

2. Князев В.М., Сороко В.М. Освітня політика в системі публічного управління: проблеми і перспективи. *Публічне управління і адміністрування в Україні*, 2022, №25. – С. 12–18.
3. OECD. *Skills for a High Performing Civil Service*. – Paris: OECD Publishing, 2017.
4. Лазаренко І.В. Безперервна освіта в системі публічної служби: європейський досвід. *Вісник НАДУ*, 2021, №2. – С. 47–53.
5. Гриневич Л.М. Освітня політика в умовах цифровізації: стратегічні пріоритети. *Освіта і управління*, 2020, №1. – С. 6–11.
6. SIGMA/OECD. *Developing Professional Civil Service in Eastern Partnership Countries*. – Brussels, 2020.

УДК 351:323.21:316.485.6

Кравець Наталя

здобувачка вищої освіти факультету права, публічного управління і менеджменту

Вінницького державного педагогічного університету Імені Михайла Коцюбинського

Дзевелюк Андрій

Кандидат юридичних наук, доцент, доцент кафедри Фундаментальних і приватно-правових дисциплін.

Вінницького державного педагогічного університету Імені Михайла Коцюбинського, медіатор

ВИКОРИСТАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ МЕДІАЦІЇ В ОРГАНІЗАЦІЯХ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Ключові слова. Медіація, організація, конфлікт, комунікація, посередництво, управління персоналом, корпоративна культура.

Актуальність. Сучасні організації все частіше стикаються з внутрішніми та зовнішніми конфліктами, що впливають на ефективність їх діяльності.

Традиційні методи вирішення спорів (судові чи адміністративні) часто є довготривалими, затратними та деструктивними для робочої атмосфери. Тому впровадження інструментів медіації набуває особливого значення, адже сприяє формуванню культури діалогу, довіри та партнерства, що відповідає сучасним тенденціям розвитку системи управління персоналом.

Мета дослідження. Визначити основні виклики впровадження медіації в організаційне середовище та окреслити перспективи її застосування як ефективного інструменту управління конфліктами.

Виклад основного матеріалу. Конфлікти є невід’ємною частиною життєдіяльності будь-якої сучасної організації, незалежно від її розміру чи сфери діяльності. Неефективне управління конфліктами призводить до зниження продуктивності праці, погіршення психологічного клімату, зростання плинності кадрів та фінансових втрат. Впровадження інструментів медіації — структурованого переговорного процесу за участю нейтрального посередника — набуває особливої актуальності як альтернативний та більш конструктивний метод вирішення суперечок [1]. Особливе значення медіація має у контексті підготовки фахівців, зокрема юристів та публічних службовців, оскільки формує у них навички безконфліктної комунікації та співпраці, необхідні для роботи у складних організаційних структурах [2]. Мета роботи полягає у визначенні ключових викликів, пов’язаних із впровадженням медіації в організаційне середовище, та окресленні перспектив її ефективного використання.

Корпоративна медіація - це застосування медіаційних технік та принципів для врегулювання внутрішньоорганізаційних суперечок: між працівниками, між відділами, або між керівництвом та персоналом. На відміну від судового розгляду чи адміністративного рішення, медіація ґрунтується на принципах добровільності, конфіденційності, нейтральності медіатора та самовизначення сторін [3]. Застосування цих інструментів дозволяє сторонам самостійно виробити рішення, яке найбільше відповідає їхнім інтересам, що сприяє його довготривалому виконанню та збереженню робочих відносин. До основних

інструментів медіації, що використовуються в організаціях, відносять: активне слухання, рефреймінг, фасилітація переговорного процесу та пошук спільних інтересів [2].

Незважаючи на очевидні переваги, впровадження медіації в організаційну культуру стикається з низкою суттєвих викликів. По-перше, це недостатній рівень обізнаності керівництва та персоналу про сутність та ефективність медіаційних процедур. Часто конфлікти розглядаються виключно через призму ієрархії та формального покарання, а не через призму співробітництва [1]. По-друге, існує проблема кваліфікації внутрішніх або залучених медіаторів. Для забезпечення нейтральності та професіоналізму потрібна спеціалізована підготовка, яка відповідає міжнародним стандартам [2]. По-третє, психологічний опір змінам з боку працівників, які звикли до традиційних авторитарних методів вирішення суперечок, може стати серйозною перешкодою. Крім того, важливим викликом є забезпечення конфіденційності в умовах організаційної структури та уникнення сприйняття медіатора як «шпигуна» керівництва [3].

Перспективи використання медіації в організаціях пов'язані з її потенціалом для формування культури діалогу та довіри. Впровадження медіації як елементу системи управління персоналом (HRM) може мати значний економічний та соціальний ефект. Шляхами підвищення ефективності є: інтеграція медіаційних навичок у програми навчання та підвищення кваліфікації усіх категорій персоналу [2]; розробка внутрішньої політики з управління конфліктами, яка чітко визначає роль медіації [3]; а також створення реєстру зовнішніх, незалежних та висококваліфікованих медіаторів для складних чи високочутливих випадків [2].

Висновок. Інструменти медіації є потужним ресурсом для перетворення організаційних конфліктів на можливості для розвитку. Подолання викликів, пов'язаних з обізнаністю, кваліфікацією та опором, відкриває перед організаціями шлях до формування більш гнучкого, продуктивного та гуманного робочого середовища. Подальші дослідження мають бути

зосереджені на вимірюванні ROI (повернення інвестицій) від впровадження внутрішніх медіаційних програм.

Список використаних джерел:

1. Дзевелюк М.В., Дзевелюк А.В. Особливості використання медіації у підготовці юристів та публічних службовців в зво. Медіація & Університети 1.0: Матеріали Міжнар. наук.-практ.конф. 15 листопада 2024р., Чернівці: 2024. С. 113-117.
2. Медіація у професійній діяльності юриста : підручник / ред. Н. Крестовська, Л. Романадзе ; Українська академія медіації. Одеса : Екологія, 2019. 462 с. ISBN 978-617-7046-89-8.
3. Дзевелюк М.В. Медіація як інструмент модернізації системи органів державної влади та органів місцевого самоврядування в Україні. Наукові перспективи. Вип. № 6(60) 2025. С. 111-122.

УДК 005.95/96

Кулінська Анжела

професор кафедри публічного управління та адміністрування

Національного університету «Одеська політехніка»

ЗАСТОСУВАННЯ КОМПЕТЕНТНІСНИХ ІНСТРУМЕНТІВ В ПРОЦЕСІ ОЦІНЮВАННЯ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ

Ключові слова: публічні службовці, оцінка, компетентності.

Проведений аналіз результатів діяльності публічних службовців дозволяє констатувати той факт, що можна бути впевненими в гарантованій успішній роботі процесу за допомогою компетентнісного підходу, якщо передбачається використання наступних компетентнісних інструментів як моделювання компетенцій, розроблення еталонної моделі компетенцій, побудова компетенцій навчальної програми та оцінювання компетенцій.

У зв'язку із цим, для служби управління персоналом державного органу