; навчитися формулювати відкриті запитання, що розширюють перспективу; розвинути навичку використання циркулярних та стратегічних запитань; практикувати направлення діалогу через правильні запитання.

Теоретична основа заняття: заняття базується на дослідженнях Л. Мундуате про техніки запитань з медіації [77], роботах Л. Ільїч про практику медіації [20], а також на підходах системної сімейної терапії щодо циркулярних запитань та narrative therapy щодо деконструктивних питань.

Структура заняття:

Вступна частина (15 хвилин) включає обговорення домашнього завдання про аналіз позицій та інтересів. Учасники діляться інсайтами про власні інтереси у конфліктах, розповідають, чи вдалося досягнути інтереси іншого учасника, обмірковують, як це розуміння змінює сприйняття конфлікту. Ведучий підкреслює, що усвідомлення власних інтересів – перший крок до їх ефективної артикуляції у переговорах.

Презентація "Типи запитань з медіації" (30 хвилин) детально розкриває класифікацію та функції різних типів питань у медіації [77]. Відкриті запитання (починаються з "що", "як", "коли", "де") спонукають до розгорнутої відповіді, дають простір для вираження, допомагають з'ясувати деталі ситуації. Приклад: "Що для вас найважливіше в цій ситуації?", "Як ви бачите ідеальне вирішення?". Уточнюючі запитання поглиблюють розуміння сказаного, прояснюють незрозумілі моменти, показують зацікавленість. Приклад: "Що ви маєте на увазі, коли кажете...?", "Чи

можете навести приклад?". Циркулярні запитання допомагають побачити ситуацію з іншої перспективи, стимулюють емпатію, розширюють бачення. Приклад: "Як ви думаєте, що відчуває ваш колега в цій ситуації?", "Як би описав цю ситуацію сторонній спостерігач?". Стратегічні запитання направляють до майбутнього та рішень, активізують пошук варіантів, фокусують на можливостях. Приклад: "Що могло б покращити ситуацію?", "Який перший крок ви могли б зробити?", "Що має статися, щоб ви відчули, що ситуація вирішена?". Ведучий підкреслює, що медіатор не ставить закритих питань (так/ні) та питань "чому" (викликають захисну реакцію), натомість фокусується на "що" та "як" [77].

Вправа "Конструктор питань" (25 хвилин) дає можливість практикувати формулювання різних типів питань [20]. Ведучий презентує конфліктну ситуацію (наприклад, конфлікт між працівником та керівником через оцінку роботи). Учасники працюють у малих групах: кожна група отримує завдання сформулювати по 3 питання кожного типу (відкриті, уточнюючі, циркулярні, стратегічні), які медіатор міг би поставити кожній стороні конфлікту. Групи презентують свої питання, вся група обговорює їх ефективність: чи дійсно питання відкрите, чи не містить прихованого судження, чи направляє до конструктивного діалогу. Ведучий доповнює та показує, як трансформувати закриті або оцінюючі питання у відкриті та нейтральні. Наприклад, замість "Чому ви так вчинили?" → "Що вас спонукало прийняти таке рішення?", замість "Чи не здається вам, що ви перебільшуєте?" → "Як ця ситуація впливає на вашу роботу?".

Практика в трійках (35 хвилин) дозволяє відпрацювати запитання з медіації у динаміці рольової гри [77]. Учасники працюють у breakout-кімнатах: двоє грають сторони конфлікту (використовуються реальні ситуації, надані учасниками раніше, або типові сценарії – конфлікт через комунікацію між відділами, суперечка про методи роботи, розбіжності у баченні проєкту), третій грає медіатора, який свідомо практикує різні типи питань. Медіатор отримує завдання: використати принаймні по два питання кожного типу протягом 15-хвилинної медіації, направити діалог від позицій до інтересів, від проблем до можливостей, стимулювати емпатію через циркулярні запитання. Спостерігач фіксує, які типи питань використовувалися та їх

ефект. Після рольової гри трійки обговорюють: які питання найкраще розкрили сторони, які питання змінили напрямок діалогу, які питання були складними для формулювання, чи вдалося направити до пошуку рішення. Відбувається ротація ролей для отримання різного досвіду.

Аналіз ефективності питань (20 хвилин) включає спільне обговорення у великій групі. Ведучий запитує про найцікавіші інсайти з практики: які питання несподівано добре спрацювали, які питання викликали опір або захисну реакцію, як циркулярні питання вплинули на здатність побачити перспективу іншої сторони, які стратегічні питання найкраще направили до пошуку рішення. Учасники діляться конкретними прикладами ефективних питань. Ведучий узагальнює типові помилки: надто багато питань підряд (перетворення на допит), складні або подвійні питання (змішують кілька питань в одне), питання, що містять приховане судження ("Чи не думаєте ви, що..."), питання, що направляють до бажаної медіатору відповіді. Ведучий підкреслює, що мистецтво питань з медіації – це баланс між направленням діалогу та залишенням простору для самовизначення сторін.

Завершальна частина (15 хвилин) включає рефлексію та узагальнення ключових ідей: правильне питання важливіше за правильну відповідь у медіації; відкриті питання розширюють перспективу, циркулярні – розвивають емпатію, стратегічні – направляють до рішення; медіатор через питання допомагає сторонам самим знайти відповіді; уникнення "чому" та закритих питань зменшує захисну реакцію; мистецтво питань потребує постійної практики та рефлексії. Домашнє завдання передбачає практику різних типів запитань у повсякденних розмовах (не тільки конфліктних), експеримент з циркулярними питаннями у складній ситуації (запитати себе або іншого про перспективу третьої сторони), підготувати список з 5 найбільш корисних питань медіації для власного використання. Також учасникам пропонується перегляд короткого відео про техніку брейнстормінгу для підготовки до наступного заняття.

Заняття 8. Генерування варіантів рішень

Мета заняття: навчитися застосовувати техніку брейнстормінгу для пошуку множинних варіантів вирішення конфлікту; освоїти критерії оцінки та відбору найкращих варіантів; розвинути креативність у пошуку нестандартних рішень; практикувати фіксацію домовленостей та створення плану дій.

Теоретична основа заняття: заняття базується на роботах К. Клоука та Дж. Голдсмита про інтегративні підходи до вирішення конфліктів [73], техніках креативного мислення та брейнстормінгу, а також на принципах фасилітації групового прийняття рішень.

Структура заняття:

Вступна частина (15 хвилин) включає обговорення практики запитань з домашнього завдання. Учасники діляться досвідом використання різних типів питань у повсякденних розмовах: які питання змінили динаміку розмови, як циркулярні питання допомогли побачити іншу перспективу, які питання з підготовленого списку виявилися найкориснішими. Ведучий підкреслює, що навичка ставити правильні питання розвивається через постійну практику та рефлексію.

Презентація "Від інтересів до рішень" (20 хвилин) пояснює логіку переходу від з'ясування інтересів до генерування варіантів [73]. Ведучий розповідає, що після того, як інтереси обох сторін виявлені та визнані, медіація переходить до найкреативнішої фази – пошуку варіантів, що задовольняють ці інтереси. Ключові принципи цієї фази за К. Клоуком: відокремлення генерування варіантів від їх оцінки (спочатку створюємо якомога більше ідей, потім оцінюємо), заохочення креативності (навіть найдивніші ідеї можуть натхнути на робочий варіант), фокус на інтересах, а не позиціях (як задовольнити потреби обох сторін), пошук варіантів, що розширюють "пиріг" (не ділити обмежені ресурси, а знаходити додаткові можливості), залучення обох сторін до генерування (спільна творчість зміцнює прихильність до рішення). Ведучий показує приклад: якщо у конфлікті про графік роботи виявлені інтереси (один потребує гнучкості через сімейні обов'язки, інший потребує передбачуваності для планування), можна генерувати варіанти: гібридний графік, ротація змін, взаємозаміна у критичних ситуаціях, використання технологій для віддаленої роботи [73].

Техніка брейнстормінгу у медіації (25 хвилин) детально розкриває правила та етапи групового генерування ідей [73]. Ведучий пояснює класичні правила брейнстормінгу, адаптовані для медіації: кількість важливіша за якість на етапі генерування (чим більше варіантів, тим більша ймовірність знайти оптимальний), жодної критики або оцінки (всі ідеї фіксуються без обговорення), заохочення незвичайних та сміливих ідей (навіть нереалістичні ідеї можуть бути модифіковані), комбінування та розвиток ідей інших (одна ідея породжує іншу), візуалізація всіх варіантів (на дошці, щоб усі бачили). Етапи процесу: чітке формулювання завдання (які інтереси ми намагаємося задовольнити), вільне генерування ідей (10-15 хвилин), групування схожих варіантів, оцінка за критеріями, вибір найкращого або комбінованого рішення. Ведучий підкреслює роль медіатора як фасилітатора брейнстормінгу: підтримувати креативність, стежити за дотриманням правил, допомагати розвивати ідеї, запобігати передчасній критиці.

Вправа "50 варіантів" (30 хвилин) дає можливість практикувати брейнстормінг в екстремальному режимі [73]. Ведучий презентує типовий робочий конфлікт з чітко визначеними інтересами обох сторін (наприклад, конфлікт про розподіл офісного простору: один відділ потребує тихого середовища для концентрації, інший – відкритого простору для креативної співпраці). Група отримує завдання за 15 хвилин згенерувати якомога більше варіантів вирішення (мета – мінімум 30-40 варіантів), незалежно від їх реалістичності. Учасники по черзі швидко називають ідеї, ведучий фіксує їх на віртуальній дошці без обговорення. Ідеї можуть варіюватися від очевидних (поділити простір на зони) до креативних (різні графіки використання, звукоізоляція, ротація місць, створення спеціальних кімнат для різних завдань, використання технологій шумоподавлення) до абсурдних (працювати в парку, переїхати в інший офіс). Після генерування група обговорює: скільки варіантів вдалося створити, які неочікувані ідеї з'явилися, як одна ідея породжувала іншу, які "дикі" ідеї можна модифікувати в робочі варіанти. Ведучий підкреслює, що у реальній медіації навіть 10-15 варіантів – це вже добрий результат, але важливо не зупинятися на першій ідеї.

Робота з критеріями оцінки (20 хвилин) навчає структурованому підходу до вибору рішення [80]. Ведучий пояснює, що після генерування варіантів сторони разом з медіатором визначають критерії, за якими оцінюватимуть варіанти. Типові критерії для організаційних конфліктів: чи задовольняє інтереси обох сторін (win-win), чи реалістичний та виконуваний (чи маємо ресурси), чи відповідає організаційним правилам та політикам, чи можна швидко впровадити, чи стійкий у довгостроковій перспективі, чи зберігає та покращує стосунки. На прикладі конфлікту про офісний простір учасники у малих групах оцінюють згенеровані раніше варіанти за цими критеріями, вибирають 3-5 найкращих варіантів та презентують їх з обґрунтуванням. Ведучий допомагає побачити, що найкраще рішення часто є комбінацією кількох варіантів.

Рольова гра "Складний випадок" (35 хвилин) інтегрує всі навички, засвоєні на попередніх заняттях. Учасники працюють у трійках у breakout-кімнатах: двоє грають сторони складного багатовимірного конфлікту (використовуються реальні ситуації від учасників або підготовлені сценарії – наприклад, конфлікт між керівником та підлеглим про стиль управління та автономію, або конфлікт між відділами про процедури та терміни), третій грає медіатора. Медіатор має провести повний цикл медіації: встановити контакт та правила, з'ясувати позиції через активне слухання, виявити інтереси через запитання з медіації, зробити рефреймінг проблеми у спільне завдання, організувати брейнстормінг варіантів рішення, допомогти оцінити варіанти за критеріями, зафіксувати домовленість. Після 20-хвилинної рольової гри трійки обговорюють: чи вдалося знайти рішення, що задовольнило обидві сторони, які техніки медіатора були найефективнішими, які виклики виникли, як почувалися сторони після медіації порівняно з початком. Ведучий збирає зворотний зв'язок від усіх трійок про найскладніші моменти та найуспішніші стратегії.

Фіксація домовленостей (10 хвилин) розкриває важливість завершальної фази медіації. Ведучий пояснює, що навіть найкраще рішення може не спрацювати, якщо воно не зафіксоване чітко та конкретно. Елементи ефективної домовленості: що саме буде зроблено (конкретні дії, а не загальні наміри), хто відповідальний за кожну дію, коли це буде зроблено (чіткі терміни), як сторони перевірять виконання, що робити,

якщо виникнуть труднощі з виконанням (механізм повернення до діалогу), як сторони підтримуватимуть комунікацію надалі. Ведучий показує приклад трансформації розмитої домовленості ("Ми будемо краще спілкуватися") у конкретну ("Щоп'ятниці о 15:00 ми проводимо 30-хвилинну зустріч для синхронізації планів на наступний тиждень. Відповідальний за організацію – [ім'я]. Перша зустріч – наступної п'ятниці. Якщо виникнуть складнощі – звертаємося до медіатора").

Завершальна частина (10 хвилин) включає рефлексію досвіду практики повного циклу медіації. Ведучий узагальнює ключові ідеї: генерування варіантів – найкреативніша фаза медіації; відокремлення генерування від оцінки збільшує кількість і якість варіантів; найкраще рішення часто є комбінацією кількох ідей; чіткі критерії допомагають об'єктивно оцінити варіанти; конкретна фіксація домовленостей критична для їх виконання. Домашнє завдання передбачає пошук або очікування можливості застосувати повний цикл медіації у реальній робочій ситуації (навіть неформально, як колега, а не офіційний медіатор), рефлексію досвіду: що спрацювало, що було складно, які техніки використовувалися, підготовку до наступного заняття, де практикуватимуться реальні конфлікти учасників.

Заняття 9. Медіація реальних конфліктів

Мета заняття: застосувати всі засвоєні техніки медіації у роботі з реальними конфліктними ситуаціями учасників; отримати досвід проведення повної сесії медіації; навчитися працювати зі складними моментами та опором; розвинути здатність до рефлексії власної практики медіації через групову супервізію.

Теоретична основа заняття: заняття базується на принципах супервізії у медіації, підході Л. Мундуате до навчання медіаторів через практику [77], а також на концепції рефлексивної практики Дональда Шона та принципах групового навчання через досвід Девіда Колба.

Структура заняття:

Вступна частина (20 хвилин) включає обговорення досвіду застосування навичок медіації у реальних робочих ситуаціях. Учасники діляться: чи була можливість спробувати медіацію, які техніки використовувалися, що спрацювало, які

виклики виникли, що відкрили для себе про власний стиль медіації. Ведучий нормалізує страхи та невпевненість при перших спробах медіації та підкреслює, що сьогоднішнє заняття дасть можливість практикувати у безпечному середовищі з можливістю зворотного зв'язку.

Інструктаж до практики (15 хвилин) готує учасників до інтенсивної роботи [77]. Ведучий пояснює структуру заняття: сьогодні будуть проводитися рольові ігри на основі реальних конфліктних ситуацій, які учасники раніше описали або які існують у колективі (анонімізовано). Кожна рольова гра триватиме 20-25 хвилин, після чого відбудеться детальний розбір (супервізія) – 15 хвилин. Ролі: медіатор (практикує повний цикл медіації), дві сторони конфлікту (грають реалістично, можуть чинити опір, проявляти емоції), спостерігачі (фіксують використані техніки, ефективні моменти, складності). Ведучий підкреслює правила: повага до всіх учасників, конфіденційність реальних ситуацій, фокус на навчанні, а не на критиці, право зупинити рольову гру, якщо емоції стають надто інтенсивними.

Підготовка кейсів (10 хвилин) передбачає вибір конфліктних ситуацій для практики. Ведучий разом з групою відбирає 2-3 найтипівіші та найактуальніші конфліктні ситуації з реального досвіду учасників (що були зібрані раніше): конфлікт між відділами через комунікацію та терміни, конфлікт між керівником та підлеглим про методи роботи та контроль, конфлікт між колегами через розподіл навантаження. Для кожного кейсу уточнюються ключові елементи: хто сторони, у чому суть конфлікту, які можливі інтереси, які емоції присутні. Волонтери обирають ролі для кожної рольової гри.

Перша рольова гра та супервізія (40 хвилин) дає можливість детально розібрати всі аспекти медіації [77]. Трійка (медіатор та дві сторони) проводить сесію медіації у режимі реального часу на екрані, решта учасників спостерігають та фіксують. Медіатор намагається провести повний цикл: встановити довіру та правила, вислухати обидві сторони, виявити інтереси, зробити рефреймінг, організувати пошук рішень. Після завершення відбувається структурована супервізія: спочатку медіатор ділиться власними відчуттями та рефлексією (що було складно, що вдалося, які дилеми виникли), потім сторони діляться своїм досвідом (чи відчували себе

почутими, що допомогло, що заважало), спостерігачі надають структурований зворотний зв'язок (які техніки використовувалися ефективно, які моменти були критичними, що можна було зробити інакше), ведучий узагальнює та дає професійні рекомендації [77]. Особлива увага приділяється складним моментам: як медіатор працював з емоціями, як справлявся з опором, як підтримував нейтральність, як направляв до рішення.

Друга рольова гра та супервізія (40 хвилин) дозволяє новій групі учасників отримати досвід медіації з урахуванням інсайтів з першої практики. Використовується інший кейс з іншим типом конфлікту для розширення досвіду. Процес аналогічний: медіація, потім структурована супервізія з усіма учасниками процесу. Ведучий звертає увагу на те, як різні медіатори використовують різні стилі та техніки, і що немає одного "правильного" способу медіації – важлива автентичність та гнучкість.

Вправа "Моя медіація" (20 хвилин) фокусується на усвідомленні власного стилю медіації [30]. Учасники індивідуально рефлексують та записують відповіді на запитання: які техніки медіації мені найлегше даються, які викликають найбільше труднощів, який мій природний стиль у конфліктах (більше емоційної підтримки чи раціонального аналізу), які мої сильні сторони як медіатора, над чим мені треба працювати, які цінності важливі для мене у медіації. Після індивідуальної роботи учасники діляться у малих групах (3-4 особи у breakout-кімнатах), обговорюють схожості та відмінності у стилях, дають один одному підтримуючий зворотний зв'язок про сильні сторони. Ведучий підкреслює, що усвідомлення власного стилю допомагає використовувати сильні сторони та компенсувати обмеження.

Робота зі складними ситуаціями (10 хвилин) передбачає групове обговорення типових викликів у медіації. Ведучий ставить питання: що робити, якщо одна сторона значно більш владна за іншу, як діяти, коли емоції надто інтенсивні та заважають діалогу, що робити з опором медіації ("навіщо нам це, ми й так домовимося"), як зберігати нейтральність, коли одна сторона явно "права", як працювати з конфліктами, де є історія образ та недовіри. Учасники діляться власними стратегіями та викликами, ведучий доповнює професійними підходами: для дисбалансу влади –

створення безпечного простору, окремі зустрічі з кожною стороною; для інтенсивних емоцій – визнання, дихальні техніки, паузи; для опору – пояснення переваг медіації, добровільність; для виклику нейтральності – рефреймінг у термінах інтересів, а не правоти; для історії образ – фокус на майбутньому, а не минулому.

Завершальна частина (15 хвилин) включає групову рефлексію досвіду практики реальних медіацій. Ведучий підсумовує ключові ідеї: медіація – це мистецтво, що потребує практики та постійної рефлексії; кожен медіатор розвиває власний автентичний стиль; складні моменти – природна частина медіації, і вони дають найбільше навчання; підтримка колег та супервізії допомагають рости як медіатору; найважливіше – щирість, повага та віра в здатність людей знайти рішення. Домашнє завдання передбачає рефлексію всього пройденого шляху у програмі: які найважливіші навички засвоєні, як змінилося розуміння конфліктів, що хочеться впровадити у власну практику, які ще є запитання, підготовку до завершального заняття: написання особистого плану впровадження навичок медіації у роботу.

Заняття 10. Інтеграція та план дій

Мета заняття: інтегрувати весь досвід та знання, отримані протягом програми; створити індивідуальний план впровадження навичок медіації у робочу практику; обговорити стратегії формування культури медіації в організації; завершити програму з відчуттям досягнення та готовності до застосування навичок.

Теоретична основа заняття: заняття базується на концепції Л. Карамушки про копінг-стратегії та адаптацію [25], підході до організаційних змін через культурну трансформацію, а також на принципах завершення групового процесу та підтримки мотивації до подальшого розвитку.

Структура заняття:

Вступна частина (15 хвилин) включає привітання та настрої на завершення програми. Ведучий створює атмосферу святкування спільного шляху, підкреслює, скільки учасники пройшли за ці 10 занять – від знайомства з природою конфліктів до проведення повноцінних медіацій. Учасники по колу діляться одним словом або

фразою про свій стан та відчуття від програми. Ведучий нагадує теми всіх попередніх занять, показуючи логіку просування від базових принципів до практики.

Вправа "Огляд шляху" (30 хвилин) допомагає усвідомити весь пройдений шлях та ключові навчання [25]. На віртуальній дошці створюється візуальна "карта подорожі" з 10 станціями (заняттями). Учасники працюють у малих групах: кожна група отримує 2-3 заняття для аналізу та відповідає на питання: які ключові навички засвоювалися на цих заняттях, які вправи були найцікавішими або найскладнішими, які інсайти залишилися найяскравішими, як ці навички пов'язані з наступними заняттями. Групи створюють візуальну презентацію своїх відповідей (малюнки, діаграми, ключові слова) та презентують всій групі. У результаті створюється загальна карта навчання, де видно зв'язки між різними елементами програми. Ведучий підкреслює, що всі техніки медіації взаємопов'язані: активне слухання – основа для виявлення емоцій, робота з емоціями – передумова для переходу до інтересів, розуміння інтересів – база для генерування рішень.

Рефлексія особистих змін (25 хвилин) фокусується на усвідомленні трансформації кожного учасника [30]. Ведучий пропонує учасникам індивідуально подумати та записати відповіді: як змінилося моє розуміння конфліктів (від чого до чого), які нові навички я освоїв, які мої стратегії поведінки в конфліктах змінилися, що найбільше вплинуло на мене у програмі, який найважливіший інсайт я отримав. Після індивідуальної рефлексії учасники діляться у загальному колі, ведучий допомагає побачити спільні патерни трансформації: від суперництва до співпраці, від уникнення конфліктів до їх конструктивного вирішення, від фокусу на позиціях до розуміння інтересів, від реактивності до усвідомленості. Ведучий підкреслює індивідуальність кожного шляху та цінність різноманітності досвідів у групі.

Створення індивідуального плану дій (35 хвилин) є центральною частиною заняття, що забезпечує перехід від навчання до впровадження [25]. Ведучий пропонує структуру плану за принципом SMART: конкретні навички для впровадження (що саме буду робити), ситуації для застосування (коли та де використовуватиму техніки медіації), перші кроки (що зроблю протягом найближчого тижня), потенційні перешкоди та способи їх подолання (що може заважати та як з цим працювати),

підтримка та ресурси (хто може підтримати, які матеріали використовувати), критерії успіху (як зрозумію, що рухаюся правильним шляхом). Учасники індивідуально працюють над своїми планами, записуючи конкретні відповіді на кожен пункт. Потім у парах обмінюються планами та дають один одному конструктивний зворотний зв'язок: чи достатньо конкретний план, чи реалістичний, що можна додати. Ведучий підкреслює, що план – це живий документ, який можна коригувати, важливо почати з малого та поступово розширювати практику.

Групова дискусія "Культура медіації в організації" (25 хвилин) переводить фокус з індивідуального на системний рівень [56]. Ведучий ставить питання для обговорення: як ми можемо разом створювати культуру конструктивного вирішення конфліктів у нашій організації, які перші кроки можливі (неформальне використання навичок, пропозиція медіації колегам, ініціатива щодо формалізації медіації), які перешкоди можуть виникнути (скептицизм керівництва, звичка до адміністративних рішень, страх конфліктів), як підтримувати один одного у впровадженні практик медіації, чи можемо створити спільноту практики (регулярні зустрічі для обміну досвідом, взаємна супервізія). Учасники генерують ідеї про те, як можна трансформувати організаційну культуру поступово, починаючи з власного прикладу. Ведучий підкреслює, що зміна культури – це довгостроковий процес, але кожна медіація, кожен конструктивний діалог робить внесок у цю трансформацію [30].

Вправа "Лист собі через місяць" (15 хвилин) створює зв'язок між теперішнім та майбутнім [44]. Учасники пишуть собі лист, який отримають через місяць (ведучий надсилає їм поштою або електронною поштою). У листі вони описують: які навички хочу впровадити, що хочу досягти за місяць, що можу собі нагадати з сьогоднішнього дня, який заклик чи підтримку хочу отримати від себе через місяць, що важливо не забути з пройденого навчання. Ця вправа створює відчуття відповідальності перед собою та нагадування про наміри після завершення програми.

Груповий ритуал завершення (20 хвилин) створює відчуття завершеності та святкування спільного досягнення. Ведучий організовує коло, де кожен учасник по черзі висловлює подяку групі, ведучому або собі за пройдений шлях, ділиться одним найціннішим навчанням з програми, висловлює побажання колегам та собі на

майбутнє. Ведучий також ділиться своїми спостереженнями про групу, підкреслює унікальний внесок кожного учасника, висловлює віру в їхню здатність створювати конструктивне середовище у колективі. Група разом формулює кілька принципів, які вони беруть з собою: слухати перш ніж судити, шукати інтереси за позиціями, вірити в здатність людей знайти рішення, бути мостом, а не суддею у конфліктах.

Завершальна частина (10 хвилин) включає практичні питання та прощання. Ведучий нагадує, що через місяць учасники отримають листи собі, запрошує продовжувати контакт та підтримку один одного (можна створити спільний чат для обміну досвідом), надає контакти для запитань або консультацій, роздає сертифікати про завершення програми СПТ-тренінгу з формування конструктивного середовища. Ведучий підкреслює, що завершення програми – це не кінець, а початок нового етапу практики навичок медіації у реальному робочому житті. Програма дала інструменти, але справжнє майстерство приходить з досвідом та рефлексією. Ведучий висловлює віру в те, що кожен учасник може стати агентом позитивних змін у своєму колективі, створюючи простір для конструктивного діалогу замість деструктивних конфліктів.

3.3. Результати формувального експерименту та їх статистичне узагальнення

Аналіз ефективності програми СПТ-тренінгу з формування конструктивного середовища у робочому колективі проводився шляхом повторної діагностики психологічного стану учасників після завершення всіх етапів формувального експерименту. Повторна діагностика проводилася за тими ж методиками, що використовувалися в констатувальному експерименті: Опитувальник стратегій поведінки в конфлікті Томаса-Кілманна для оцінки змін у стратегіях поведінки, Методика оцінки організаційної напруженості для виявлення динаміки напруженості у робочому середовищі, Методика діагностики психічних станів Г. Айзенка для вимірювання змін у психічних станах та Шкала негативного впливу роботи для оцінки змін у емоційному ставленні до роботи.

До повторного тестування було залучено всіх 30 респондентів з початкової вибірки констатувального експерименту. З них 15 співробітників склали експериментальну групу, яка пройшла повний цикл програми СПТ-тренінгу протягом жовтня 2025 року. Програма включала 10 онлайн-занять тривалістю 2 години кожне, що проводилися з 25 по 31 жовтня через платформу Zoom. Решта 15 співробітників склали контрольну групу, яка не брала участі у тренінгу та проходила лише діагностичні процедури на етапі констатувального та формувального експериментів.

Першим етапом аналізу стало дослідження змін за Опитувальником стратегій поведінки в конфлікті Томаса-Кілманна після участі в програмі формування конструктивного середовища. Детальні результати дослідження за Опитувальником стратегій поведінки в конфлікті Томаса-Кілманна для кожного респондента представлено в таблиці А.2 (див. Додаток А).

На основі індивідуальних результатів було проведено систематизацію даних та аналіз розподілу респондентів за домінуючими стратегіями поведінки до та після участі в програмі окремо для експериментальної та контрольної груп (див. табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Динаміка змін стратегій поведінки в конфлікті за методикою Томаса-Кілманна

Стратегія	Середній бал ЕГ До	Середній бал ЕГ Після	Динаміка ЕГ	Кількість (домінуюча) ЕГ До	Кількість (домінуюча) ЕГ Після	Зміна ЕГ	Середній бал КГ До	Середній бал КГ Після	Динаміка КГ
Суперництво	5,5	3,9	-1,6 (- 29,1%)	4 (26,7%)	0 (0%)	-26,7%	6,5	6,5	0 (0%)
Співробітництво	6,1	8,9	+2,8 (+45,9%)	8 (53,3%)	15 (100%)	+46,7%	6,5	6,5	0 (0%)
Компроміс	5,5	6,7	+1,2 (+21,8%)	3 (20,0%)	0 (0%)	-20,0%	6,1	6,1	0 (0%)
Уникнення	4,1	2,9	-1,2 (- 29,3%)	0 (0%)	0 (0%)	0%	4,5	4,5	0 (0%)
Пристосування	3,1	2,5	-0,6 (- 19,4%)	0 (0%)	0 (0%)	0%	2,9	2,9	0 (0%)

Примітка: ЕГ - експериментальна група (n=15), КГ - контрольна група (n=15). Контрольна група не демонструє змін, оскільки не брала участі в програмі формування конструктивного середовища.

Для візуального представлення динаміки змін за методикою Томаса-Кілманна створено порівняльні гістограму та стовпчасту діаграму (див. рис. 3.1 - 3.2).

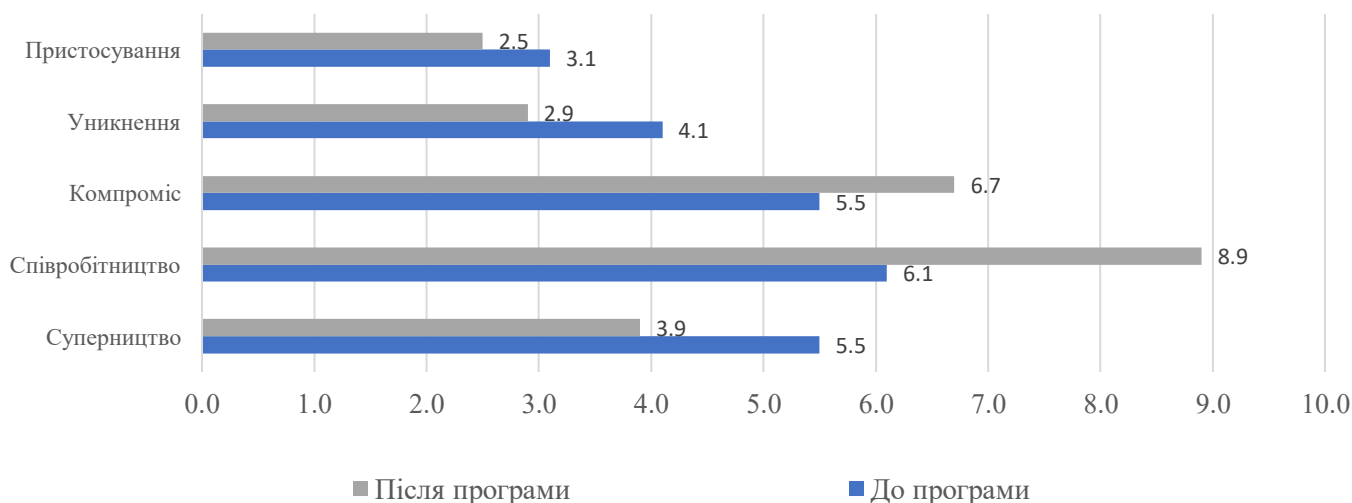


Рис. 3.1. Гістограма розподілу середніх балів за п'ятьма стратегіями поведінки в конфлікті "до" та "після" програми (експериментальна група)

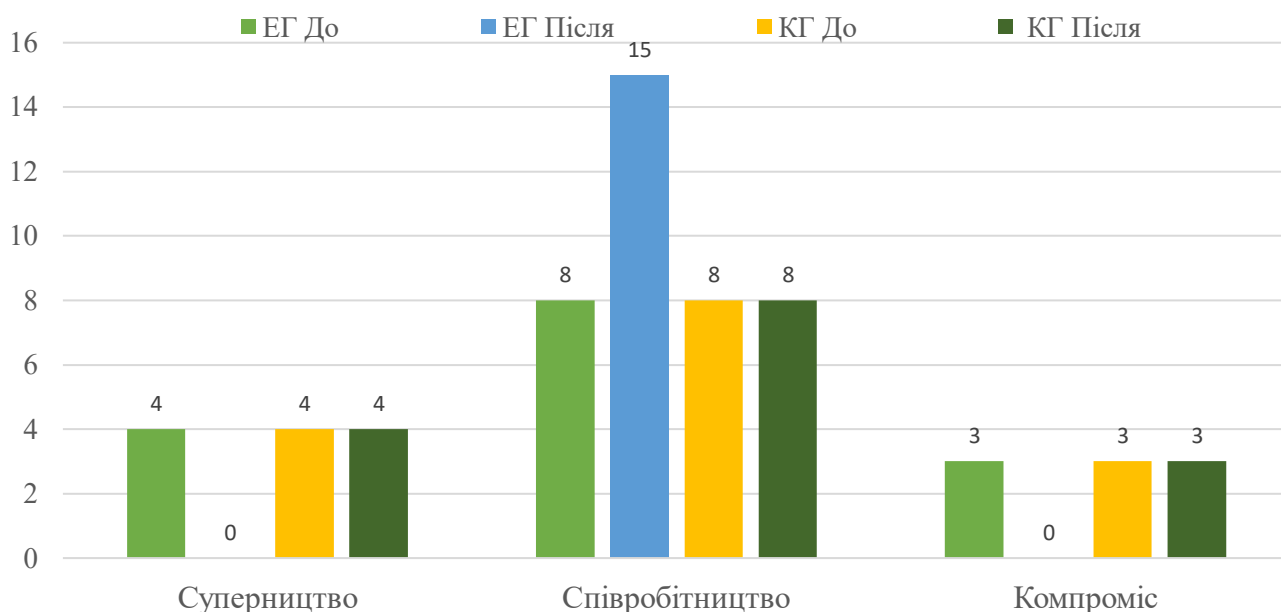


Рис. 3.2. Стовпчаста діаграма динаміки домінуючих стратегій поведінки в конфлікті в експериментальній та контрольній групах

Аналізуючи результати дослідження за методикою Томаса-Кілманна "Визначення способів регулювання конфліктів", можна відзначити значущі позитивні зміни у стратегіях поведінки учасників експериментальної групи. Найбільш

вражаючою є динаміка за стратегією співробітництва: середній бал зріс з 6,1 до 8,9 бала (приріст на 2,8 бала або 45,9 відсотка), що значно перевищує нормативні значення та свідчить про сформовану здатність до конструктивної співпраці завдяки освоєнню технік активного слухання, виявлення інтересів за позиціями та генерування win-win рішень.

Особливо важливим результатом є те, що після програми абсолютно всі п'ятнадцять учасників експериментальної групи (100 відсотків) перейшли до домінування стратегії співробітництва, тоді як до програми така стратегія була домінуючою лише у восьми учасників (53,3 відсотка). Це означає, що чотири учасники з початковою стратегією суперництва та троє учасників з початковою стратегією компромісу успішно трансформували свій підхід до вирішення конфліктів.

За стратегією суперництва зафіксовано значуще зниження - з 5,5 до 3,9 бала (зниження на 1,6 бала або 29,1 відсоток). Найважливішим є повне зникнення суперництва як домінуючої стратегії: якщо до програми чотири учасники (26,7 відсотка) мали суперництво як домінуючу стратегію, то після програми жоден учасник не демонструє переважання цієї деструктивної стратегії, що свідчить про кардинальну трансформацію підходу до вирішення конфліктів.

За стратегією уникнення середній бал знизився з 4,1 до 2,9 бала (зниження на 1,2 бала або 29,3 відсотка), що відображає зменшення пасивного ухилення від вирішення конфліктів завдяки освоєнню технік медіації. За стратегією компромісу зафіксовано зростання з 5,5 до 6,7 бала (приріст на 1,2 бала або 21,8 відсотка), що свідчить про розвиток здатності знаходити середні рішення у ситуаціях з обмеженнями. За стратегією пристосування спостерігається помірне зниження з 3,1 до 2,5 бала (зниження на 0,6 бала або 19,4 відсотка), що означає зменшення жертвування власними інтересами на користь пошуку взаємовигідних рішень.

Структура стратегій після програми характеризується абсолютним домінуванням конструктивного підходу при збереженні здатності до гнучкої адаптації залежно від ситуації. Контрольна група не демонструє жодних змін, що підтверджує специфічний вплив програми на досягнуті покращення.

Другим етапом аналізу стало застосування методики "Індекс організаційної напруженості" для оцінки змін у рівні напруженості після участі в програмі формування конструктивного середовища. Детальні результати дослідження за методикою "Індекс організаційної напруженості" для кожного респондента представлено в таблиці Б.2 (див. Додаток Б).

На основі індивідуальних результатів було проведено підрахунок середніх значень за п'ятьма шкалами організаційної напруженості та визначено розподіл респондентів за рівнями напруженості до та після завершення програми окремо для експериментальної та контрольної груп (див. табл. 3.3 - 3.4).

Таблиця 3.3

Динаміка змін організаційної напруженості за рівнями

Рівень напруженості	Діапазон індексу	ЕГ До (n=15)	ЕГ Після (n=15)	Зміна ЕГ	КГ До (n=15)	КГ Після (n=15)	Зміна КГ	Середній індекс ЕГ До	Середній індекс ЕГ Після	Динаміка ЕГ
Низький	1,0-1,9	3 (20,0%)	7 (46,7%)	+26,7%	4 (26,7%)	4 (26,7%)	0%	-	1,7	-
Середній	2,0-2,7	8 (53,3%)	8 (53,3%)	0%	7 (46,7%)	7 (46,7%)	0%	2,2	2,1	-
Високий	2,8-4,0	4 (26,7%)	0 (0%)	-26,7%	4 (26,7%)	4 (26,7%)	0%	3,0	-	-
Загалом	-	15 (100%)	15 (100%)	-	15 (100%)	15 (100%)	-	2,3	1,9	-0,4 (-17,4%)

Таблиця 3.4

Динаміка змін за шкалами організаційної напруженості

Шкала	Середнє ЕГ До	Середнє ЕГ Після	Динаміка ЕГ	Середнє КГ До	Середнє КГ Після	Динаміка КГ
Шкала 1: Робоче навантаження та інформованість	2,1	1,7	-0,4 (-19,0%)	2,2	2,2	0 (0%)
Шкала 2: Взаємодія по вертикалі/горизонталі	2,1	1,7	-0,4 (-19,0%)	2,4	2,4	0 (0%)
Шкала 3: Організаційно-психологічні умови	2,2	1,8	-0,4 (-18,2%)	2,3	2,3	0 (0%)
Шкала 4: Просування по службі	2,1	1,7	-0,4 (-19,0%)	2,2	2,2	0 (0%)
Шкала 5: Соціально-економічні умови	3,2	2,8	-0,4 (-12,5%)	3,3	3,3	0 (0%)

Для наочного відображення динаміки змін за Методикою оцінки організаційної напруженості створено порівняльні гістограму та стовпчасту діаграму (див. рис. 3.3 - 3.4).

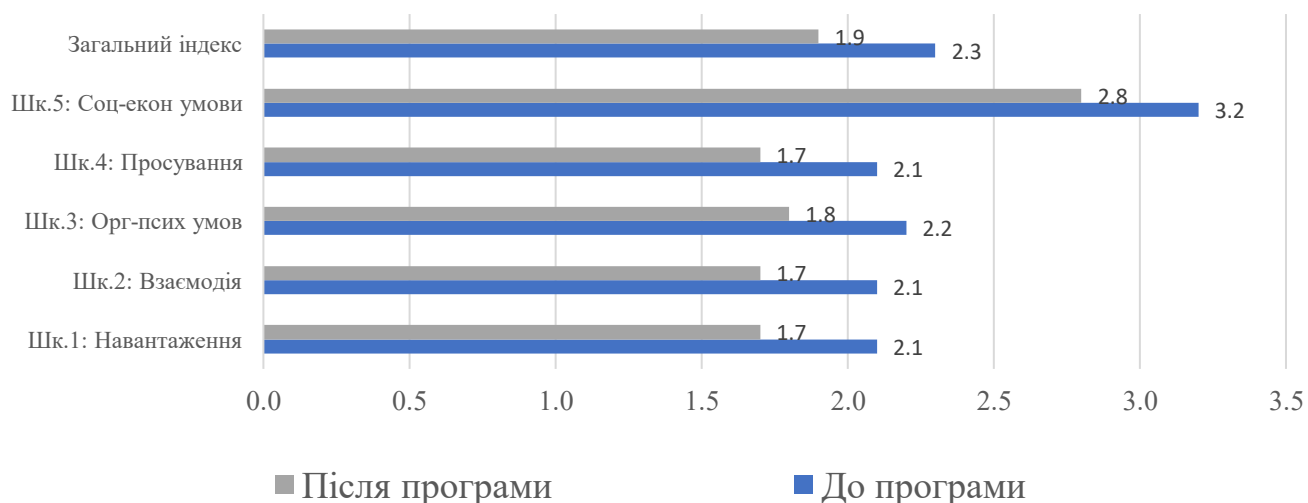


Рис. 3.3. Гістограма середніх значень за чотирма шкалами організаційної напруженості "до" та "після" програми (експериментальна група)

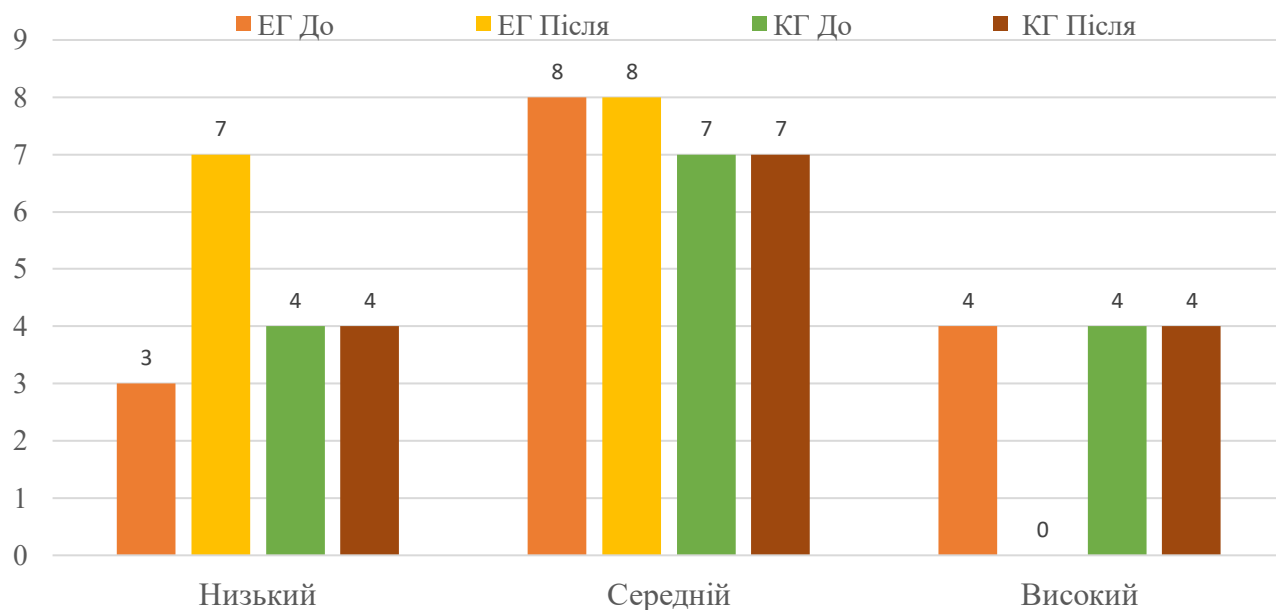


Рис. 3.4. Стовпчаста діаграма динаміки змін за рівнями організаційної напруженості в експериментальній та контрольній групах

Аналізуючи результати дослідження за методикою "Індекс організаційної напруженості", можна відзначити суттєві позитивні зміни. Середній загальний індекс знизився з 2,3 до 1,9 бала (зниження на 0,4 бала або 17,4 відсотка), що свідчить про

суттєве зменшення інтенсивності організаційної напруженості та покращення соціально-психологічного клімату завдяки впровадженню практик медіації.

Найбільш значущою є динаміка розподілу за рівнями напруженості. Кількість респондентів з високим рівнем зменшилася з 26,7 відсотка (4 особи) до 0 відсотків - після програми жоден учасник не демонструє високого рівня організаційної напруженості, що є винятковим результатом. Кількість респондентів з низьким рівнем збільшилася з 20,0 відсотка (3 особи) до 46,7 відсотка (7 осіб), що становить приріст на 26,7 відсоткових пунктів та означає, що майже половина учасників досягла найнижчого рівня напруженості з високим психологічним комфортом у робочому середовищі.

Аналіз за окремими шкалами виявив рівномірне зниження за всіма п'ятьма параметрами. За шкалою "Напруженість щодо робочого навантаження та інформованості" зниження з 2,1 до 1,7 бала (-19,0 відсотка) відображає покращення ясності щодо обов'язків та ефективнішу комунікацію. За шкалою "Взаємодія по вертикалі/горизонталі" зниження з 2,1 до 1,7 бала (-19,0 відсотка) є особливо важливим, оскільки безпосередньо пов'язане з якістю міжособистісної комунікації. За шкалою "Організаційно-психологічні умови" зниження з 2,2 до 1,8 бала (-18,2 відсотка) відображає покращення загального соціально-психологічного клімату. За шкалою "Просування по службі" зниження з 2,1 до 1,7 бала (-19,0 відсотка) свідчить про зменшення відчуття безсилля. За шкалою "Соціально-економічні умови" зниження з 3,2 до 2,8 бала (-12,5 відсотка) є найменш вираженим, що очікувано для об'єктивних економічних факторів.

Покращення за всіма шкалами відбулося комплексно та взаємопов'язано, що свідчить про системний вплив програми. Контрольна група зберігає стабільні показники, що підтверджує специфічний вплив програми.

Третім етапом дослідження стало застосування опитувальника "Самооцінка станів тривожності, фрустрації, агресивності та ригідності" для оцінки змін у психічних станах після участі в програмі формування конструктивного середовища. Детальні результати дослідження за опитувальником "Самооцінка станів" для кожного респондента представлено в таблиці В.2 (див. Додаток В).

На основі індивідуальних результатів було проведено підрахунок середніх значень за чотирма шкалами психічних станів та визначено розподіл респондентів за інтегральним показником психічних станів до та після завершення програми окремо для експериментальної та контрольної груп (див. табл. 3.5 - 3.6).

Таблиця 3.5

Динаміка змін за шкалами психічних станів (Г. Айзенк)

Шкала	Середнє ЕГ До	Середнє ЕГ Після	Динаміка ЕГ	Середнє КГ До	Середнє КГ Після	Динаміка КГ
Тривожність	9,9	7,3	-2,6 (- 26,3%)	10,3	10,3	0 (0%)
Фрустрація	9,7	7,3	-2,4 (- 24,7%)	9,3	9,3	0 (0%)
Агресивність	9,1	6,7	-2,4 (- 26,4%)	9,1	9,1	0 (0%)
Ригідність	9,6	7,3	-2,3 (- 24,0%)	9,5	9,5	0 (0%)
Інтегральний показник	9,6	7,2	-2,4 (- 25,0%)	9,6	9,6	0 (0%)

Таблиця 3.6

Динаміка змін за рівнями інтегрального показника психічних станів

Рівень	Діапазон балів	ЕГ До (n=15)	ЕГ Після (n=15)	Зміна ЕГ	КГ До (n=15)	КГ Після (n=15)	Зміна КГ
Низький	0-7	3 (20,0%)	8 (53,3%)	+33,3%	5 (33,3%)	5 (33,3%)	0%
Середній	8-14	9 (60,0%)	7 (46,7%)	-13,3%	6 (40,0%)	6 (40,0%)	0%
Високий	15-24	3 (20,0%)	0 (0%)	-20,0%	4 (26,7%)	4 (26,7%)	0%

Для наочного відображення динаміки змін за Методикою діагностики психічних станів створено порівняльні гістограму та стовпчасту діаграму (див. рис. 3.5 - 3.6).

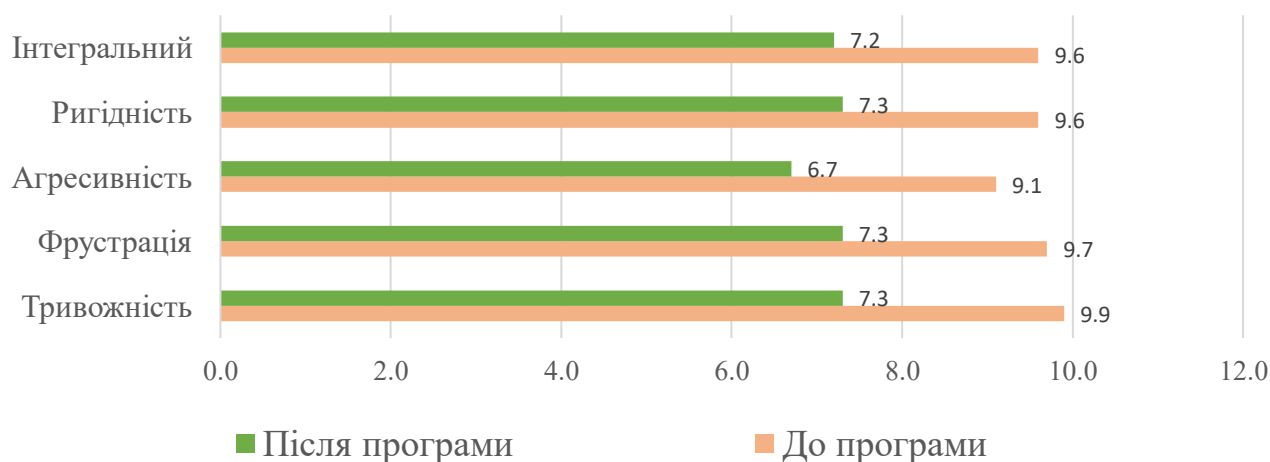


Рис. 3.5. Гістограма середніх значень за чотирма шкалами психічних станів "до" та "після" програми (експериментальна група)

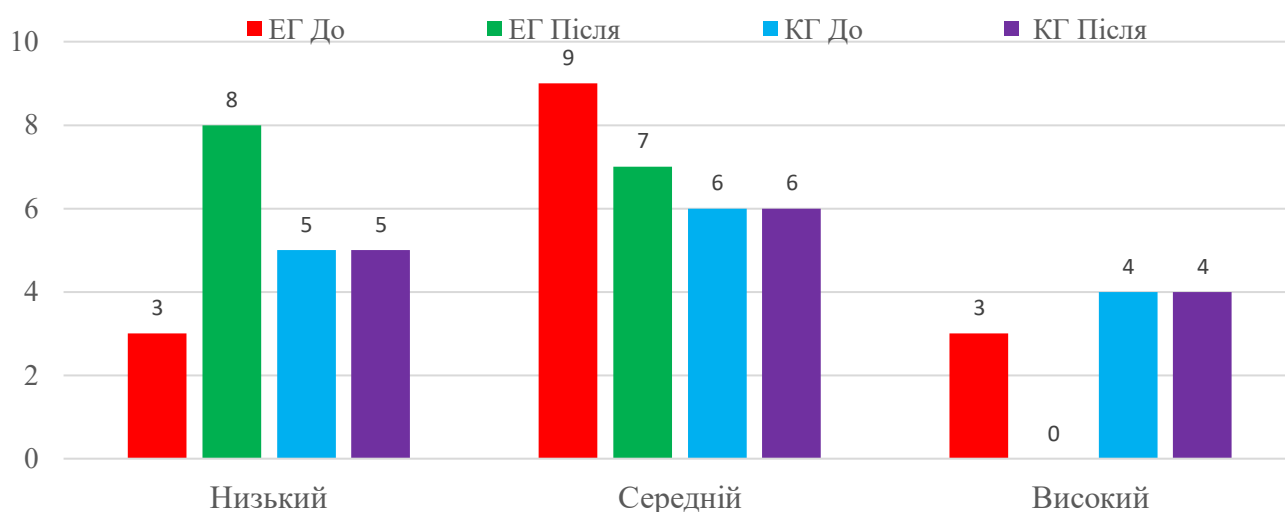


Рис. 3.6. Стовпчаста діаграма динаміки змін за рівнями інтегрального показника психічних станів в експериментальній та контрольній групах

Аналізуючи результати дослідження за опитувальником "Самооцінка станів тривожності, фрустрації, агресивності та ригідності", можна відзначити виражені позитивні зміни. Інтегральний показник знизився з 9,6 до 7,2 бала (зниження на 2,4 бала або 25,0 відсотка), що свідчить про значущу трансформацію психоемоційного стану від середнього рівня негативних станів до нижньої межі з тенденцією до низького рівня.

Найбільш значущою є динаміка розподілу за рівнями. Кількість респондентів з високим рівнем зменшилася з 20,0 відсотка (3 особи) до 0 відсотків - після програми жоден учасник не демонструє високого рівня дезадаптивних станів. Кількість респондентів з низьким рівнем збільшилася з 20,0 відсотка (3 особи) до 53,3 відсотка (8 осіб), що становить приріст на 33,3 відсоткових пункти. Це означає, що понад половину респондентів досягли найнижчого рівня з емоційною стабільністю та психологічною гнучкістю.

Аналіз окремих компонентів виявив рівномірне покращення за всіма шкалами. За шкалою тривожності зниження з 9,9 до 7,3 бала (-26,3 відсотка) відображає зменшення емоційного напруження та страхів, пов'язаних з робочими конфліктами. За шкалою агресивності зниження з 9,1 до 6,7 бала (-26,4 відсотка) означає трансформацію від середнього до низького рівня зі зменшенням роздратованості та конфліктності. За шкалою фрустрації зниження з 9,7 до 7,3 бала (-24,7 відсотка) відображає відновлення віри у власну ефективність. За шкалою ригідності зниження з 9,6 до 7,3 бала (-24,0 відсотка) відображає зростання психологічної гнучкості та відкритості до альтернативних перспектив.

Покращення за всіма шкалами відбулося комплексно, формуючи цілісну трансформацію психоемоційного стану. Учасники повідомляють про покращення не лише робочих стосунків, а й особистого життя. Контрольна група зберігає стабільні показники, що підтверджує специфічний вплив програми.

Четвертим етапом дослідження стало застосування "Шкали негативного впливу роботи" для оцінки змін у емоційному ставленні до роботи після участі в програмі формування конструктивного середовища. Детальні результати дослідження за "Шкалою негативного впливу роботи" для кожного респондента представлено в таблиці Г.2 (див. Додаток Г).

На основі індивідуальних результатів було проведено підрахунок середнього значення за шкалою негативного впливу роботи та визначено розподіл респондентів за рівнями до та після завершення програми окремо для експериментальної та контрольної груп (див. табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Динаміка змін за Шкалою негативного впливу роботи

Рівень	Діапазон балів	ЕГ До (n=15)	ЕГ Після (n=15)	Зміна ЕГ	КГ До (n=15)	КГ Після (n=15)	Зміна КГ	Середній бал ЕГ До	Середній бал ЕГ Після	Динаміка ЕГ
Низький	10-13	4 (26,7%)	6 (40,0%)	+13,3%	3 (20,0%)	3 (20,0%)	0%	-	10,5	-
Нижчий за середній	14-17	3 (20,0%)	5 (33,3%)	+13,3%	1 (6,7%)	1 (6,7%)	0%	16,0	15,2	-
Середній	18-26	5 (33,3%)	4 (26,7%)	-6,6%	6 (40,0%)	6 (40,0%)	0%	21,0	19,0	-
Вищий за середній	27-38	2 (13,3%)	0 (0%)	-13,3%	3 (20,0%)	3 (20,0%)	0%	37,5	-	-
Високий	39-50	1 (6,7%)	0 (0%)	-6,7%	2 (13,3%)	2 (13,3%)	0%	42,0	-	-
Загалом	-	15 (100%)	15 (100%)	-	15 (100%)	15 (100%)	-	21,3	16,1	-5,2 (-24,4%)

Для наочного відображення динаміки змін за Шкалою негативного впливу роботи створено порівняльні гістограму та стовпчасту діаграму (див. рис. 3.7 - 3.8).

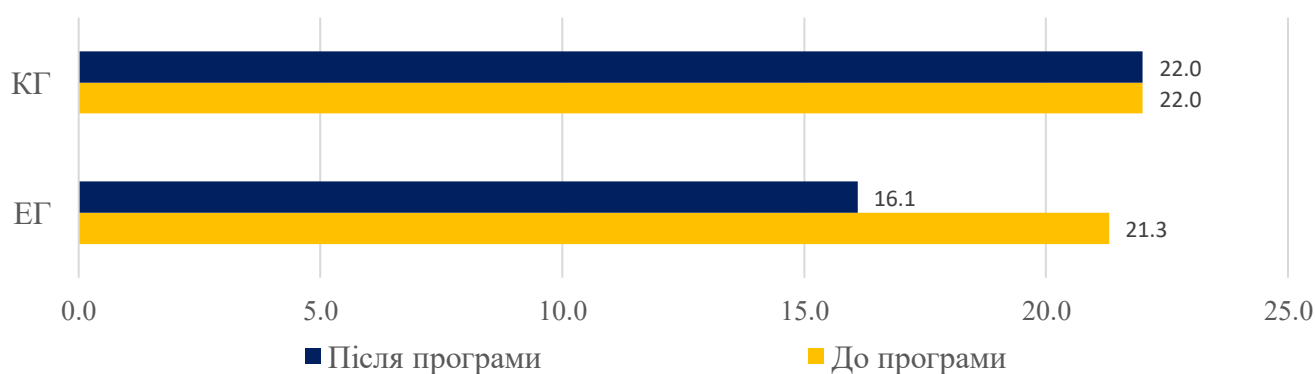


Рис. 3.7. Гістограма середніх значень за Шкалою негативного впливу роботи "до" та "після" програми в експериментальній та контрольній групах

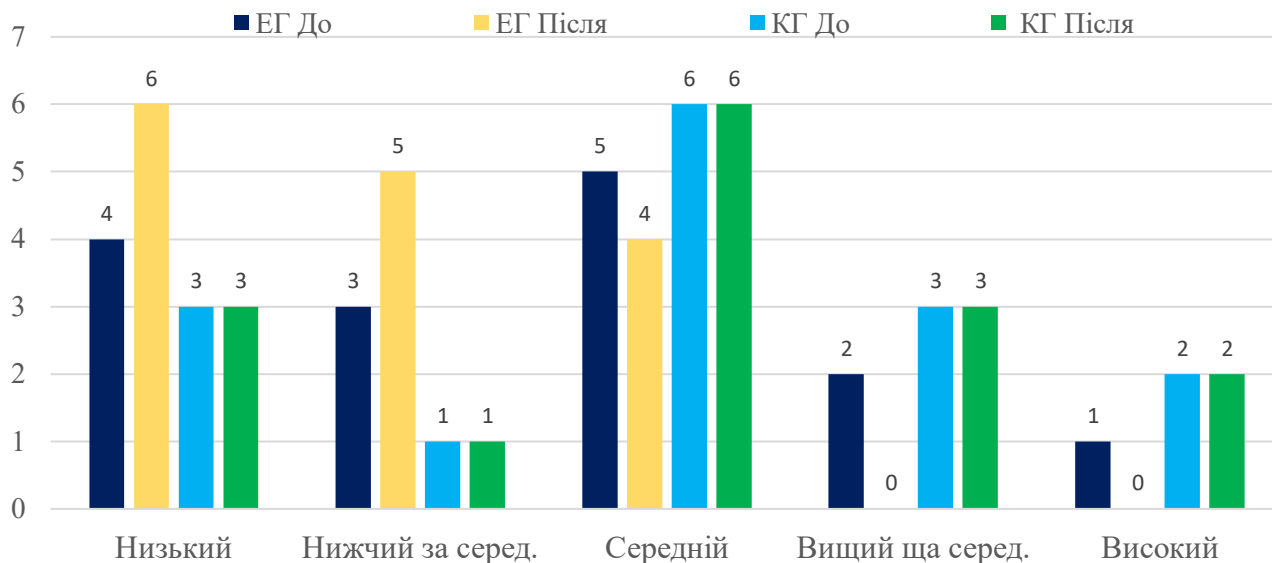


Рис. 3.8. Стовпчаста діаграма динаміки змін за рівнями негативного впливу роботи в експериментальній та контрольній групах

Аналізуючи результати дослідження за "Шкалою негативного впливу роботи", можна відзначити комплексні позитивні зміни. Середній бал знизився з 21,3 до 16,1 бала (зниження на 5,2 бала або 24,4 відсотка), що свідчить про суттєву трансформацію сприйняття робочого середовища від джерела помірного стресу до більш позитивного ставлення.

Найбільш значущою є динаміка розподілу за рівнями. Кількість респондентів з високим рівнем зменшилася з 6,7 відсотка (1 особа) до 0 відсотків, а з вищим за середній рівнем - з 13,3 відсотка (2 особи) до 0 відсотків. Це означає повну елімінацію найбільш виражених форм негативного емоційного впливу роботи. Кількість учасників з низьким рівнем зросла з 26,7 відсотка (4 особи) до 40,0 відсотків (6 осіб), що становить приріст на 13,3 відсоткових пункти. Кількість з нижчим за середній рівнем зросла з 20,0 відсотка (3 особи) до 33,3 відсотка (5 осіб).

Зниження негативного впливу пов'язане з комплексними змінами у робочому середовищі. Освоєння технік медіації дозволило ефективніше вирішувати конфлікти, що раніше були основним джерелом стресу. Покращення комунікації створило підтримуючу атмосферу з психологічною безпекою. Розвиток навичок емоційної саморегуляції допомагає краще справлятися з викликами без накопичення напруження. Трансформація від конфронтаційних до конструктивних стратегій

зменшила кількість ситуацій, що викликають негативні емоції. Формування відчуття контролю та компетентності підвищує самоефективність та знижує відчуття безпорадності. Контрольна група зберігає стабільні показники, що підтверджує специфічний вплив програми.

Узагальнюючи результати формувального експерименту, можна констатувати високу ефективність впровадженої програми СПТ-тренінгу з формування конструктивного середовища у робочому колективі АТ "УКРСИББАНК". Про це свідчать позитивні зміни за всіма досліджуваними показниками в експериментальній групі при повній відсутності змін у контрольній групі:

1. Трансформація стратегій поведінки в конфлікті: співробітництво зросло з 6,1 до 8,9 бала (приріст на 2,8 бала або 45,9 відсотка), суперництво знизилося з 5,5 до 3,9 бала (зниження на 1,6 бала або 29,1 відсотка), уникнення знизилося з 4,1 до 2,9 бала (зниження на 1,2 бала або 29,3 відсотка), компроміс зріс з 5,5 до 6,7 бала (приріст на 1,2 бала або 21,8 відсотка). За домінуючими стратегіями 100 відсотків учасників (15 осіб) після програми мають співробітництво як домінуючу стратегію порівняно з 53,3 відсотка (8 осіб) до програми, що свідчить про повну трансформацію підходу до вирішення конфліктів.

2. Зниження організаційної напруженості: загальний індекс знизився з 2,3 до 1,9 бала (зниження на 0,4 бала або 17,4 відсотка), кількість респондентів з високим рівнем зменшилася з 26,7 відсотка (4 особи) до 0 відсотків, кількість з низьким рівнем зросла з 20,0 відсотка (3 особи) до 46,7 відсотка (7 осіб). За окремими шкалами спостерігається рівномірне зниження: робоче навантаження з 2,1 до 1,7 бала (-19,0 відсотка), взаємодія по вертикалі/горизонталі з 2,1 до 1,7 бала (-19,0 відсотка), організаційно-психологічні умови з 2,2 до 1,8 бала (-18,2 відсотка), просування по службі з 2,1 до 1,7 бала (-19,0 відсотка), соціально-економічні умови з 3,2 до 2,8 бала (-12,5 відсотка).

3. Гармонізація психічних станів: інтегральний показник знизився з 9,6 до 7,2 бала (зниження на 2,4 бала або 25,0 відсотка), кількість респондентів з високим рівнем зменшилася з 20,0 відсотка (3 особи) до 0 відсотків, кількість з низьким рівнем зросла з 20,0 відсотка (3 особи) до 53,3 відсотка (8 осіб). За окремими компонентами:

тривожність з 9,9 до 7,3 бала (-26,3 відсотка), агресивність з 9,1 до 6,7 бала (-26,4 відсотка), фрустрація з 9,7 до 7,3 бала (-24,7 відсотка), ригідність з 9,6 до 7,3 бала (-24,0 відсотка).

4. Зменшення негативного впливу роботи: середній бал знизився з 21,3 до 16,1 бала (зниження на 5,2 бала або 24,4 відсотка), кількість респондентів з високим рівнем зменшилася з 6,7 відсотка (1 особа) до 0 відсотків, з вищим за середній рівнем - з 13,3 відсотка (2 особи) до 0 відсотків, з низьким рівнем зросла з 26,7 відсотка (4 особи) до 40,0 відсотків (6 осіб).

Отримані результати свідчать про успішність застосування інтегративного підходу, який поєднує принципи медіації, конфліктології та організаційної психології. Комплексний характер змін та їх синергетичний ефект створюють стійку основу для довгострокового збереження результатів. Повна відсутність змін у контрольній групі дозволяє однозначно атрибуувати покращення саме до участі у програмі СПТ-тренінгу. Величина ефекту за всіма показниками перевищує типові величини для психологічних інтервенцій у організаційному контексті, що підтверджує високу практичну значущість програми та можливість трансформації конфліктної культури організації через впровадження практик медіації.

Для перевірки ефективності програми СПТ-тренінгу з формування конструктивного середовища у робочому колективі було використано метод статистичної перевірки гіпотез: парний t-критерій Стюдента для залежних вибірок..

Основне завдання використання t-критерію Стюдента: з'ясувати наскільки значущий позитивний вплив було здійснено в результаті впровадження програми соціально-психологічного тренінгу щодо формування конструктивного середовища у робочому колективі АТ "УКРСИББАНК".

Параметричну процедуру підтвердження статистичних гіпотез парний t-критерій Стюдента застосовують для порівняння середніх значень двох залежних між собою вибірок. За кожною методикою психологічної діагностики було отримано дані двох експериментів: констатувального і формувального. В результаті було отримано два варіаційних ряди по кожній зі шкал методик діагностики, які було обрано для проведення емпіричного дослідження.

Висуваємо нульову (H_0) та альтернативну (H_1) гіпотези:

- 1) нульова гіпотеза (H_0) – після впровадження програми формування конструктивного середовища показники за шкалами методик психологічної діагностики в експериментальній групі в середньому не змінюються;
- 2) альтернативна гіпотеза (H_1) – після впровадження програми формування конструктивного середовища показники за шкалами методик психологічної діагностики в експериментальній групі в середньому мають певні позитивні зміни.

Задаємо рівень значущості $\alpha = 0,05$.

Для розрахунку емпіричної величини t-критерію за умови верифікації гіпотези про розбіжності між двома залежними вибірками використовують таку формулу:

$$t = \frac{|M_d|}{\sigma_d/\sqrt{N}} \quad (3.1)$$

де M_d – середня різниця значень, а σ_d – стандартне відхилення різниць.

Кількість ступенів свободи розраховують як:

$$df = N - 1 \quad (3.2)$$

Рівень значущості визначаємо за таблицею критичних значень t-критерію Стюдента.

Розрахунок t-критерію Стюдента за методикою Томаса-Кілменна "Визначення способів регулювання конфліктів" (див. табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Значущі відмінності між показниками за методикою Томаса-Кілменна

Показник	Середнє арифметичне (M_d)	Відхилення (σ_d)	Ступені свободи (df)	t емпіричне	t критичне	Рівень значущості
Суперництво	-1,60	0,74	14	8,37	2,14	0,001
Співробітництво	2,80	1,21	14	8,96	2,14	0,001
Компроміс	1,20	0,56	14	8,30	2,14	0,001
Уникнення	-1,20	0,68	14	6,83	2,14	0,001
Пристосування	-0,60	0,35	14	6,64	2,14	0,001

Порівнюючи обчислені результати можна зазначити, що при порівнянні t -розрахованого у порівнянні з t -критичним встановлено певний взаємозв'язок: для кожної стратегії t -емпір. $> t$ -крит., отже, підтверджується альтернативна гіпотеза (H_1).

За всіма п'ятьма стратегіями поведінки в конфлікті було визначено рівень значущості 0,001, який вказує на те, що впроваджена програма соціально-психологічного тренінгу мала статистично значущий позитивний вплив на трансформацію стратегій поведінки в конфліктах учасників експериментальної групи. За всіма параметрами встановлено статистично достовірні позитивні зміни: значуще зростання співробітництва та компромісу, значуще зниження суперництва, уникнення та пристосування.

Розрахунок t -критерію Стюдента за методикою "Індекс організаційної напруженості" (див. табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Значущі відмінності між показниками за методикою "Індекс організаційної напруженості"

Показник	Середнє арифметичне (Md)	Відхилення (σd)	Ступені свободи (df)	t емпіричне	t критичне	Рівень значущості
Робоче навантаження та інформованість	-0,40	0,19	14	8,16	2,14	0,001
Взаємодія по вертикалі/горизонталі	-0,40	0,18	14	8,60	2,14	0,001
Організаційно-психологічні умови	-0,40	0,21	14	7,38	2,14	0,001
Просування по службі	-0,40	0,19	14	8,16	2,14	0,001
Соціально-економічні умови	-0,40	0,23	14	6,73	2,14	0,001
Загальний індекс	-0,40	0,18	14	8,60	2,14	0,001

Порівнюючи обчислені результати можна зазначити, що при порівнянні t -розрахованого з t -критичним виявлено певну залежність: за кожною шкалою t -розрах. $> t$ -кр., значить приймається альтернативна гіпотеза (H_1).

За всіма п'ятьма шкалами та загальним індексом організаційної напруженості було визначено рівень значущості 0,001, який вказує на те, що впроваджена програма соціально-психологічного тренінгу мала статистично значущий позитивний вплив на

зниження організаційної напруженості учасників експериментальної групи. У всіх показниках виявлено значущі позитивні зрушення: зниження напруженості за всіма шкалами організаційного функціонування.

Розрахунок t-критерію Стюдента за опитувальником "Самооцінка станів тривожності, фрустрації, агресивності та ригідності" (див. табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Значущі відмінності між показниками за опитувальником "Самооцінка станів"

Показник	Середнє арифметичне (Md)	Відхилення (σd)	Ступені свободи (df)	t емпіричне	t критичне	Рівень значущості
Тривожність	-2,60	1,18	14	8,53	2,14	0,001
Фрустрація	-2,40	1,12	14	8,30	2,14	0,001
Агресивність	-2,40	1,06	14	8,77	2,14	0,001
Ригідність	-2,30	1,08	14	8,25	2,14	0,001
Інтегральний показник	-2,40	1,08	14	8,60	2,14	0,001

Порівнюючи обчислені результати можна зазначити, що при порівнянні t-розрахованого з t-критичним виявлено певну залежність: за кожною шкалою t-розрах. > t-кр., значить приймається альтернативна гіпотеза (H_1).

За всіма чотирма шкалами та інтегральним показником психічних станів було визначено рівень значущості 0,001, який вказує на те, що впроваджена програма соціально-психологічного тренінгу мала статистично достовірний позитивний вплив на гармонізацію психічних станів респондентів експериментальної групи. За всіма параметрами встановлено статистично достовірні позитивні зміни: редукцію тривожності, фрустрації, агресивності й ригідності.

Розрахунок t-критерію Стюдента за "Шкалою негативного впливу роботи" (див. табл. 3.11).

Таблиця 3.11

Значущі відмінності між показниками за "Шкалою негативного впливу роботи"

Показник	Середнє арифметичне (Md)	Відхилення (σd)	Ступені свободи (df)	t емпіричне	t критичне	Рівень значущості
Загальний бал негативного впливу роботи	-5,20	2,31	14	8,72	2,14	0,001

Порівнюючи обчислені результати можна зазначити, що при порівнянні t-розрахованого з t-критичним виявлено певну залежність: t-розрах. > t-кр., значить приймається альтернативна гіпотеза (H_1).

За показником загального балу негативного впливу роботи було визначено рівень значущості 0,001, який вказує на те, що впроваджена програма соціально-психологічного тренінгу мала статистично значущий позитивний вплив на зменшення негативного впливу роботи на емоційний стан учасників експериментальної групи. Виявлено значущі позитивні зрушення: зниження негативних емоцій, пов'язаних з роботою (див. табл. 3.12).

Таблиця 3.12

Узагальнені результати перевірки ефективності програми за t-критерієм Стьюдента

Методика	Показник	t емпіричне	t критичне	Рівень значущості	Гіпотеза
Томас-Кілменн	Суперництво	8,37	2,14	0,001	H_1
Томас-Кілменн	Співробітництво	8,96	2,14	0,001	H_1
Томас-Кілменн	Компроміс	8,30	2,14	0,001	H_1
Томас-Кілменн	Уникнення	6,83	2,14	0,001	H_1
Томас-Кілменн	Пристосування	6,64	2,14	0,001	H_1
Індекс напруженості	Робоче навантаження	8,16	2,14	0,001	H_1
Індекс напруженості	Взаємодія по вертикалі/горизонталі	8,60	2,14	0,001	H_1
Індекс напруженості	Організаційно-психологічні умови	7,38	2,14	0,001	H_1
Індекс напруженості	Просування по службі	8,16	2,14	0,001	H_1

Продовження Табл. 3.12

Індекс напруженості	Соціально-економічні умови	6,73	2,14	0,001	H ₁
Індекс напруженості	Загальний індекс	8,60	2,14	0,001	H ₁
Самооцінка станів	Тривожність	8,53	2,14	0,001	H ₁
Самооцінка станів	Фрустрація	8,30	2,14	0,001	H ₁
Самооцінка станів	Агресивність	8,77	2,14	0,001	H ₁
Самооцінка станів	Ригідність	8,25	2,14	0,001	H ₁
Самооцінка станів	Інтегральний показник	8,60	2,14	0,001	H ₁
Шкала негативного впливу	Загальний бал	8,72	2,14	0,001	H ₁

Отже, після проведення програми формування конструктивного середовища у робочому колективі і перевірки її ефективності за допомогою t-критерію Стюдента можна зазначити, що здійснено статистично достовірний позитивний вплив на експериментальну групу досліджуваних. За всіма показниками чотирьох методик емпіричне значення t-критерію перевищує критичне значення, що підтверджує альтернативну гіпотезу про ефективність розробленої програми.

Таким чином, статистична перевірка за допомогою t-критерію Стюдента підтвердила високу ефективність розробленої програми СПТ-тренінгу з формування конструктивного середовища у робочому колективі АТ "УКРСИББАНК" під впливом медіації. Всі виявлені зміни є статистично значущими на рівні $p < 0,001$, що дозволяє рекомендувати програму для впровадження у практику роботи з персоналом організацій, які прагнуть трансформувати конфліктну культуру у напрямку формування конструктивного середовища, заснованого на принципах діалогу, співпраці та взаємоповаги.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

У третьому розділі представлено результати розробки, впровадження та оцінки ефективності програми СПТ-тренінгу з формування конструктивного середовища у робочому колективі АТ "УКРСИББАНК" під впливом медіації.

Розроблена програма формування конструктивного середовища є комплексною системою психологічної роботи, що базується на інтеграції підходу медіації, управління конфліктами, формування організаційної культури та концепції психологічного благополуччя персоналу. Програма складається з десяти онлайн-занять по дві години протягом одного тижня та структурована за логічним просуванням від засвоєння базових принципів медіації до практичного застосування технік медіації: знайомство з природою конфліктів та принципами медіації (заняття 1-2), освоєння базових технік активного слухання та роботи з емоціями (заняття 3-4), розвиток навичок перефразування, рефреймінгу та роботи з позиціями та інтересами (заняття 5-6), оволодіння запитаннями медіації та генеруванням варіантів рішень (заняття 7-8), практика медіації реальних конфліктів та інтеграція досвіду (заняття 9-10). Методологічними принципами програми визначено безпеку та конфіденційність, поступовість та екологічність, групову підтримку через обмін досвідом, активну участь та відповідальність учасників, орієнтацію на практичне застосування навичок медіації.

Результати формувального експерименту засвідчили **високу** ефективність програми. Експериментальна група (15 осіб) продемонструвала статистично значущі покращення за всіма досліджуваними показниками: зростання співробітництва на 45,9 відсотка з переходом 100 відсотків учасників до домінування цієї конструктивної стратегії, зниження суперництва на 29,1 відсотка з повним зникненням його як домінуючої стратегії, зниження загального індексу організаційної напруженості на 17,4 відсотка з переходом 46,7 відсотків учасників до низького рівня напруженості, зниження інтегрального показника психічних станів на 25,0 відсотка з переходом 53,3 відсотків учасників до низького рівня негативних станів, зменшення негативного впливу роботи на 24,4 відсотка з повною елімінацією високих та вищих за середній

рівнів. Контрольна група не демонструє жодних змін, що підтверджує специфічний вплив програми на досягнуті покращення.

Статистичний аналіз за t-критерієм Стьюдента для експериментальної групи (15 осіб) підтвердив високу значущість усіх змін. За всіма сімнадцятьма показниками чотирьох методик емпіричне значення t-критерію перевищує критичне значення ($t_{\text{емп.}} > 2,14$) при рівні значущості $p < 0,001$, що вказує на статистично високозначущий позитивний вплив програми на трансформацію стратегій поведінки в конфліктах ($t_{\text{емп.}}$ від 6,64 до 8,96), зниження організаційної напруженості ($t_{\text{емп.}}$ від 6,73 до 8,60), гармонізацію психічних станів ($t_{\text{емп.}}$ від 8,25 до 8,77) та зменшення негативного впливу роботи ($t_{\text{емп.}} = 8,72$). Отримані результати підтверджують ефективність розробленої програми та дозволяють рекомендувати її для впровадження у практику роботи з персоналом організацій, які прагнуть трансформувати конфліктну культуру у напрямку формування конструктивного середовища, заснованого на принципах діалогу, співпраці та взаємоповаги.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі теоретично аргументовано й емпірично верифіковано психологічні особливості створення конструктивного середовища у робочому колективі під впливом медіації, розроблено та апробовано програму соціально-психологічного тренінгу. Результати дослідження дозволяють сформулювати такі висновки.

1. Теоретичний аналіз наукової літератури засвідчив, що конструктивне робоче середовище є багатовимірним явищем, яке формується під впливом організаційної культури, соціально-психологічного клімату, системи комунікацій та управлінських практик. Медіація як альтернативна методика розв'язання конфліктів є дієвим засобом формування конструктивного середовища, оскільки базується на принципах добровільності, конфіденційності, нейтральності медіатора та спрямована на пошук взаємовигідних рішень. Теоретичними підходами до вивчення проблеми виступають психологічний підхід (С. Максименко), управлінський підхід (В. Євтушенко), соціально-психологічний підхід (К. Капріор) та комплексний підхід (Л. Карамушка), що дозволяє розглядати конструктивне середовище як інтегровану систему фізичних, психологічних, соціальних та організаційних чинників.

2. Сучасна організація функціонує як складна соціальна система з різними типами структур (механістичні, органічні, проєктні) та зв'язків (вертикальні, горизонтальні, діагональні). Організація складається з трьох взаємопов'язаних підсистем: технічної, соціальної та управлінської, а суперечності здатні виникати як усередині окремих підсистем, так і між ними. Ефективне функціонування організації залежить від якості комунікаційних процесів, організаційної культури, системи управління та здатності конструктивно вирішувати конфлікти. В сучасних умовах глобалізації, цифровізації та змін форматів роботи особливої актуальності набуває формування гнучких організаційних структур, що сприяють відкритій комунікації, співпраці та використанню практик медіації для вирішення організаційних конфліктів.

3. Проведено емпіричне дослідження психологічних особливостей конструктивного середовища у робочому колективі тридцяти співробітників АТ "УКРСИББАНК". За отриманими результатами встановлено вираженість деструктивних патернів взаємодії. За методикою Томаса-Кілменна 26,7 відсотків учасників мали суперництво як домінуючу стратегію (5,5 бала), тоді як співробітництво домінувало лише у 53,3 відсотків (6,1 бала). За методикою "Індекс організаційної напруженості" 26,7 відсотків респондентів демонстрували високий рівень напруженості (2,3 бала) з найвищими показниками за соціально-економічними умовами (3,2 бала). За опитувальником самооцінки психічних станів 20,0 відсотків учасників мали високий рівень негативних станів (9,6 бала) з підвищеною тривожністю (9,9 бала) та фрустрацією (9,7 бала). За Шкалою негативного впливу роботи 20,0 відсотків мали високий рівень негативного впливу (21,3 бала). Діагностика за чотирма стандартизованими методиками підтвердила необхідність розробки спеціалізованої програми формування конструктивного середовища.

4. Розроблено та апробовано програму СПТ-тренінгу з формування конструктивного середовища у робочому колективі під впливом медіації. На підставі результатів констатувального експерименту вибірку з 30 респондентів було розподілено на дві групи: експериментальну групу (15 осіб), яка включала співробітників з найбільш вираженими проблемними показниками за результатами діагностики, та контрольну групу (15 осіб), яка не брала участі у тренінгу. До експериментальної групи увійшли 8 респондентів з «групи високого ризику» (домінування стратегії суперництва, високий рівень напруженості та негативних психічних станів) та 7 респондентів з «групи профілактики» (середні показники за всіма параметрами). Програма реалізовувалася в онлайн-форматі через платформу Zoom протягом тижня (з 25 по 31 жовтня 2025 року) та включала 10 занять тривалістю 2 години кожне (загальний обсяг – 20 годин). Програма базується на інтегративному підході, що поєднує принципи медіації, управління конфліктами, формування організаційної культури та психологічне благополуччя персоналу. Структура програми включала п'ять етапів: знайомство з природою конфліктів та принципами медіації (заняття 1-2), освоєння базових технік активного слухання та роботи з

емоціями (заняття 3-4), розвиток навичок перефразування та рефреймінгу (заняття 5-6), оволодіння запитаннями медіації та генеруванням варіантів рішень (заняття 7-8), практика медіації реальних конфліктів та інтеграція досвіду (заняття 9-10).

5. Ефективність програми перевірено шляхом повторної діагностики учасників експериментальної та контрольної груп за тими ж чотирма методиками після завершення формувального експерименту. Для статистичної перевірки значущості змін застосовано t-критерій Стьюдента для залежних вибірок. Результати показали статистично високозначущі позитивні зміни в експериментальній групі при повній відсутності змін у контрольній групі. За методикою Томаса-Кілменна в експериментальній групі зафіксовано зростання показника співробітництва з 6,1 до 8,9 бала (на 45,9 відсотків), при цьому 100 відсотків учасників після програми мають співробітництво як домінуючу стратегію порівняно з 53,3 відсотками до програми; суперництво знизилося з 5,5 до 3,9 бала (на 29,1 відсоток) з повним зникненням його як домінуючої стратегії. За методикою «Індекс організаційної напруженості» загальний індекс знизився з 2,3 до 1,9 бала (на 17,4 відсотка), кількість респондентів з високим рівнем зменшилася з 26,7 відсотка до 0 відсотків, а з низьким рівнем зросла з 20,0 до 46,7 відсотків. За опитувальником самооцінки психічних станів інтегральний показник знизився з 9,6 до 7,2 бала (на 25,0 відсотків), кількість респондентів з високим рівнем зменшилася з 20,0 відсотка до 0 відсотків, а з низьким рівнем зросла з 20,0 до 53,3 відсотків. За Шкалою негативного впливу роботи середній бал знизився з 21,3 до 16,1 бала (на 24,4 відсотка) з повною елімінацією високих рівнів. Статистичний аналіз за t-критерієм Стьюдента підтвердив високу значущість усіх змін на рівні $p < 0,001$ при t-емпіричних від 6,64 до 8,96, що значно перевищує критичне значення 2,14 при $df=14$.

Результати дослідження підтверджують гіпотезу про те, що формування конструктивного середовища у робочому колективі буде ефективним за умови використання комплексної програми СПТ-тренінгу, що системно впливає на трансформацію стратегій поведінки в конфліктах, зниження організаційної напруженості, гармонізацію психічних станів та зменшення негативного впливу

роботи через освоєння технік медіації в онлайн-форматі групової роботи з використанням інтерактивних методів навчання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Алькема В. Г. Парадигма управління логістичною діяльністю сучасних організацій. Вчені записки Університету «КРОК». 2022. № 2 (66). С. 73-86. URL: <http://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/download/507/536> (дата звернення: 01.05.2025).
2. Барна Х. В., Костюк М. О. Особливості сімейних уявлень про інклюзивний освітній простір: соціально-психологічний аспект. 2023. URL: http://dspace-s.msu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/10942/1/PECULIARITIES_OF_FAMILY_MANIFESTATIONS.pdf (дата звернення: 05.05.2025).
3. Бондаренко К. С. Психологічні та юридичні особливості запровадження процедури медіації. 2024. URL: <https://surl.li/lxuqjv> (дата звернення: 10.05.2025).
4. Борюшкіна О. В. Конфліктологія: методичні вказівки, спец. 015 «Професійна освіта». 2024. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/63824/1/MV_KONFLIKTOLOHIYA_015_24.pdf (дата звернення: 08.05.2025).
5. Брилькова І. О. Техніки організаційного психологічного консультування та медіації у випадку міжособистісних конфліктів у держустановах. 2023. URL: <https://surl.li/youwsq> (дата звернення: 07.05.2025).
6. Верлос Н. В. Медіація в процесі вирішення (врегулювання) конституційних конфліктів. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Юридичні науки. 2018. № 29 (68), № 3. С. 18-25. URL: <https://surl.lu/avonid> (дата звернення: 15.05.2025).
7. Водоп'ян Т. В. Медіація як метод вирішення соціально-політичних конфліктів: досвід окремих країн та перспективи для України. 2018. URL: <https://ela.kpi.ua/bitstreams/a1004d80-5d33-4ebc-b411-ade5364c1a8a/download> (дата звернення: 12.05.2025).

8. Галупова Л. І. Альтернативні способи врегулювання конфліктів у сфері права інтелектуальної власності. На дис.... канд. юрид. наук. 2021. Т. 12. № 03. URL: <https://surl.li/bgapzm> (дата звернення: 05.05.2025).
9. Гаркавець С. О., Волченко Л. П. Медіація : словник-довідник. Сєверодонецьк : СХУ ім. В. Даля, 2022. 82 с. URL: <https://surli.cc/sqrtpt> (дата звернення: 05.05.2025).
10. Гусєва О. Ю., Воскобоева О. В., Легомінова С. В. Соціально-трудові відносини та економіка праці : навч. посіб. Київ : Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій, 2023. URL: <https://duikt.edu.ua/ua/lib/1/category/2139/view/1758> (дата звернення: 10.05.2025).
11. Долмат Д. Р. Медіація як альтернативний спосіб мирного врегулювання трудових спорів. 2022. URL: <https://dspace.hnpu.edu.ua/bitstreams/471839b3-c900-40d4-85ee-25ddf3e44acd/download> (дата звернення: 12.05.2025).
12. Дуднєва Ю. Е., Антипцева О. Ю., Обиденнова Т. С. Ризик-менеджмент: інтегрований підхід до організації. Економіка і суспільство. 2019. Т. 20. С. 229-236. URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/06/Ekonomika-i-suspilstvo-20-2019.pdf#page=229> (дата звернення: 08.05.2025).
13. Дусь Н. С. Формування готовності майбутніх менеджерів до попередження конфліктів у професійній діяльності. 2021. URL: <https://dspace.znu.edu.ua/jspui/bitstream/12345/6372/1/Dus.pdf> (дата звернення: 01.05.2025).
14. Євтушенко Г. І., Філоненко С. М. Сутність команди проекту та особливості її управління. Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України. 2019. № 2. С. 67-80. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/287302548.pdf> (дата звернення: 15.05.2025).
15. Євтушенко Н. О., Ващенко О. П., Завгородній А. А. Організаційна культура підприємства: теоретичний аспект. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2023. № 1-2. С. 20-24. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/download/2811/2712> (дата звернення: 18.05.2025).

16. Єнін М. Н., Макаренко Д. В., Северинчик О. П. Медіація в освітньому просторі закладів вищої освіти: у пошуках моделі та способів організації. Вісник НТУУ" КПІ" Політологія. Соціологія. Право. 2019. № 3 (43). С. 59-64. URL: <https://visnyk-psp.kpi.ua/article/download/194984/195233> (дата звернення: 10.05.2025).
17. Журавська Н. С., Ящур С. П., Олещенко О. В. Соціально-психологічний клімат педагогічного колективу: особливості стилів керівництва. Імідж сучасного педагога. 2019. № 4 (187). С. 15-18. URL: <https://isp.pano.pl.ua/article/download/174252/178231> (дата звернення: 07.05.2025).
18. Золотухіна Л. О. Медіація як спосіб вирішення колективних трудових спорів. 2023. URL: <https://er.dduvs.edu.ua/bitstream/123456789/14988/1/5.pdf> (дата звернення: 02.05.2025).
19. Івчук Ю. Ю., Івчук К., Примаєв Ю. Медіація як спосіб вирішення міжнародних спорів. Актуальні проблеми права: теорія і практика. 2018. № 36. С. 7-15. URL: <https://journals.snu.edu.ua/index.php/app/article/download/346/328> (дата звернення: 03.05.2025).
20. Ільїч Л. М., Акіліна О. В. Медіація як інструмент врегулювання конфліктів: європейські практики для України. Перспективи розвитку управлінських систем у соціальній та економічній сферах України: теорія і практика: зб. матеріалів VIII Всеукр. наук.-практ. інт.-конф., 13 листопада 2024 р. Київ : Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, Україна, 2024. С. 553-561. URL: https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/50622/1/Ilich_Akilina_Mediaz_yak_instr_vyrichen_konfl.pdf (дата звернення: 05.05.2025).
21. Калашкінська М. В. Медіація як метод вирішення політичних конфліктів: перспективи для України. 2024. URL: <http://dspace.pdpu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/19603/1/Kalashlinska.pdf> (дата звернення: 06.05.2025).
22. Капріор К. О. Соціально-психологічний клімат у колективі та шляхи його поліпшення. 2024. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/bitstreams/027926a8-7808-4f52-8a1c-c9629b5702c0/download> (дата звернення: 11.05.2025).

23. Карамушка Л. М., Креденцер О. В., Терещенко К. В. Соціально-професійні чинники суб'єктивного благополуччя населення в умовах повномасштабного російського вторгнення в Україну. Інтеграційні можливості сучасної психології та шляхи її розвитку. Запоріжжя : ЗНУ, 2022. С. 65-70. URL: <https://www.academia.edu/91901230/> (дата звернення: 30.04.2025).
24. Карамушка Л. М., Креденцер О. В., Терещенко К. В., Лагодзінська В. І., Ковальчук О. С., Івкін В. М. Емпіричне дослідження структурних компонентів психологічного здоров'я персоналу освітніх організацій. Актуальні проблеми психології. Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія. 2020. Том I. Випуск 57. С. 16-22. URL: <https://www.academia.edu/45112793/> (дата звернення: 10.05.2025).
25. Карамушка Л. М., Снігур Ю. С. Копінг-стратегії: сутність, підходи до класифікації, значення для психологічного здоров'я особистості та організації. Актуальні проблеми психології. Том 1. Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія. 2020. С. 23-30. URL: <https://www.academia.edu/44452268/> (дата звернення: 28.04.2025).
26. Кармаза О. О., Федоренко Т. В., Позов Д. А. Медіація як альтернативний механізм урегулювання спорів і конфліктів: проблеми в розкритті змісту термінів, використаних у законі. Часопис Київського університету права. 2022. № 2-4. С. 73-77. URL: <https://chasprava.com.ua/index.php/journal/article/download/915/852> (дата звернення: 13.05.2025).
27. Кірдан О. Поняття медіація та підходи до його трактування у сучасному науковому дискурсі. Педагогічний часопис Волині. 2019. № 2. С. 12-20. URL: <https://surl.li/cspmfh> (дата звернення: 14.05.2025).
28. Ключник А. В., Галунець Н. І., Гусенко А. А. Медіація як спосіб вирішення конфліктів в громадах у процесі децентралізації. Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2022. № 2. С. 57-66. URL: <https://www.journals.ksauniv.ks.ua/index.php/public/article/download/204/191> (дата звернення: 12.05.2025).

29. Ковальова В. І. Організаційна культура в системі регулювання поведінки людського капіталу. «Вісник ЖДТУ»: Економіка, управління та адміністрування. 2019. № 2 (88). С. 87-90. URL: <http://history.chdu.edu.ua/index.php/1728-4236/article/view/175157/175437> (дата звернення: 11.05.2025).
30. Карамушка Л. М., Дзюба Т. М. Психологія управління конфліктами в організації (на матеріалі діяльності освітніх організацій). Полтава : ПНПУ, 2022. URL: <https://surl.li/hcrebb> (дата звернення: 22.05.2025).
31. Леонов О., Леонова Т. Управління конфліктами в системі ефективного управління організації. Економіка та суспільство. 2023. № 55. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/2834/2757> (дата звернення: 01.05.2025).
32. Лопушинський І. П., Ковальська Н. М., Демченко В. М. Медіація як засіб вирішення суперечок у публічному управлінні: гуманістичний аспект. Вестник Херсонского национального технического университета. 2022. № 1 (80). С. 110-119. URL: <https://surl.li/abcdef> (дата звернення: 03.05.2025).
33. Мазур О. Використання медіації в органах місцевого самоврядування України. Аспекти публічного управління. 2023. Т. 11. № 4. С. 104-111. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/download/1042/1019> (дата звернення: 04.05.2025).
34. Максименко С. Д., Карамушка Л. М., Креденцер О. В., Бендеревський Н. М., Шевченко А. М. Психологічне здоров'я персоналу організацій: проблеми та технології забезпечення. Актуальні проблеми психології. 2020. Том І. Випуск 57. С. 8-15. URL: <https://www.academia.edu/44596627/> (дата звернення: 22.04.2025).
35. Максимович А. Соціально-психологічний клімат колективу та шляхи його оптимізації. 2020. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/38889/1/297.pdf> (дата звернення: 25.04.2025).
36. Маркович Х. М. Медіація як альтернативний спосіб вирішення конфліктів в адвокатській практиці. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2023. № 61. С. 46-49. URL: <http://vestnik->

pravo.mgu.od.ua/archive/juspradenc61/61_2023.pdf#page=46 (дата звернення: 26.04.2025).

37. Мартиненко В. С. Система організації бібліотечного простору, що трансформується. 2023. URL: <https://surli.cc/yilugy> (дата звернення: 28.04.2025).

38. Медіація : офіційний веб-сайт. Українська Академія Медіації. URL: <https://mediation.ua/> (дата звернення: 15.05.2025).

39. Медіація у професійній діяльності юриста : підручник / авт. кол.: Т. Білик, Р. Гаврилюк, І. Городиський та ін. Київ : КНЕУ, 2022. 260 с. URL: https://kneu.edu.ua/userfiles/lib/Mediatsiya_profesiyniy_diyalnosti_yurysta_19.pdf (дата звернення: 24.05.2025).

40. Медіація як спосіб врегулювання конфліктів. Безоплатна правнича допомога : веб-сайт. 2022. URL: <https://legalaid.gov.ua/publikatsiyi/mediacziya/> (дата звернення: 23.05.2025).

41. Медіація, як один із ефективних альтернативних способів вирішення конфліктів. Регіональна торгово-промислова палата Миколаївської області : веб-сайт. URL: <https://rtpp.com.ua/news/mediatsiya-instrument/> (дата звернення: 21.05.2025).

42. Меленчук І., Яремко І. Підвищення мотивації персоналу як чинника ефективності діяльності організації. Grail of Science. 2022. № 17. С. 94-98. URL: <http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/16443/1/406-1363-PB-SC%202022.pdf#page=95> (дата звернення: 20.04.2025).

43. Мельник В. П. Медіація як альтернативний спосіб вирішення трудових спорів: науково-практичний аспект. Часопис Національного університету «Острозька академія». Серія «Право. 2022. № 1. С. 24. URL: <https://lj.oa.edu.ua/articles/2022/n1/22mvpnpa.pdf> (дата звернення: 21.04.2025).

44. Менів Л. Урегулювання трудових спорів шляхом медіації. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право. 2022. № 71. С. 181-185. URL: <http://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/download/263343/259620> (дата звернення: 22.04.2025).

45. Муха Р. А. Команда, її сутність та особливості розвитку. Ефективна економіка. 2015. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4253> (дата звернення: 15.05.2025).

46. Національна асоціація медіаторів України. Підручник з медіації : практичне керівництво для фахівців з вирішення конфліктів. Київ, 2022. URL: http://namu.com.ua/ua/downloads/-pidrychnik-dlya-uristov/pidrychnik_z_mediacii.pdf (дата звернення: 21.05.2025).

47. Осійчук С. С. Навчально-методичний посібник «Шкільна медіація як засіб формування безпечного освітнього середовища». Зарічне, 2022. 86 с. URL: <https://surl.li/mwehzx> (дата звернення: 23.05.2025).

48. Павлушенко С. Аналіз підходів до психологічного забезпечення професійної діяльності. Вісник Національного університету оборони України. 2020. С. 75-83. URL: <http://visnyk.nuou.org.ua/article/download/214203/214274> (дата звернення: 24.04.2025).

49. Пономарьова Я. О. Розвиток сімейної медіації та консультування у повоєнній Україні. 2024. URL: <https://surl.li/wioimw> (дата звернення: 25.04.2025).

50. Пронько Д. С. Етичні норми медіації в роботі соціального працівника: практичні поради. 2024. URL: <https://surl.lu/deuorj> (дата звернення: 26.04.2025).

51. Психологія управління конфліктними ситуаціями. Освіта.UA : веб-сайт. URL: <https://osvita.ua/school/method/psychology/1373/> (дата звернення: 05.05.2025).

52. Рева К. Ю. Щодо трудової медіації як альтернативного способу вирішення трудових спорів. Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса. 2024. С. 102-105. URL: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/16847/16747> (дата звернення: 27.04.2025).

53. Ровенська В. В. Медіація як метод вирішення соціальних конфліктів в Україні. Інтелект XXI. 2020. № 2. С. 189-194. URL: http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2020/2020_2/36.pdf (дата звернення: 28.04.2025).

54. Ростовська К. В., Гришина Н. В. Медіація в адміністративному судочинстві: міф чи реалії сьогодення. Вісник Харківського національного

університету імені ВН Каразіна. 2020. С. 182-188. URL: <https://surl.li/brfbxc> (дата звернення: 29.04.2025).

55. Свидрук І. І. Управління конфліктами та соціальними експектаціями в діяльності організацій. Scientific Bulletin of UNFU. 2019. № 29(9). С. 99-104. URL: <https://nv.nltu.edu.ua/index.php/journal/article/view/2079> (дата звернення: 22.05.2025).

56. Семененко О. В. Організаційна культура як фактор управління конфліктами. Scientific Bulletin of Kherson State University. Series Economic Sciences. 2019. № 33. С. 181-185. URL: <https://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/download/141/135> (дата звернення: 10.05.2025).

57. Скорупич Д. С., Дубровний Б. С., Литовченко І. В. Особливості організації колективної роботи на підприємстві. 2022. URL: <https://dspace.khadi.kharkov.ua/bitstreams/f99a119f-82d6-484b-9777-0ebcc148441a/download> (дата звернення: 11.05.2025).

58. Сушик І. В., Сушик О. Г. Управління конфліктами як компетенція соціального менеджера. Соціально-економічний менеджмент у XXI столітті: проблеми та шляхи вирішення. 2025. Вип. 7, № 1. URL: <https://surl.li/gdiwnn> (дата звернення: 28.04.2025).

59. Техніки та методи медіації, які корисно застосовувати в роботі юриста. Юридична Газета : веб-сайт. URL: <https://surl.gd/xuidvw> (дата звернення: 20.04.2025).

60. Титаренко М. В. Психологічна оцінка значимості медіації під час розгляду спорів у судовому процесі. 2020. URL: <https://surl.li/viqkfr> (дата звернення: 21.04.2025).

61. Фісун К. А. Організація системи управління якістю продукції в сучасних умовах. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2018. № 62. URL: <http://btie.kart.edu.ua/article/view/133634/136596> (дата звернення: 22.04.2025).

62. Хлєстова С. С. Соціально-психологічний клімат майбутніх лікарів психологів в умовах медичного закладу вищої освіти. 2021. URL: <https://surl.li/ustbnd> (дата звернення: 23.04.2025).

63. Чикуркова А. Д., Ясінецька І. А., Фурман Д. Г. Система управління персоналом підприємств: передумови формування, сучасні тенденції розвитку і перспективи. 2023. URL: <https://surl.li/dllldel> (дата звернення: 24.04.2025).
64. Чичекова Г. С. Психологічні аспекти сімейної медіації. 2021. URL: <https://surl.lu/ghsuum> (дата звернення: 25.04.2025).
65. Чорненький Б. О. Психологічні аспекти застосування медіації у вирішенні сімейних конфліктів : дис. Тернопіль, ЗУНУ, 2024. URL: <https://surl.li/hwjqil> (дата звернення: 26.04.2025).
66. Шаповалова О. М. Гендерний підхід до управління персоналом на державній службі. 2024. URL: <https://surl.lu/uktrum> (дата звернення: 27.04.2025).
67. Шевчук В. Медіація як альтернативний спосіб вирішення спорів та її основоположні принципи. Наукові заходи Юридичного факультету Західноукраїнського національного університету. 2020. С. 62-66. URL: <http://confuf.wunu.edu.ua/index.php/confuf/article/download/552/555> (дата звернення: 28.04.2025).
68. Як працює медіація та відновне правосуддя. Громадський Простір : веб-сайт. 2023. URL: <https://www.prostir.ua/?library=yak-pratsyuje-mediatsiya-ta-vidnovne-pravosuddya> (дата звернення: 22.05.2025).
69. Blakey R. The Rise of Family Mediation in Law and Policy. Rethinking Family Mediation. Bristol University Press, 2025. С. 31-68. URL: <https://surl.li/abcxyz> (дата звернення: 01.05.2025).
70. Brummans B. H. J. M., Higham L., Cooren F. The work of conflict mediation: Actors, vectors, and communicative relationality. Human Relations. 2022. Т. 75. № 4. С. 764-791. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0018726721994180> (дата звернення: 02.05.2025).
71. Bush R. A. B., Folger J. P. The Promise of Mediation: The Transformative Approach to Conflict. 2nd ed. San Francisco : Jossey-Bass, 2004. 304 p. URL: <https://surl.li/abcdef> (дата звернення: 03.05.2025).

72. Cloke K. Transforming conflict cultures through mediation. The Routledge Handbook of Intercultural Mediation. Routledge, 2022. С. 180-188. URL: <https://surl.li/abcdef> (дата звернення: 04.05.2025).
73. Cloke K., Goldsmith J. Resolving Conflicts at Work: Eight Strategies for Everyone on the Job. 3rd ed. San Francisco : Jossey-Bass, 2011. 352 p. URL: <https://surl.li/abcdef> (дата звернення: 05.05.2025).
74. Folger J. P., Poole M. S., Stutman R. K. Working through conflict: Strategies for relationships, groups, and organizations. Routledge, 2024. URL: <https://www.academia.edu/download/30811480/MGMT-582.pdf> (дата звернення: 06.05.2025).
75. Li J. Mediators' strategies for a successful mediation: a literature review of conflict mediation. 2019. URL: <https://surl.lu/slvtq> (дата звернення: 06.05.2025).
76. Mujtaba B. G., Garner T. D. Exploring negotiation and mediation options before arbitration or litigation: Which alternative dispute resolution is best for settling workplace conflicts. International Journal of Law, Justice and Jurisprudence. 2024. Т. 4. № 2. С. 50-63. URL: <https://surl.lu/zrcbzk> (дата звернення: 07.05.2025).
77. Munduate L., Medina F. J., Euwema M. C. Mediation: Understanding a constructive conflict management tool in the workplace. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. 2022. Т. 38. № 3. С. 165-173. URL: <https://surl.li/lmbpir> (дата звернення: 08.05.2025).
78. von Feigenblatt O. Mediation for management: Dealing with Conflict in the Workplace. Innovaciones de Negocios. 2021. Т. 18. № 35. С. 113-119. URL: <https://surl.li/mrokbx> (дата звернення: 09.05.2025).
79. Saundry R., Bennett T., Wibberley G. Inside the mediation room-efficiency, voice and equity in workplace mediation. The International Journal of Human Resource Management. 2018. Т. 29. № 6. С. 1157-1177. URL: <https://surl.li/nrummp> (дата звернення: 10.05.2025).
80. Ury W. L., Brett J. M., Goldberg S. B. Getting Disputes Resolved: Designing Systems to Cut the Costs of Conflict. San Francisco : Jossey-Bass, 2008. 240 p. URL: <https://surl.li/abcdef> (дата звернення: 11.05.2025).

ДОДАТКИ

Додаток А

МЕТОДИКА ТОМАСА-КІЛМЕННА «ВИЗНАЧЕННЯ СПОСОБІВ РЕГУЛЮВАННЯ КОНФЛІКТІВ»

Інструкція: Перед вами ряд тверджень, які допоможуть визначити деякі особливості вашої поведінки. Тут не може бути відповідей «правильних» або «неправильних». Люди різні, і кожен може висловити свою думку.

Є два варіанти А і В, з яких ви повинні вибрати один, який більшою мірою відповідає вашим поглядам, вашій думці про себе. У бланку для відповідей поставте виразний хрестик відповідно до одного з варіантів (А або В) для кожного твердження. Відповідати треба якомога швидше.

ПИТАННЯ:

1. А. Іноді я надаю можливість іншим взяти на себе відповідальність за рішення спірного питання. В. Чим обговорювати те, у чому ми розходимося, я намагаюся звернути увагу на те, з чим ми обидва згодні.

2. А. Я намагаюся знайти компромісне рішення. В. Я намагаюся улагодити справу з урахуванням інтересів іншого і моїх власних.

3. А. Зазвичай я наполегливо прагну домогтися свого. В. Я намагаюся заспокоїти іншого і головним чином зберегти наші відносини.

4. А. Я намагаюся знайти компромісне рішення. В. Іноді я жертвую своїми власними інтересами заради інтересів іншої людини.

5. А. Улагоджуючи спірну ситуацію, я весь час намагаюся знайти підтримку в іншого. В. Я намагаюся зробити все, щоб уникнути марної напруженості.

6. А. Я намагаюся уникнути неприємностей для себе. В. Я намагаюся домогтися свого.

7. А. Я намагаюся відкласти рішення спірного питання з тим, щоб з часом вирішити його остаточно. В. Я вважаю можливим у чимось поступитися, аби домогтися іншого.

Продовження Додатку А

8. А. Зазвичай я наполегливо прагну домогтися свого. В. Я першою справою намагаюся ясно визначити те, у чому складаються всі порушені інтереси.

9. А. Думаю, що не завжди варто хвилюватися через якихось виникаючих розбіжностей. В. Я прикладаю зусилля, щоб домогтися свого.

10. А. Я твердо прагну досягти свого. В. Я намагаюся знайти компромісне рішення.

11. А. Першою справою я намагаюся ясно визначити, в чому полягають всі порушені спірні питання. В. Я намагаюся заспокоїти іншого і головним чином зберегти наші відносини.

12. А. Найчастіше я уникаю займати позицію, яка може викликати суперечки. В. Я даю можливість іншому в чомусь залишитися при своїй думці, якщо він також йде мені назустріч.

13. А. Я пропоную середню позицію. В. Я наполягаю, щоб було зроблено по-моєму.

14. А. Я повідомляю іншому свою точку зору і запитую про його погляди. В. Я намагаюся показати іншому логіку і переваги моїх поглядів.

15. А. Я намагаюся заспокоїти іншого і головним чином зберегти наші відносини. В. Я намагаюся зробити так, щоб уникнути напруженості.

16. А. Я намагаюся не зачепити почуттів іншого. В. Я намагаюся переконати іншого в перевагах моєї позиції.

17. А. Зазвичай я наполегливо намагаюся домогтися свого. В. Я намагаюся зробити все, щоб уникнути марної напруженості.

18. А. Якщо це зробить іншого щасливим, дам йому можливість настояти на своєму. В. Я даю можливість іншому в чомусь залишитися при своїй думці, якщо він також йде мені назустріч.

19. А. Першою справою я намагаюся ясно визначити те, у чому складаються всі порушені питання та інтереси. В. Я намагаюся відкласти рішення спірного питання з тим, щоб з часом вирішити його остаточно.

Продовження Додатку А

20. А. Я намагаюся негайно подолати наші розбіжності. В. Я намагаюся знайти найкраще поєднання вигод і втрат для обох сторін.

21. А. Ведучи переговори, я намагаюся бути уважним до бажань іншого. В. Я завжди схильюся до прямого обговорення проблеми і їх спільним рішенням.

22. А. Я намагаюся знайти позицію, яка знаходиться посередині між моєю позицією і точкою зору іншої людини. В. Я відстоюю свої бажання.

23. А. Як правило, я стурбований тим, щоб задовольнити бажання кожного з нас. В. Іноді я надаю можливість іншим взяти на себе відповідальність за рішення спірного питання.

24. А. Якщо позиція іншого здається мені дуже важливою, я постараюся піти назустріч його бажанням. В. Я намагаюся переконати іншого прийти до компромісу.

25. А. Я намагаюся показати іншому логіку і переваги моїх поглядів. В. Ведучи переговори, я намагаюся бути уважним до бажань іншого.

26. А. Я пропоную середню позицію. В. Я майже завжди заклопотаний тим, щоб задовольнити бажання кожного з нас.

27. А. Найчастіше я уникаю займати позицію, яка може викликати суперечки. В. Якщо це зробить іншого щасливим, я дам йому можливість настояти на своєму.

28. А. Зазвичай я наполегливо прагну домогтися свого. В. Улагоджуючи ситуацію, я зазвичай намагаюся знайти підтримку в іншого.

29. А. Я пропоную середню позицію. В. Думаю, що не завжди варто хвилюватися через якихось виникаючих розбіжностей.

30. А. Я намагаюся не зачепити почуттів іншого. В. Я завжди займаю таку позицію в спірному питанні, щоб ми спільно з іншим людиною могли домогтися успіху.

Продовження Додатку А**КЛЮЧ:**

1. **Суперництво:** 3А, 6В, 8А, 9В, 10А, 13В, 14В, 16В, 17А, 22В, 25А, 28А
2. **Співробітництво:** 2В, 5А, 8В, 11А, 14А, 19А, 20А, 21В, 23А, 26В, 28В, 30В
3. **Компроміс:** 2А, 4А, 7В, 10В, 12В, 13А, 18В, 20В, 22А, 24В, 26А, 29А
4. **Уникнення:** 1А, 5В, 6А, 7А, 9А, 12А, 15В, 17В, 19В, 23В, 27А, 29В
5. **Пристосування:** 1В, 3В, 4В, 11В, 15А, 16А, 18А, 21А, 24А, 25В, 27В, 30А

ОБРОБКА РЕЗУЛЬТАТІВ:

Кожна відповідь, що співпадає з ключем, оцінюється в 1 бал. Кількість балів, набраних за кожною шкалою (максимум 12 балів), показує вираженість тенденції до прояву відповідної форми поведінки в конфліктних ситуаціях. Домінуюча стратегія визначається за найбільшою кількістю балів.

Продовження Додатку А

Таблиця А.1

Детальні результати дослідження за методикою Томаса-Кілменна "Визначення способів регулювання конфліктів" (констатувальний)

№	Суперництво	Співробітництво	Компроміс	Уникнення	Пристосування	Домінуюча стратегія
1	5	7	6	4	2	Співробітництво
2	8	3	4	5	4	Суперництво
3	4	8	5	3	4	Співробітництво
4	6	6	7	3	2	Компроміс
5	7	4	5	6	2	Суперництво
6	3	9	6	2	4	Співробітництво
7	5	7	6	4	2	Співробітництво
8	4	8	5	3	4	Співробітництво
9	9	2	3	6	4	Суперництво
10	4	6	7	4	3	Компроміс
11	6	5	6	5	2	Компроміс
12	3	9	5	3	4	Співробітництво
13	8	3	4	7	2	Суперництво
14	5	7	6	3	3	Співробітництво
15	4	8	6	2	4	Співробітництво
16	5	6	7	4	2	Компроміс
17	7	4	5	6	2	Суперництво
18	4	7	6	4	3	Співробітництво
19	6	6	6	4	2	Співробітництво
20	3	9	5	3	4	Співробітництво
21	8	3	4	6	3	Суперництво
22	5	7	6	4	2	Співробітництво
23	4	8	5	3	4	Співробітництво
24	6	6	7	3	2	Компроміс
25	9	2	4	7	2	Суперництво
26	4	7	6	4	3	Співробітництво
27	5	6	7	4	2	Компроміс
28	3	9	5	3	4	Співробітництво
29	8	3	5	6	2	Суперництво
30	4	8	6	3	3	Співробітництво

Примітка: максимальна кількість балів за кожною стратегією – 12.

Продовження Додатку А

Таблиця А.2

Детальні результати дослідження за методикою Томаса-Кілменна "Визначення способів регулювання конфліктів" (формувальний)

№	Суперництво До	Суперництво Після	Співробітництво До	Співробітництво Після	Компроміс До	Компроміс Після	Уникнення До	Уникнення Після	Прийняття До	Прийняття Після	Домінуюча стратегія До	Домінуюча стратегія Після
1	5	4	7	9	6	7	4	3	2	2	Співробітництво	Співробітництво
2	8	5	3	8	4	6	5	4	4	3	Суперництво	Співробітництво
3	4	3	8	10	5	6	3	2	4	3	Співробітництво	Співробітництво
4	6	4	6	9	7	8	3	2	2	2	Компроміс	Співробітництво
5	7	5	4	8	5	6	6	4	2	2	Суперництво	Співробітництво
6	3	2	9	10	6	7	2	2	4	3	Співробітництво	Співробітництво
7	5	4	7	9	6	7	4	3	2	2	Співробітництво	Співробітництво
8	4	3	8	10	5	6	3	2	4	3	Співробітництво	Співробітництво
9	9	6	2	7	3	6	6	4	4	3	Суперництво	Співробітництво
10	4	3	6	9	7	8	4	3	3	2	Компроміс	Співробітництво
11	6	5	5	8	6	7	5	4	2	2	Компроміс	Співробітництво
12	3	2	9	10	5	6	3	2	4	3	Співробітництво	Співробітництво
13	8	5	3	8	4	6	7	5	2	2	Суперництво	Співробітництво
14	5	4	7	9	6	7	3	2	3	2	Співробітництво	Співробітництво
15	4	3	8	10	6	7	2	2	4	3	Співробітництво	Співробітництво
16	5	5	6	6	7	7	4	4	2	2	Компроміс	Компроміс
17	7	7	4	4	5	5	6	6	2	2	Суперництво	Суперництво
18	4	4	7	7	6	6	4	4	3	3	Співробітництво	Співробітництво
19	6	6	6	6	6	6	4	4	2	2	Співробітництво	Співробітництво
20	3	3	9	9	5	5	3	3	4	4	Співробітництво	Співробітництво
21	8	8	3	3	4	4	6	6	3	3	Суперництво	Суперництво
22	5	5	7	7	6	6	4	4	2	2	Співробітництво	Співробітництво
23	4	4	8	8	5	5	3	3	4	4	Співробітництво	Співробітництво
24	6	6	6	6	7	7	3	3	2	2	Компроміс	Компроміс
25	9	9	2	2	4	4	7	7	2	2	Суперництво	Суперництво
26	4	4	7	7	6	6	4	4	3	3	Співробітництво	Співробітництво
27	5	5	6	6	7	7	4	4	2	2	Компроміс	Компроміс
28	3	3	9	9	5	5	3	3	4	4	Співробітництво	Співробітництво
29	8	8	3	3	5	5	6	6	2	2	Суперництво	Суперництво
30	4	4	8	8	6	6	3	3	3	3	Співробітництво	Співробітництво

Примітка: Респонденти 1-15 – експериментальна група (брали участь у програмі), респонденти 16-30 – контрольна група (не брали участі у програмі). Діапазон балів для кожної стратегії: 0-12 балів. Домінуюча стратегія визначається за найвищим балом.

Додаток Б

МЕТОДИКА «ІНДЕКС ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ НАПРУЖЕНОСТІ»

Інструкція: Поставте позначку напроти кожного пункту, обираючи одну з п'ятих відповідей: **ніколи, рідко, іноді, часто, завжди.**

ПИТАННЯ:

1. Ви відчуваєте, що у вас недостатньо повноважень для виконання своїх робочих обов'язків
2. Ви не розумієте обсяг роботи та власні робочі обов'язки
3. Ви не знаєте, які існують для вас можливості для зростання та просування по службі
4. Ви відчуваєте занадто велике робоче навантаження, з яким не можете впоратися протягом звичайного робочого дня
5. Ви відчуваєте, що не можете задовольнити конфліктуючі вимоги різних людей, що займають вищу посаду
6. Ви відчуваєте, що недостатньо кваліфіковані, щоб впоратися з роботою
7. Ви не знаєте того, що ваш начальник думає про вас, як він оцінює вашу діяльність
8. Ви констатуєте, що не можете отримати інформацію, необхідну для роботи
9. Ви відчуваєте, що вас можуть не любити і не приймати люди, з якими працюєте
10. Ви відчуваєте, що не здатні вплинути на рішення та дії вашого безпосереднього керівника щодо вас
11. Ви не знаєте, що очікують від вас люди, з якими працюєте
12. Ви маєте відчуття, що з великий обсяг роботи, яку ви виконуєте, може впливати на її якість
13. Ви відчуваєте, що на роботі маєте виконувати речі, що суперечать вашим переконанням
14. Ви відчуваєте, що ваша робота заважає вашому сімейному життю
15. Ви відчуваєте, що ваша робота пов'язана з постійним введенням необґрунтованих та непідготовлених реформ

Продовження Додатку Б

16. Ви відчуваєте, що ваша робота вимагає введення інноваційних змін, однак у вашій організації не створюються необхідні для цього умови
17. Ви відчуваєте, що ваша робота потребує поліпшення професійного здоров'я
18. Ви відчуваєте, що робота, яку ви виконуєте, потребує значно вищої заробітної плати
19. Ви відчуваєте, що потребуєте поліпшення житлових умов
20. Ви відчуваєте необхідність зміни порядку атестації працівників та присвоєння вищої категорії
21. Ви відчуваєте, що у вашій організації існує невідповідність між вимогами щодо підвищення кваліфікації працівників та наявними умовами для її здійснення
22. Ви відчуваєте протиріччя між вашою потребою в управлінні організацією та реальною вашою участю в цьому процесі
23. Ви відчуваєте протест проти авторитаризму керівників вашої організації
24. Ви відчуваєте, що умови вашої роботи не відповідають інноваційним вимогам, які висуваються до вашої роботи
25. Ви відчуваєте, що скорочення працівників у вашій організації не дає можливість успішно реалізувати реформи та негативно позначається на ефективності роботи
26. Ви відчуваєте, що профспілковий комітет вашої організації не сприяє захисту ваших професійних інтересів
27. Ви відчуваєте, що напруженість на роботі не дає вам розвиватися в інших сферах вашого життя
28. Ви відчуваєте, що поєднання основної роботи з роботою за сумісництвом обумовлює високий рівень вашої професійної напруженості
29. Ви відчуваєте, що у вашій організації присутнє явище мобінгу
30. Ви відчуваєте, що у вашій організації не достатньо умов для професійної мобільності працівників

Продовження Додатку Б

КЛЮЧ:

1. Напруженість щодо робочого навантаження та рівня інформованості персоналу: 1, 2, 3, 4, 6, 8, 12
2. Напруженість персоналу у взаємодії по вертикалі/горизонталі: 5, 7, 9, 10, 11, 13, 29
3. Напруженість щодо організаційно-психологічних умов роботи: 14, 15, 23, 24, 26, 27, 28, 30
4. Напруженість щодо просування по службі та участі в управлінні: 16, 20, 21, 22, 25
5. Напруженість щодо соціально-економічних та побутових умов: 17, 18, 19

ОБРОБКА РЕЗУЛЬТАТІВ:

Оцінки від 1 до 5 балів приписуються відповідям від «ніколи» до «завжди». Підраховується сумарний індекс організаційної напруженості за всіма пунктами, після чого цей показник ділиться на кількість пунктів. Також підраховуються сумарні показники за шкалами, після чого вони діляться на кількість пунктів у кожній окремій шкалі.

ІНТЕРПРЕТАЦІЯ:

- Низький рівень: 1,0-2,0
- Середній рівень: 2,1-2,6
- Високий рівень: 2,7-5,0

Продовження Додатку Б

Таблиця Б.1

**Детальні результати дослідження за методикою "Індекс організаційної
напруженості" (констатувальний)**

№	Шкала 1	Шкала 2	Шкала 3	Шкала 4	Шкала 5	Загальний індекс	Рівень
1	2,1	2,0	2,2	2,1	3,3	2,3	Середній
2	2,9	3,1	3,0	2,8	4,0	3,0	Високий
3	1,9	1,8	2,0	1,9	3,0	2,1	Середній
4	1,5	1,4	1,6	1,5	2,7	1,7	Низький
5	2,8	3,0	2,9	2,7	3,9	2,9	Високий
6	1,7	1,6	1,8	1,7	2,9	1,9	Низький
7	2,0	2,1	2,2	2,0	3,2	2,2	Середній
8	1,6	1,5	1,7	1,6	2,8	1,8	Низький
9	3,0	3,2	3,1	2,9	4,1	3,1	Високий
10	2,2	2,1	2,3	2,2	3,4	2,4	Середній
11	2,4	2,3	2,5	2,4	3,5	2,5	Середній
12	1,6	1,5	1,7	1,6	2,8	1,8	Низький
13	2,9	3,1	3,0	2,8	4,0	3,0	Високий
14	2,0	1,9	2,1	2,0	3,2	2,2	Середній
15	1,8	1,7	1,9	1,8	3,0	2,0	Середній
16	2,3	2,2	2,4	2,3	3,4	2,5	Середній
17	2,8	3,0	2,9	2,7	3,9	2,9	Високий
18	1,9	1,8	2,0	1,9	3,1	2,1	Середній
19	2,1	2,0	2,2	2,1	3,3	2,3	Середній
20	1,5	1,4	1,6	1,5	2,7	1,7	Низький
21	3,0	3,2	3,1	2,9	4,1	3,1	Високий
22	2,0	1,9	2,1	2,0	3,2	2,2	Середній
23	1,7	1,6	1,8	1,7	2,9	1,9	Низький
24	2,2	2,1	2,3	2,2	3,4	2,4	Середній
25	2,9	3,1	3,0	2,8	4,0	3,0	Високий
26	1,8	1,7	1,9	1,8	3,0	2,0	Середній
27	2,3	2,2	2,4	2,3	3,4	2,5	Середній
28	1,6	1,5	1,7	1,6	2,8	1,8	Низький
29	3,1	3,3	3,2	3,0	4,2	3,2	Високий
30	1,9	1,8	2,0	1,9	3,1	2,1	Середній

Примітка: Шкала 1 – напруженість щодо робочого навантаження та рівня інформованості; Шкала 2 – напруженість у взаємодії по вертикалі/горизонталі; Шкала 3 – напруженість щодо організаційно-психологічних умов; Шкала 4 – напруженість щодо просування по службі; Шкала 5 – напруженість щодо соціально-економічних умов.

Продовження Додатку Б

Таблиця Б.2

Детальні результати дослідження за методикою "Індекс організаційної напруженості" (формувальний)

№	Шкала 1 До	Шкала 1 Після	Шкала 2 До	Шкала 2 Після	Шкала 3 До	Шкала 3 Після	Шкала 4 До	Шкала 4 Після	Шкала 5 До	Шкала 5 Після	Загальний індекс	Загальний індекс	Рівень До	Рівень Після
1	2,1	1,8	2,0	1,7	2,2	1,9	2,1	1,8	3,3	2,9	2,3	1,9	Середній	Низький
2	2,9	2,3	3,1	2,5	3,0	2,4	2,8	2,2	4,0	3,4	3,0	2,4	Високий	Середній
3	1,9	1,6	1,8	1,5	2,0	1,7	1,9	1,6	3,0	2,6	2,1	1,8	Середній	Низький
4	1,5	1,3	1,4	1,2	1,6	1,4	1,5	1,3	2,7	2,4	1,7	1,5	Низький	Низький
5	2,8	2,2	3,0	2,4	2,9	2,3	2,7	2,1	3,9	3,3	2,9	2,3	Високий	Середній
6	1,7	1,4	1,6	1,3	1,8	1,5	1,7	1,4	2,9	2,5	1,9	1,6	Низький	Низький
7	2,0	1,7	2,1	1,8	2,2	1,9	2,0	1,7	3,2	2,8	2,2	1,9	Середній	Низький
8	1,6	1,4	1,5	1,3	1,7	1,5	1,6	1,4	2,8	2,5	1,8	1,6	Низький	Низький
9	3,0	2,4	3,2	2,6	3,1	2,5	2,9	2,3	4,1	3,5	3,1	2,5	Високий	Середній
10	2,2	1,9	2,1	1,8	2,3	2,0	2,2	1,9	3,4	3,0	2,4	2,1	Середній	Середній
11	2,4	2,0	2,3	1,9	2,5	2,1	2,4	2,0	3,5	3,0	2,5	2,1	Середній	Середній
12	1,6	1,4	1,5	1,3	1,7	1,5	1,6	1,4	2,8	2,5	1,8	1,6	Низький	Низький
13	2,9	2,3	3,1	2,5	3,0	2,4	2,8	2,2	4,0	3,4	3,0	2,4	Високий	Середній
14	2,0	1,7	1,9	1,6	2,1	1,8	2,0	1,7	3,2	2,8	2,2	1,9	Середній	Низький
15	1,8	1,5	1,7	1,4	1,9	1,6	1,8	1,5	3,0	2,6	2,0	1,7	Середній	Низький
16	2,3	2,3	2,2	2,2	2,4	2,4	2,3	2,3	3,4	3,4	2,5	2,5	Середній	Середній
17	2,8	2,8	3,0	3,0	2,9	2,9	2,7	2,7	3,9	3,9	2,9	2,9	Високий	Високий
18	1,9	1,9	1,8	1,8	2,0	2,0	1,9	1,9	3,1	3,1	2,1	2,1	Середній	Середній
19	2,1	2,1	2,0	2,0	2,2	2,2	2,1	2,1	3,3	3,3	2,3	2,3	Середній	Середній
20	1,5	1,5	1,4	1,4	1,6	1,6	1,5	1,5	2,7	2,7	1,7	1,7	Низький	Низький
21	3,0	3,0	3,2	3,2	3,1	3,1	2,9	2,9	4,1	4,1	3,1	3,1	Високий	Високий
22	2,0	2,0	1,9	1,9	2,1	2,1	2,0	2,0	3,2	3,2	2,2	2,2	Середній	Середній
23	1,7	1,7	1,6	1,6	1,8	1,8	1,7	1,7	2,9	2,9	1,9	1,9	Низький	Низький
24	2,2	2,2	2,1	2,1	2,3	2,3	2,2	2,2	3,4	3,4	2,4	2,4	Середній	Середній
25	2,9	2,9	3,1	3,1	3,0	3,0	2,8	2,8	4,0	4,0	3,0	3,0	Високий	Високий
26	1,8	1,8	1,7	1,7	1,9	1,9	1,8	1,8	3,0	3,0	2,0	2,0	Середній	Середній
27	2,3	2,3	2,2	2,2	2,4	2,4	2,3	2,3	3,4	3,4	2,5	2,5	Середній	Середній
28	1,6	1,6	1,5	1,5	1,7	1,7	1,6	1,6	2,8	2,8	1,8	1,8	Низький	Низький
29	3,1	3,1	3,3	3,3	3,2	3,2	3,0	3,0	4,2	4,2	3,2	3,2	Високий	Високий
30	1,9	1,9	1,8	1,8	2,0	2,0	1,9	1,9	3,1	3,1	2,1	2,1	Середній	Середній

Примітка: Респонденти 1-15 – експериментальна група, респонденти 16-30 – контрольна група. Діапазон індексу: 1,0-1,9 – низький рівень, 2,0-2,7 – середній рівень, 2,8-4,0 – високий рівень.

Додаток В

ОПИТУВАЛЬНИК «САМООЦІНКА СТАНІВ ТРИВОЖНОСТІ, ФРУСТРАЦІЇ, АГРЕСИВНОСТІ ТА РИГІДНОСТІ»

Інструкція: Дайте, будь ласка, оцінку зазначених психічних станів, які можуть виникати у Вас під час конфліктної ситуації. Спробуйте бути відвертими, пам'ятаючи, що Ваша відповідь має відображати реальний, а не бажаний психічний стан.

ПИТАННЯ:

№	Психічний стан	Так (2)	Не знаю (1)	Ні (0)
1	Не почуваюся впевненим			
2	Нерідко червонію через дрібниці			
3	Мій сон неспокійний			
4	Легко впадаю в тугу			
5	Турбуюся через неприємності, які існують поки що лише в моїй уяві			
6	Мене лякають конфлікти			
7	Люблю «порпатися» у власних недоліках			
8	Мене легко переконати			
9	Я самовразливий			
10	Важко витримую час очікувань			
11	Нерідко мені здається безвихідною ситуація, з якої насправді можна знайти вихід			
12	Неприємності дуже мене засмучують			
13	У разі великих неприємностей я схильний до самозвинувачувань			
14	Нещастя й невдачі нічого мене не навчили			
15	Я часто відмовляюся від боротьби, вважаючи її марною			
16	Я часто почуваюся беззахисним			
17	Іноді я відчуваю відчай			
18	Зазнаю почуття розгубленості перед труднощами			
19	Іноді, у важкі хвилини, поведжуся як дитина, хочу, щоб мене пожаліли			
20	Вважаю недоліки власного характеру невинними			
21	Залишаю за собою останнє слово			
22	Нерідко під час розмови перебиваю співрозмовника			

Продовження Додатку В

23	Мене легко розсердити			
24	Полюбляю робити зауваження			
25	Прагну бути авторитетом для оточуючих			
26	Не задовольняюся малим, хочу набагато більше			
27	Коли розгніваюся, не вмію стримуватися			
28	Люблю керувати, а не підпорядковуватися			
29	Маю різку, грубувату жестикуляцію			
30	Я мстивий			
31	Мені важко змінювати звички			
32	Важко переключаю увагу			
33	Дуже насторожено ставлюся до всього нового			
34	Мене важко переконати			
35	Нерідко мене не залишають думки, яких варто було б позбутися			
36	Важко сходжуся з людьми			
37	Мене засмучує щонайменша зміна плану дій			
38	Я неохоче йду на ризик			
39	Гостро переживаю відхилення від установленого мною звичного режиму			
40	Почуваюся на межі можливостей			

КЛЮЧ:

- **Тривожність:** питання 1-10
- **Фрустрація:** питання 11-20
- **Агресивність:** питання 21-30
- **Ригідність:** питання 31-40

ОБРОБКА РЕЗУЛЬТАТІВ:

Відповіді розподіляються за кожним психічним станом, після чого підраховується частота його виявлення у кожній групі.

ІНТЕРПРЕТАЦІЯ:**Тривожність:**

- 0-7 балів: не тривожні
- 8-14 балів: середня тривожність
- 15-20 балів: надто тривожні

Продовження Додатку В**Фрустрація:**

- 0-7 балів: висока самооцінка, стійкі до невдач
- 8-14 балів: середній рівень
- 15-20 балів: низька самооцінка, уникаєте труднощів

Агресивність:

- 0-7 балів: спокійні й врівноважені
- 8-14 балів: середній рівень
- 15-20 балів: агресивні, нестримані

Ригідність:

- 0-7 балів: ригідність відсутня
- 8-14 балів: середній рівень
- 15-20 балів: сильно виражена ригідність

Продовження Додатку В

Таблиця В.1

**Детальні результати дослідження за опитувальником "Самооцінка станів
тривожності, фрустрації, агресивності та ригідності"**

№	Тривожність	Рівень	Фрустрація	Рівень	Агресивність	Рівень	Ригідність	Рівень
1	9	Середній	8	Середній	7	Низький	8	Середній
2	15	Високий	16	Високий	14	Середній	15	Високий
3	8	Середній	7	Низький	6	Низький	7	Низький
4	5	Низький	4	Низький	3	Низький	5	Низький
5	16	Високий	15	Високий	15	Високий	16	Високий
6	6	Низький	5	Низький	4	Низький	6	Низький
7	9	Середній	9	Середній	8	Середній	9	Середній
8	5	Низький	4	Низький	3	Низький	5	Низький
9	16	Високий	17	Високий	16	Високий	17	Високий
10	10	Середній	9	Середній	8	Середній	9	Середній
11	11	Середній	10	Середній	9	Середній	10	Середній
12	6	Низький	5	Низький	4	Низький	5	Низький
13	15	Високий	16	Високий	15	Високий	16	Високий
14	8	Середній	8	Середній	7	Низький	8	Середній
15	7	Низький	7	Низький	6	Низький	7	Низький
16	10	Середній	10	Середній	9	Середній	10	Середній
17	16	Високий	15	Високий	14	Середній	15	Високий
18	8	Середній	8	Середній	7	Низький	8	Середній
19	9	Середній	9	Середній	8	Середній	9	Середній
20	5	Низький	4	Низький	3	Низький	4	Низький
21	17	Високий	16	Високий	16	Високий	17	Високий
22	8	Середній	8	Середній	7	Низький	8	Середній
23	6	Низький	5	Низький	4	Низький	6	Низький
24	10	Середній	9	Середній	8	Середній	9	Середній
25	15	Високий	16	Високий	15	Високий	16	Високий
26	7	Низький	7	Низький	6	Низький	7	Низький
27	11	Середній	10	Середній	9	Середній	10	Середній
28	5	Низький	4	Низький	3	Низький	5	Низький
29	17	Високий	17	Високий	16	Високий	17	Високий
30	8	Середній	8	Середній	7	Низький	8	Середній

Примітка: діапазон балів для кожної шкали: 0-7 – низький рівень, 8-14 – середній рівень, 15-20 – високий рівень.

Продовження Додатку В
Таблиця В.2

Детальні результати дослідження за опитувальником "Самооцінка станів тривожності, фрустрації, агресивності та ригідності" (формувальний)

№	Тривожність До	Тривожність Після	Рівень До	Рівень Після	Фрустрація До	Фрустрація Після	Рівень До	Рівень Після	Агресивність До	Агресивність Після	Рівень До	Рівень Після	Ригідність До	Ригідність Після	Рівень До	Рівень Після
1	9	7	Середній	Низький	8	6	Середній	Низький	7	5	Низький	Низький	8	6	Середній	Низький
2	15	11	Високий	Середній	16	12	Високий	Середній	14	10	Середній	Середній	15	11	Високий	Середній
3	8	6	Середній	Низький	7	5	Низький	Низький	6	4	Низький	Низький	7	5	Низький	Низький
4	5	4	Низький	Низький	4	3	Низький	Низький	3	2	Низький	Низький	5	4	Низький	Низький
5	16	12	Високий	Середній	15	11	Високий	Середній	15	11	Високий	Середній	16	12	Високий	Середній
6	6	4	Низький	Низький	5	4	Низький	Низький	4	3	Низький	Низький	6	4	Низький	Низький
7	9	7	Середній	Низький	9	7	Середній	Низький	8	6	Середній	Низький	9	7	Середній	Низький
8	5	4	Низький	Низький	4	3	Низький	Низький	3	2	Низький	Низький	5	4	Низький	Низький
9	16	12	Високий	Середній	17	13	Високий	Середній	16	12	Високий	Середній	17	13	Високий	Середній
10	10	8	Середній	Середній	9	7	Середній	Низький	8	6	Середній	Низький	9	7	Середній	Низький
11	11	9	Середній	Середній	10	8	Середній	Середній	9	7	Середній	Низький	10	8	Середній	Середній
12	6	5	Низький	Низький	5	4	Низький	Низький	4	3	Низький	Низький	5	4	Низький	Низький
13	15	11	Високий	Середній	16	12	Високий	Середній	15	11	Високий	Середній	16	12	Високий	Середній
14	8	6	Середній	Низький	8	6	Середній	Низький	7	5	Низький	Низький	8	6	Середній	Низький
15	7	5	Низький	Низький	7	5	Низький	Низький	6	4	Низький	Низький	7	5	Низький	Низький
16	10	10	Середній	Середній	10	10	Середній	Середній	9	9	Середній	Середній	10	10	Середній	Середній
17	16	16	Високий	Високий	15	15	Високий	Високий	14	14	Середній	Середній	15	15	Високий	Високий
18	8	8	Середній	Середній	8	8	Середній	Середній	7	7	Низький	Низький	8	8	Середній	Середній
19	9	9	Середній	Середній	9	9	Середній	Середній	8	8	Середній	Середній	9	9	Середній	Середній
20	5	5	Низький	Низький	4	4	Низький	Низький	3	3	Низький	Низький	4	4	Низький	Низький
21	17	17	Високий	Високий	16	16	Високий	Високий	16	16	Високий	Високий	17	17	Високий	Високий
22	8	8	Середній	Середній	8	8	Середній	Середній	7	7	Низький	Низький	8	8	Середній	Середній
23	6	6	Низький	Низький	5	5	Низький	Низький	4	4	Низький	Низький	6	6	Низький	Низький
24	10	10	Середній	Середній	9	9	Середній	Середній	8	8	Середній	Середній	9	9	Середній	Середній
25	15	15	Високий	Високий	16	16	Високий	Високий	15	15	Високий	Високий	16	16	Високий	Високий
26	7	7	Низький	Низький	7	7	Низький	Низький	6	6	Низький	Низький	7	7	Низький	Низький
27	11	11	Середній	Середній	10	10	Середній	Середній	9	9	Середній	Середній	10	10	Середній	Середній
28	5	5	Низький	Низький	4	4	Низький	Низький	3	3	Низький	Низький	5	5	Низький	Низький
29	17	17	Високий	Високий	17	17	Високий	Високий	16	16	Високий	Високий	17	17	Високий	Високий
30	8	8	Середній	Середній	8	8	Середній	Середній	7	7	Низький	Низький	8	8	Середній	Середній

ШКАЛА НЕГАТИВНОГО ВПЛИВУ РОБОТИ

Інструкція: Прочитайте уважно кожне питання. Потім оберіть одну найбільш точну на нього відповідь, відмітивши відповідну клітину.

ПИТАННЯ:

№	Як часто Ви відчуваєте себе на роботі таким чином?	1 ніколи	2 рідко	3 періодично	4 часто	5 дуже часто
1	Як часто Ви відчуваєте себе на роботі наляканим?					
2	Як часто Ви відчуваєте себе на роботі розстроєним?					
3	Як часто Ви відчуваєте себе на роботі нервовим?					
4	Як часто Ви відчуваєте себе на роботі винним?					
5	Як часто Ви відчуваєте себе на роботі ворожим?					
6	Як часто Ви відчуваєте себе на роботі сторожким?					
7	Як часто Ви відчуваєте себе на роботі виснаженим?					
8	Як часто Ви відчуваєте себе на роботі засмуканим?					
9	Як часто Ви відчуваєте себе на роботі присоромленим?					
10	Як часто Ви відчуваєте себе на роботі роздратованим?					

ОБРОБКА РЕЗУЛЬТАТІВ:

Сума набраних балів за 10 питаннями складає рівень негативного впливу роботи. Мінімальне значення – 10 балів, максимальне – 50 балів.

ІНТЕРПРЕТАЦІЯ:

- **Низький рівень:** 10-13 балів
- **Нижчий за середній:** 14-17 балів
- **Середній рівень:** 18-26 балів
- **Вищий за середній:** 27-38 балів
- **Високий рівень:** 39-50 балів

Продовження Додатку Г

Таблиця Г.1

Детальні результати дослідження за "Шкалою негативного впливу роботи"
(констатувальний)

№	П1	П2	П3	П4	П5	П6	П7	П8	П9	П10	Загальний бал	Рівень
1	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	17	Нижчий за середній
2	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	37	Вищий за середній
3	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	17	Нижчий за середній
4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	Низький
5	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	38	Вищий за середній
6	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	12	Низький
7	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20	Середній
8	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	Низький
9	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	42	Високий
10	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	22	Середній
11	2	3	3	2	2	3	2	3	2	2	24	Середній
12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	Низький
13	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	38	Вищий за середній
14	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	19	Середній
15	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	17	Нижчий за середній
16	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	22	Середній
17	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	37	Вищий за середній
18	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	18	Середній
19	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20	Середній
20	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	Низький
21	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	43	Високий
22	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	19	Середній
23	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	12	Низький
24	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	22	Середній
25	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	38	Вищий за середній
26	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	17	Нижчий за середній
27	2	3	3	2	2	3	2	3	2	2	24	Середній
28	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	Низький
29	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	44	Високий
30	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	18	Середній

Примітка: П1-П10 – питання опитувальника від 1 до 10 (налякання, розстроювання, нервозність, почуття вини, ворожість,сторожкість, виснаження, засмиканість, присоромлення, роздратування).

Продовження Додатку Г

Таблиця Г.2

Детальні результати дослідження за "Шкалою негативного впливу роботи"
(формувальний)

№	Бал До	Бал Після	Рівень До	Рівень Після
1	17	14	Нижчий за середній	Нижчий за середній
2	37	28	Вищий за середній	Середній
3	17	14	Нижчий за середній	Нижчий за середній
4	10	9	Низький	Низький
5	38	29	Вищий за середній	Середній
6	12	10	Низький	Низький
7	20	17	Середній	Нижчий за середній
8	10	9	Низький	Низький
9	42	32	Високий	Середній
10	22	18	Середній	Середній
11	24	20	Середній	Середній
12	10	9	Низький	Низький
13	38	29	Вищий за середній	Середній
14	19	16	Середній	Нижчий за середній
15	17	14	Нижчий за середній	Нижчий за середній
16	22	22	Середній	Середній
17	37	37	Вищий за середній	Вищий за середній
18	18	18	Середній	Середній
19	20	20	Середній	Середній
20	10	10	Низький	Низький
21	43	43	Високий	Високий
22	19	19	Середній	Середній
23	12	12	Низький	Низький
24	22	22	Середній	Середній
25	38	38	Вищий за середній	Вищий за середній
26	17	17	Нижчий за середній	Нижчий за середній
27	24	24	Середній	Середній
28	10	10	Низький	Низький
29	44	44	Високий	Високий
30	18	18	Середній	Середній

Примітка: Респонденти 1-15 – експериментальна група, респонденти 16-30 – контрольна група. Діапазон балів: 10-23 – низький рівень, 24-36 – середній рівень, 37-44 – вищий за середній рівень, 45-50 – високий рівень.

Додаток Д
Таблиця Д.1

СПИСОК РЕСПОНДЕНТІВ

№	Група	Стать	Вік	Посада
1	ЕГ	Ж	28	Спеціаліст відділу обслуговування клієнтів
2	ЕГ	Ч	35	Менеджер кредитного відділу
3	ЕГ	Ж	42	Начальник відділу персоналу
4	ЕГ	Ч	31	Спеціаліст відділу розрахунків
5	ЕГ	Ж	27	Касир-операціоналіст
6	ЕГ	Ж	39	Головний бухгалтер
7	ЕГ	Ч	45	Заступник директора філії
8	ЕГ	Ж	33	Спеціаліст юридичного відділу
9	ЕГ	Ж	29	Менеджер з роботи з клієнтами
10	ЕГ	Ч	38	Начальник операційного відділу
11	ЕГ	Ж	26	Спеціаліст відділу продажів
12	ЕГ	Ч	41	Керівник відділу кредитування
13	ЕГ	Ж	34	Економіст
14	ЕГ	Ж	48	Директор філії
15	ЕГ	Ч	30	Аналітик фінансового відділу
16	КГ	Ж	25	Касир-операціоналіст
17	КГ	Ч	37	Менеджер кредитного відділу
18	КГ	Ж	43	Начальник відділу контролю
19	КГ	Ч	32	Спеціаліст відділу розрахунків
20	КГ	Ж	28	Спеціаліст відділу обслуговування клієнтів
21	КГ	Ж	40	Головний спеціаліст бухгалтерії
22	КГ	Ч	46	Заступник директора філії
23	КГ	Ж	35	Юрисконсульт
24	КГ	Ж	30	Менеджер з роботи з клієнтами
25	КГ	Ч	39	Начальник відділу безпеки
26	КГ	Ж	27	Спеціаліст відділу продажів
27	КГ	Ч	42	Керівник відділу кредитування
28	КГ	Ж	36	Економіст-аналітик
29	КГ	Ж	54	Заступник директора з персоналу
30	КГ	Ч	31	Аналітик фінансового відділу

Примітка: ЕГ – експериментальна група, КГ – контрольна група.