



Institutional Principles of Formation of Mediation Competence of Public Servants in Ukraine

UDC: 35.08:323.2:005.574

DOI: <https://doi.org/10.15421/152245>**Larina Nataliia****Ph.D., Assoc. Prof., <https://orcid.org/0000-0001-5843-0765>, natali.larina@ukr.net
*Taras Shevchenko National University of Kyiv (Kyiv, Ukraine)***

Abstract

Professional activity in the public administration requires the skills and abilities of a public servant to overcome conflict situations and to resolve them in the process of performing assigned tasks and performing his/her functional duties. Mastering the basic principles and approaches for conflict resolution in public management and administration is especially important in the process of performing public activities that are associated with numerous internal and external communications. It becomes especially difficult for public servants to perform their functional duties during the occurrence of various crisis situations and phenomena, in the course of global catastrophes, including wars and armed conflicts. During the period of martial law in Ukraine, which has lasted for more than a year as a result of Russia's full-scale armed aggression against our country, conflict situations are especially increasing in connection with the evacuation of the population from combat zones, against the background of rocket attacks on civilian objects and infrastructure, after liberation of settlements after enemy occupations, manifestations of his aggression towards civilians. Therefore, knowledge of the basics of mediation and mediation competence, which will contribute to the resolution of conflicts in public administration, taking into account the specifics and main characteristics of a specific situation, are relevant for public officials. This motivates the formation and development of mediation competence among public officials, ensures the improvement of the quality of the provision of public administrative services to the population of Ukraine on an institutional basis. The author of the article notes that competence is derived from competence, therefore, mediation competence in the professional activity of public servants should be formed and developed in the context of the institutional development of the state in this field of activity, because it determines the requirements for knowledge, skills and personal characteristics within the competence of a specific state position employee and official of local self-government. Therefore, professional activity can be effective only when it is carried out through the formation of cognitive, personal and professional qualities of a public servant. This motivates the development of special professional and certificate programs for the professional development of public servants in the field of conflict resolution, the formation of this type of competence in them.

Keywords: institutionalization, mediation, mediation competence, public administration, public servants, mediation competence development programs, stakeholders, providers

Інституційні засади формування медіаційної компетентності публічних службовців в Україні

Ларіна Наталія***Київський національний університет імені Тараса Шевченка (Київ, Україна)***

Анотація

Професійна діяльність у публічному управлінні вимагає від публічного службовця умінь та навичок долати конфліктні ситуації й врегулювати їх в процесі виконання поставлених завдань, реалізації своїх функціональних обов'язків. Володіння основними принципами і підходами для врегулювання конфліктів в публічному управлінні та адмініструванні особливо важливе в процесі виконання публічної діяльності, яка пов'язана з численними внутрішніми й зовнішніми комунікаціями й, особливо ускладняється виконання функціональних обов'язків публічними службовцями під час виникнення різноманітних кризових ситуацій та явищ, в процесі глобальних катастроф, серед яких війни, збройні конфлікти. В період воєнного стану в Україні, який триває понад рік в результаті повномасштабної збройної агресії росії проти нашої держави, особливо зростають конфліктні ситуації в зв'язку з евакуацією населення із зон бойових дій, на тлі ракетних ударів по цивільних об'єктах та інфраструктурі, після звільнення населених пунктів після окупації ворогом, проявів його агресії щодо мирних жителів. Тож актуальними для публічних службовців є знання основ медіації та медіаційної компетентності, яка сприятиме врегулюванню конфліктів в публічному управлінні з урахування особливостей та основних характеристик конкретної ситуації. Це мотивує до формування та розвитку медіаційної компетентності у публічних службовців, забезпечує підвищення якості надання публічних адміністративних послуг населенню України на інституційних засадах. Автор статті зауважує, що компетентність є похідною від компетенції, тому медіаційна компетентність у професійній діяльності публічних службовців має формуватися та розвиватися в контексті інституційного розвитку держави у цій сфері діяльності, адже вона визначає вимоги щодо знань, умінь та особистих характеристик в рамках компетенції конкретної посади публічного службовця та посадової особи місцевого самоврядування. Тож професійна діяльність може бути ефективною лише тоді, коли здійснюватиметься шляхом формування когнітивних, особисто-діяльнических та професійних якостей публічного службовця. Це мотивує до розробки спеціальних професійних та сертифікатних програм для професійного розвитку публічних службовців у сфері врегулювання конфліктів, формування такого виду компетентності в них.

Ключові слова: інституціоналізація, медіація, медіаційна компетентність, публічне управління, публічні службовці, програми розвитку медіаційної компетентності, стейкхолдери, провайдери

Стаття надійшла / Article arrived: 14.11.2022

Схвалено до друку / Accepted: 28.12.2022



Вступ.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Професійна діяльність у сфері державної служби вимагає від посадовця умінь та навичок долати конфліктні ситуації й розв'язувати конфлікти в процесі виконання поставлених завдань, функцій та обов'язків.

З ухваленням у 2021 році Закону України «Про медіацію» розпочався процес законодавчої інституціоналізації медіації (Про медіацію, 2021). Це сприяло реформуванню та виробленню нових підходів до створення компетентного та професійного інституту медіації. Для забезпечення внесення комплексних змін у різних сферах органів публічної влади має функціонувати дієва система інституту медіації для отримання якісних знань у цій сфері діяльності, а також професійні, добросовісні, моральні медіатори та інші представники цього інституту.

Інституціоналізація медіації у сфері публічного управління означає трансформацію намірів публічних суб'єктів створити сприятливе середовище для врегулювання конфліктів (спорів) у вигляді норм права за допомогою соціально-правової регулюючої діяльності зацікавлених суб'єктів влади та суспільства. Інституціоналізація забезпечує формування загального стандарту для розробки освітніх програм та програм з підвищення кваліфікації з медіації для суб'єктів (медіаторів), які працюють не лише в юриспруденції, а також для представників органів публічної влади, які здійснюватимуть контроль за дотриманням вимог вирішення конфліктних ситуацій у сфері публічного управління та лідерів громадянського суспільства. Цей процес суб'єкти органів публічної влади контролюватимуть та поширюватимуть у своїй сфері діяльності, що у свою чергу має призвести до налагодження взаємодії між органами публічної влади та громадянським суспільством (Корчак, Алексеєнко, Ларіна та ін., 2022).

Інституціоналізація – це перетворення соціальних намірів у норму та формування правил публічного спілкування шляхом їх впровадження за допомогою владних інституцій (неписаних правил чи правової діяльності) на основі засобів правового, економічного і політичного регулювання (Медіація: міжнародний досвід, 2021).

Відповідно до інституціоналізаційних процесів розглянемо структуру компетентності, сформовану на базі глибокого аналізу потреб органів публічної влади, діяльності публічних службовців, задіяних до формування та реалізації інтеграційної політики України в європейський

простів, особливо в умовах воєнного стану та повоєнної відбудови держави. Саме вони визначатимуть зміст підвищення кваліфікації публічних службовців з питань управління конфліктами на публічній службі, сприятимуть формуванню медіаційної компетентності публічних службовців. Спеціалізовані програми, розроблені провайдерами, які надають освітні послуги з підвищення кваліфікації, сприятимуть формуванню професійної компетентності публічних службовців з питань управління конфліктами у сфері державно-управлінських з метою ефективного публічного управління, зменшення конфліктності в українському суспільстві.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питанням особливостей конфліктів у професійній діяльності публічних службовців присвятили свої праці Д. Дзвінчук, Н. Довгань, М. Логунова, Н. Нижник, М. Пірен, А. Пойченко, В. Ребкало, А. Ручка, С. Серьогін, М. Сіцінська, В. Танчер, О. Тертишна, В. Тимофієв, С. Хаджирадева та ін. Зазначені дослідники окреслили проблеми класифікації конфліктів; розглянули причини виникнення конфліктів, суб'єктний склад конфліктних відносин; дослідили управління конфліктами, стратегії поведінки під час перебігу конфліктів; висвітлили рекомендації щодо їх конструктивного розв'язання тощо. Однак не вирішеним у науковому дискурсі залишається питання щодо використання конструктивного ресурсу конфлікту в системі публічної служби, засобами медіації. Тому виникає необхідність формування медіаційної компетентності у публічних службовців з метою активного запровадження її в їх професійній діяльності.

Компетентність, за ствердженнями більшості вчених (Н. Бібік, Л. Даниленко, С. Вітвицька, Л. Маслак та ін.), – це рівень знань, вмінь та особистих якостей осіб певного соціально-професійного статусу, характеризує міру відповідності знань, вмінь, розуміння тощо реальному рівню складності виконуваних завдань та відображає ступінь усвідомлення себе як фахівця, представника певної професійної групи (Антонова, & Маслак, 2011; Бібік, 2004; Вітвицька, 2011; та ін.).

Ученими виділені ряд видів професійної компетентності: спеціальна, соціальна, особова, індивідуальна, екстремальна (А. Маркова); соціально-психологічна, така, що складається з комунікативної, перцептивної (когнітивної) компетентності, а також знань в області поведінки і взаємодії людей – міжособова компетентність (В. Горчакова); аутопедагогічна компетентність вчителя (О. Шиян); компетентність в



спілкуванні (Л. Петровська); конфліктологічна компетентність (А. Анцупов, Л. Петровська, Н. Самсонова, А. Шипілов) та ін. Проблеми конфліктологічної компетентності фахівця були предметом дослідження вчених-конфліктологів (А. Анцупов; Г. Козирев, Л. Петровська; М. Рогінський, Н. Самсонова; М. Тутушкіна, А. Шипілов та ін.). Однак досліджень з медіаційної компетентності недостатньо, особливо в сфері публічного управління та адміністрування, що й активізувало наш науковий пошук.

Метою статті є аналіз інституційних засад формування медіаційної компетентності публічних службовців в органах публічної влади.

Виклад основного матеріалу дослідження. Медіаційна компетентність включає: розуміння природи суперечностей і конфліктів між людьми; формування конструктивного відношення до конфліктів; володіння навиками неконфліктного спілкування у важких ситуаціях; уміння оцінювати і пояснювати виникаючі проблемні ситуації; наявність навиків врегулювання конфліктними явищами; уміння розвивати конструктивне начало виникаючих конфліктів; уміння передбачати можливі наслідки конфліктів; уміння конструктивно регулювати суперечності і конфлікти; наявність навиків усунення негативних наслідків конфліктів (Вітвицька, 2011).

Таким чином, медіаційна компетентність визначається як інтегральна характеристика суб'єктивної сторони професійної праці публічного службовця, його якості як суб'єкта праці, поєднання психічних властивостей; психічний стан, що дозволяє діяти самостійно і відповідально, здатність виконувати певні трудові функції в ситуаціях міжособового конфлікту з суб'єктами професійної діяльності (Рунессон, & Гі, 2007).

Розглянемо професійно важливі якості, складові медіаційної компетентності публічного службовця в інтелектуальній, емоційній, мотиваційній, практичній сферах діяльності та в сфері саморегуляції (Бібік, 2004; Медіація: міжнародний досвід, 2021; Про медіацію, 2021; Рунессон, & Гі, 2007).

В інтелектуальній сфері – гнучкість розуму; саногенне мислення; система медіаційних знань.

Гнучкість розуму допомагає долати стереотипи, що склалися в індивідуальному досвіді, відносно себе, інших людей і ситуацій, що повторюються, сприяє адекватному сприйняттю і оцінці виникаючої конфліктної ситуації, подоланню спотворення образу конфліктної ситуації і її складових, оперативному самовизначенню в конфліктній ситуації і

вибору оптимального стилю конфліктного взаємовідношення з опонентом.

Саногенне мислення зменшує внутрішній конфлікт, напруженість, дозволяє контролювати емоції, потреби і бажання. Різноманітність виникаючих конфліктних ситуацій на всіх рівнях професійної діяльності може викликати у фахівців конфліктофобію. Оптимізувати конфліктну поведінку дозволяють знання по теорії і практиці конфлікту: структура і динаміка конфліктної ситуації, конфлікту; типологія і види виробничих конфліктних ситуацій, конфліктів; типологія опонентів і “важких” людей; мотивація конфлікту; об'єктивні і суб'єктивні конфліктогени; конфліктогенність (саногенне мислення, знання про природу конфліктних емоцій, ціннісні орієнтації); форми конфлікту; активні і пасивні конфліктні стратегії; стилі конфліктної поведінки і їх застосовність в різних ситуаціях; способи і прийоми вирішення конфліктних ситуацій і конфліктів; поняття стресу; захисні механізми і способи психологічного захисту; психотехнічні прийоми регуляції психофізичного стану; знання комунікації; Знання медіації; бар'єри спілкування; технології попередження, управління, вирішення конфлікту; теоретичні і емпіричні методики діагностики конфлікту і його складових.

В емоційній сфері – ситуативна тривожність, адекватна самооцінка, упевненість в собі, уміння управляти конкретними конфліктними емоційним станом.

Ситуативна тривожність на відміну від особової тривожності сприяє підтримці належної активності індивіда, що у поєднанні з актуалізованою мотиваційною тенденцією загострення об'єктивної конфліктної ситуації спрямовує поведінку особистості в конфлікті в конструктивні рамки.

Таким чином, створюються умови для наступальних дій в досягненні конфліктних цілей ділового конфлікту. Адекватна самооцінка допомагає індивідові оцінити власні психофізичні ресурси, що у свою чергу робить вибір активної або пасивної конфліктної стратегії більш оптимальним. Упевненість в собі виступає підтримуючим чинником активних стратегій і забезпечує їм належний емоційний фон. Свідоме відношення до емоційного полягання в конфлікті, обґрунтоване саногенним мисленням, реалізується в уміннях і навиках управління негативними емоціями – гніву, роздратування, образи, використання прийомів психологічного захисту для зняття внутрішньоособової напруги, супроводжуючої ситуації узгодження.

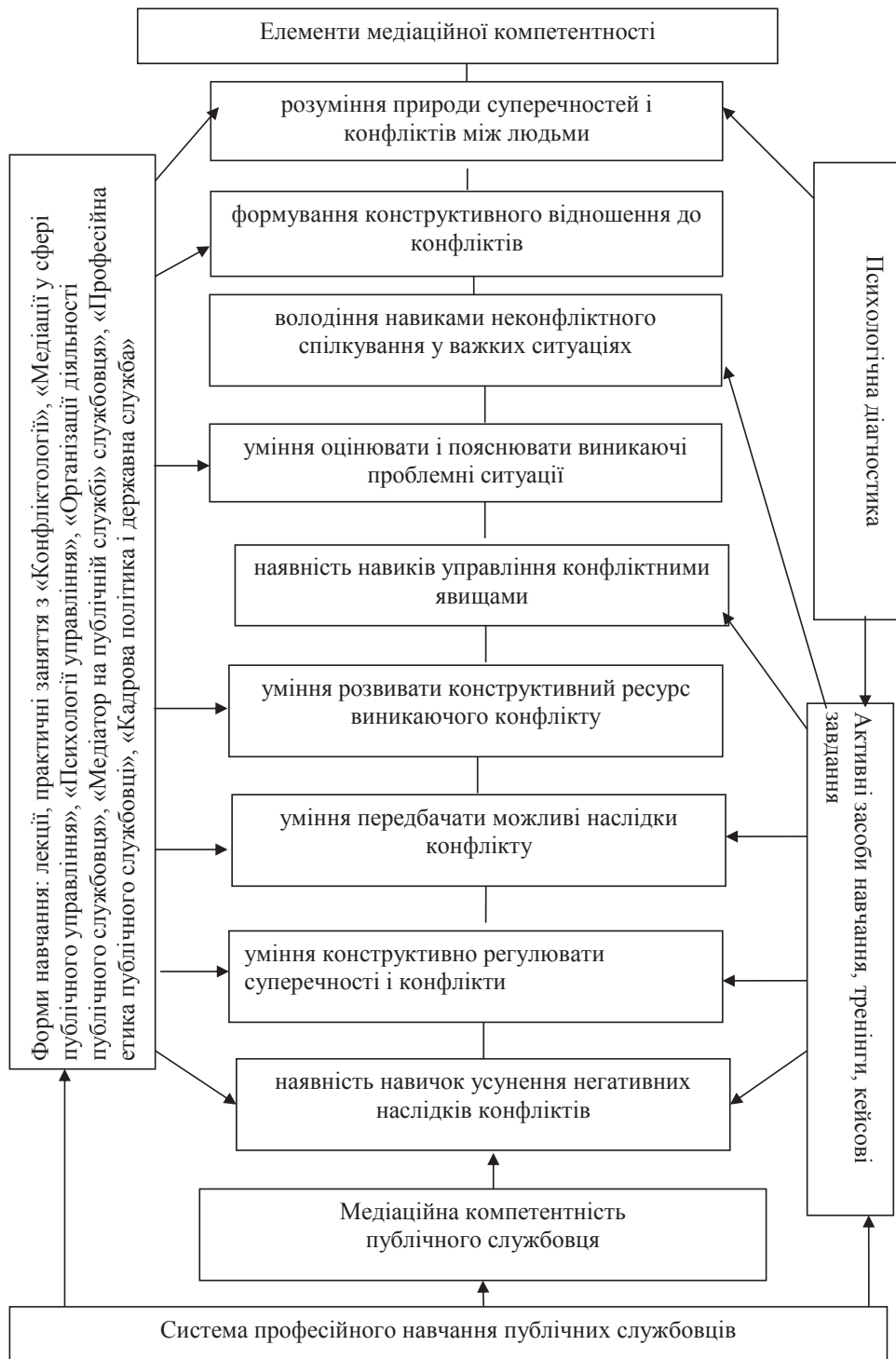


Рис.1. Структура медіаційної компетентності державного службовця (за джерелами: Медіація: міжнародний досвід, 2021; Рунессон, & Гі, 2007; Чабак, 2019)

У мотиваційній сфері – ставлення до насильства і ненасильства у відстоюванні власних інтересів і позицій, оцінювання конфлікту як засобу вирішення об'єктивного протиріччя, що свідчить про недосконалість якого-небудь

явища, актуалізація відповідно природі конфлікту тенденцій вступу до конфлікту або його уникнення. Дані характеристики у поєднанні з ціннісними орієнтаціями, що склалися, мають визначальну функцію в усвідомленні



конфліктної основи виниклої важкої виробничої ситуації взаємодії, а також у виборі відповідної конфліктної стратегії. (Рунессон, & Гі, 2007).

У предметно-практичній сфері – система умінь і навиків для вирішення можливих медіаційних завдань, що виникають в процесі виробничої діяльності.

Виділення класу медіаційних завдань є підставою для структуризації конфліктної діяльності опонентів, що, поза сумнівом, додає їй ефективність і передбаченість. Публічний службовець, що володіє досвідом вирішення медіаційних завдань, демонструє в конфліктній ситуації стан упевненості, власної психічної безпеки, готовності до відстоювання об'єкту конфлікту.

У сфері саморегуляції – свобода вибору цілей конфліктної діяльності і засобів їх досягнення; усвідомленість їх вибору; сумлінність; самокритичність, різносторонність і свідомість дій в конфлікті; уміння співвідносити свою поведінку з діями опонента; рефлексія, здатність фахівця управляти своєю поведінкою і діяльністю в умовах конфліктної ситуації, що розвивається. Розвинена сфера саморегуляції синтезує решту всіх процесів, що протікають в інших сферах, управляє, координує всі психічні стани, тому вона сприяє збереженню і зміцненню психічного здоров'я і, як наслідок цього, досягненню успіху в професійній діяльності.

Ступінь сформованих відповідних професійно важливих якостей впливає на підвищення рівня медіаційної компетентності публічного службовця.

Крім цього, медіаційна компетентність публічного службовця виконує функції оптимізації професійних взаємин, взаємодій, збереження ділових відносин співробітників і забезпечення емоційного благополуччя всіх учасників і свідків конфліктів у сфері публічно-управлінських відносин. У результаті відбувається «оприлюднення» професійної діяльності публічного службовця, що відповідає антропоцентричній тенденції світової цивілізації XXI ст.

Таким чином, класифікація можливих медіаційних завдань по врегулюванню конфліктами може бути представлена декількома групами (Чабак, 2019).

Перша група завдань – можливі медіаційні завдання щодо діагностики конфлікту – має мету: забезпечення адекватного сприйняття конфліктної ситуації (попередження спотворення образу опонента, помилкової оцінки реальної ситуації як конфліктною). Вони виконують функцію орієнтування і оцінки важкої ситуації професійної взаємодії з членами колективу і

учасниками зовнішньоекономічної діяльності, громадянами.

Перерахуємо можливі медіаційні завдання: оцінка природи конфліктної ситуації; аналіз конфліктогенів; визначення опонентного кола; визначення рівня конфліктогенності опонентів; виявлення рангу опонентів; визначення типу опонента; визначення об'єкту конфлікту; визначення типу конфлікту; картографія конфлікту.

Друга група. Окрім методологічних засад, публічному службовцю при вирішенні можливих медіаційних завдань необхідно спиратися на систему знань з медіації та конфліктології: попередження інциденту у власній конфліктній поведінці; попередження інциденту з боку опонента; коректування поведінки опонента; блокування дії однієї з причин даного конфлікту і обмеження його негативного впливу на інтереси опонентів.. Для вирішення цієї групи завдань публічному службовцю необхідні наступні уміння: застосовувати прийоми профілактичної амортизації дій опонента; використовувати психологічний захист з метою зняття психічної напруги; змінювати установку на сприйняття на сприйняття “важкої” людини в професійному спілкуванні; встановлювати психологічний контакт з людьми; вести діалогове спілкування; володіти способами вирішення конфліктної ситуації з позиції третьої особи – медіатора.

Третя група – можливі медіаційні завдання по стимулюванню конструктивних конфліктів – мають на меті збудження мотиваційної тенденції до загострення об'єктивних конфліктів з професійно ціннісним об'єктом конфлікту і досягнення професійно значущих цілей без урахування інтересів опонента.

До цієї групи відносяться наступні завдання: реалізація активної конфліктної стратегії: суперництво; демонстрація позитивної ініціативи; використання методів прямої дії на опонента.

Четверта група – можливі медіаційні завдання мають на меті досягнення професійно значущих інтересів для всіх учасників конфлікту. Перерахуємо їх: реалізація активних конфліктних стратегій: співпраця, компроміс; інституціоналізація конфлікту, тобто визначення правил і норм, які ведуть до взаємоприйнятних підсумків, легітимізація конфлікту, тобто визнання опонентами встановлених норм і правил конфліктної поведінки і дотримання їх, використання інформаційних технологій (інформаційне забезпечення процесу), Використання комунікативних технологій (організація спілкування опонентів),



використання соціально-психологічних технологій (нейтралізація негативних емоцій), використання організаційних технологій (організаційна дія на елементи конфліктної ситуації).

Рішення даної групи завдань можливе за наявності у публічного службовця таких умінь: змінювати характеристики елементів конфліктної ситуації (дії з об'єктом конфлікту; зміна відносин опонент – об'єкт конфлікту, опонент – опонент); надавати переконливу дію на опонентів; використовувати прийоми конструктивної критики; володіння технологією ведення бесіди і переговорів.

Знання класифікації ймовірнісних медіаційних завдань по управлінню конфліктом, а також володіння конкретними вміннями і навиками їх рішення сприяють медіаційній компетенції публічного службовця.

Такі знання можна одержати в Навчально-науковому інституті публічного управління та державної служби (далі ННПУДС) Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Науковцями провідного вітчизняного закладу розроблено професійну (сертифікатну) програму підвищення кваліфікації державних службовців «Медіація в системі врегулювання конфліктів на публічній службі» (Корчак, Алексеєнко, Ларіна та ін., 2022). Метою програми є розвиток професійних компетентностей та надання знань з основ медіації у сфері публічного управління та адміністрування, вироблення умінь та навичок, необхідних для професійного розвитку та ефективного виконання посадових обов'язків з метою забезпечення врегулювання спорів (конфліктів) на публічній службі; формування у слухачів мотивації потреб у постійному самовдосконаленні, вмінні самостійно вчитися вирішувати конфлікти.

Професійною програмою передбачено модульне дистанційне навчання, завдяки якому публічні службовці здобувають знання, вміння з медіаційної компетентності для застосування в практичній діяльності в органах влади (Корчак, Алексеєнко, Ларіна та ін., 2022, с. 6).

Адже конфлікти є частиною професійної діяльності публічного службовця. Причини цього мають об'єктивний і організаційний характер: мотивація конфлікту з громадянами носить конструктивний характер, що розглядається як позитивний факт, проте відносно співробітників мотивація направлена лише на когнітивний захист, при цьому відстоювання власних інтересів не є джерелом конфлікту, непродуктивний характер оцінюється як негативний факт; стійке переважання компромісних конфліктних стратегій і

відсутність вибору активних наступальних конкурентних стилів (суперництво); загальна спрямованість у відношенні до конфлікту як існуючого, але небажаного явища у відношенні із співробітниками. Ефективне вирішення ймовірних медіаційних завдань у професійній діяльності публічного службовця можливо тільки з позицій конструктивної мотивації конфлікту. Виявлені ознаки мотивації конфлікту в основних сферах індивідуальності складають групу медіаційних властивостей, яка розглядається нами як необхідна складова в структурі професійно важливих якостей публічного службовця. Специфіка нашого дослідження орієнтує на дослідження існуючих професіограм для публічного службовця з метою виявлення достатності наявності в ній медіаційних властивостей індивідуальності, оскільки, визначаючи специфіку медіаційної компетентності, треба виходити із специфіки і функцій професійної діяльності публічного службовця.

Рівень громадянської зрілості передбачає такі якості: патріотизм, моральна стійкість, дисциплінованість і законслухняність, світоглядні позиції і ціннісні орієнтації. До ділових якостей, які є основними для формування світогляду публічного службовця відносяться: спеціальні знання, вміння і навички при вирішенні практичних питань, компетентність, вміння ухвалювати самостійні рішення, старанність і ініціативність.

Серед етичних цінностей можна виділити високу вимогливість до себе, скромність, чесність, сумлінність, порядність, принциповість, чуйність. Сукупність професійних якостей публічного службовця така: уважність, вміння орієнтуватися в різних ситуаціях, гострота і швидкість сприйняття інформації, здатність зосередити увагу на конкретному об'єкті, вміння швидко переключати увагу і розглядати ряд об'єктів одночасно, швидка реакція, проникливість і вміння розбиратися в людях, емоційна стійкість, вольові якості (сила волі, витримка, енергійність, рішучість і т.п.). До ділових якостей публічного службовця відносяться: професійна компетентність; знання основ публічного устрою та публічного управління, а також особливостей функціонування державно-управлінських відносин; володіння одним або декількома іноземними мовами; володіння основами інформатики. До моральних якостей відносять: службову політичну нейтральність і неупередженість; дотримання етичних норм публічного службовця; цивільну зрілість і відповідальність; антикорумпованість. 3



наведених якостей видно, що проблема створення моделі ідеального публічного службовця знаходиться на стадії осмислення.

До професійно важливих якостей включаються також показники соціальної компетентності публічного службовця, професійно важливі як для будь-якого виду діяльності, наприклад, громадянська зрілість, відкритість, толерантність, позитивне ставлення до колег і громадян, упевненість в собі, активність, так і специфічні: службова політична нейтральність і неупередженість.

Визначення особливостей медіаційної компетентності публічного службовця дозволило зробити наступні висновки: прогностична модель ідеального публічного службовця є концептуальною для виділення можливих медіаційних знань як виду професійних завдань; зміст і структуризація ймовірнісних медіаційних знань ґрунтуються на ймовірнісному підході, що вимагає при виконанні управлінських завдань враховування вірогідності виникнення конфліктів і чинники, які обумовлюють подальший розвиток конфліктних ситуацій з опонентами рівних рівнів професійної структури; власне конфліктологічні обґрунтування є сукупністю положень про управління конфліктом, що відображає детермінуючу суть конфлікту в розвитку будь-яких явищ або структур; класифікація ймовірнісних медіаційних завдань складається з груп, які відповідають принципам управління конфліктом; фактологічна підтвердженість існування конфліктів в діяльності публічних службовців свідчить про актуальність включення медіаційного компоненту до складу їх професійної компетентності.

Починаючи роботу по формуванню медіаційної компетентності публічного службовця, насамперед необхідно знати наявний рівень сформованості професійної компетентності.

При виділенні рівнів медіаційної компетентності враховується також структурно-функціональна ознака. Як бачимо, розвиток є системно-цілісним процесом і шлях розвитку системи включає послідовну зміну станів: 1) неціле (незв'язне); 2) ціле (зв'язне); 3) оптимально зв'язне, єдине ціле. Застосовуючи категорію цілісності, можна розглядати кожен новий рівень розвитку як своєрідну якість цілого. Ми вважаємо, що перехід компетентності на вищий рівень означає не зникнення інтеграційних властивостей попереднього рівня, а перетворення їх в більш здійснені.

Зважаючи на ці ідеї, можна зробити висновок стосовно того, що чим вище рівень розвитку, тим більш взаємопов'язані внутрішні і зовнішні

зв'язки складу компетентності як професійно важливої властивості індивідуальності публічного службовця.

Нами виявлена суть рівнів медіаційної компетентності публічного службовця. Низькому рівню медіаційних компетентностей відповідає інтуїтивний рівень, який характеризується наступними показниками: конфліктологічні знання носять побутовий характер, не систематизовані; гнучкість мислення відсутня, характерні патогенні міркування. Конфлікт супроводжується неконтрольованими відчуттями утиску особових інтересів, некерованими негативними емоціями роздратуванням, нетерпінням; професійно значущі емоції не домінують; позитивне відношення до насильства як способу дозволу емоційної напруги. Мотивація конфлікту представлена однією тенденцією, реалізується в звичному стилі; імпульсивність, ригідність, рівень тривожності – високий; поведінка в конфліктній ситуації реактивна, відсутня рефлексія, рівень суб'єктивного контролю низький; конфліктологічні завдання не формулюються; характерні емоціогенні конфлікти.

Середньому рівню медіаційної компетентності відповідає репродуктивний рівень. Даний рівень характеризується наступними показниками: конфліктогенні властивості індивідуальності розвинені помірно, системно не сформовані; є поверхневі, безсистемні конфліктологічні знання; спостерігаються риси саногенного мислення; гнучкість розуму присутня; компоненти: “імпульсні”, “ригідність”, “самооцінка” – мають середні показники; емоційний фон – невпевненість в собі, страх, провина, образа; відношення до насильства, як способу досягнення конфліктних цілей, негативне. Конфлікт оцінюється односторонньо. Повний склад мотивації: прагнення загоріти конфлікт – обумовлене мотивами протесту проти несправедливості, нерозуміння, утиску гідності з боку керівника, захисті професійних інтересів; тенденція уникнення включає мотиви особистої безпеки; мотиви усвідомлюються, проте, актуалізуються ситуативно, нестійкі; рівень суб'єктивного контролю за розвитком конфліктної ситуації середній, в конфліктній ситуації звернення по допомогу до третьої особи. Медіаційні завдання управління конфліктом формулюються і реалізуються за зразком, несамостійно; завдання по актуалізації конструктивних конфліктів формулюються і реалізуються епізодично; характерні як ділові, так і помилкові конфлікти; дозвіл частковий – професійна функція непродуктивна.



Вищому рівню медіаційні компетентності відповідає продуктивний рівень. Медіаційні властивості в основних сферах індивідуальності мають високий рівень розвитку, функціонують системно. Високорозвинута медіаційна компетентність характеризується наступними показниками в професійній діяльності публічного службовця: сформована система медіаційних знань; розвинені самогенне мислення і гнучкість розуму, низька ригідність; низькі показники імпульсної, реактивної тривожності; адекватна самооцінка; формулюється оптимальна мета вступати або не вступати в конфлікт, що визначається чинниками обліку умов ситуації, що склалася, реальністю досягнення в ній поставлених цілей, увагою до індивідуальних і особових особливостей опонентів конфлікту; спрямованістю на зміст конфлікту і конфліктної діяльності, на способи попередження емоційного конфлікту, управління і вирішення змістовного, ділового конфлікту, що включає прагнення індивіда до самостійної і відповідальної позиції в конфліктній діяльності, прагнення бачити суть конфлікту, прагнення до засвоєння всієї системи способів і прийомів його дозволу і вибору з них адекватного характеру конфліктної ситуації, способів і прийомів.

Висновки з дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі.

Проведене дослідження дозволило виявити ряд особливостей розвитку медіаційної компетентності у публічних службовців.

Для того, щоб запровадити принципи гуманізації публічної служби в практику

професійного спілкування публічного службовця, усунути можливість деструктивного розвитку виникаючих виробничих конфліктів, забезпечити процес формування медіаційної компетентності публічного службовця в умовах підвищення кваліфікації, необхідно розробити програмно-цільову основу для даного виду освітнього процесу.

Виділення рівнів медіаційної компетентності дає можливість діагностувати рівень розвитку медіаційних властивостей публічних службовців і на цій основі цілеспрямовано будувати процес формування медіаційної компетентності. Медіаційна компетентність є складовою частиною професіоналізму і реалізується на соціальному, особовому і індивідуальному рівнях професійної діяльності публічних службовців; даним рівням відповідають соціальна, особова і індивідуальна компетенції; їх сформованість виступає підставою і умовою для успішної реалізації спеціальної медіаційної компетентності в закладах вищої освіти під час підвищення кваліфікації публічних службовців. Виокремлено п'ять груп завдань, що реалізують етапи процесу управління конфліктом з точки зору медіаційної компетентності публічних службовців: діагностичні, прогностичні, попереджувальні, стимулюючі, вирішальні.

Таким чином, медіаційна компетентність публічного службовця виконує функції оптимізації професійних взаємин, взаємодій, збереження ділових відносин співробітників і забезпечення емоційного благополуччя всіх учасників і свідків виробничих конфліктів.

БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

- Антонова, О. Є., & Маслак, Л. П. (2011). Європейській вимір компетентнісного підходу та його концептуальні засади. В Дубасенюк О. А. (Ред.), *Професійна педагогічна освіта: компетентнісний підхід*. (Монографія). (с. 81-109). Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка.
- Бібік, Н. М., (2004). Компетентнісний підхід: рефлексивний аналіз застосування. В Овчарук, О. В. (Ред.), *Компетентнісний підхід у сучасній освіті: світовий досвід та українські перспективи* (с. 45-50). К.: "К.І.С."
- Вітвицька, С. С. (2011). Компетентнісний та професіографічний підходи до побудови професіограми магістра освіти. *Вісник Житомирського державного університету*, 57(Педагогічні науки), 52-58.
- Левіцький, Є. (2017, Липень 6). *Медіація vs Врегулювання господарського спору за участю судді*. Відновлено з <https://yur-gazeta.com/publications/practice/gospodarske-pravo/mediaciya-vs-vregulyuvannya-gospodarskogo-sporu-za-uchastyu-suddi.html>
- Медіація: міжнародний досвід та українські реалії*. (2021, Серпень 25). Відновлено з <https://yur-gazeta.com/golovna/mediaciya-mizhnarodniy-dosvid-ta-ukrayinski-realiyi-.html>
- Про медіацію. № 1875-IX. (2021, Листопад 16). *Закон України*. Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-20#Text>
- Рунессон Е. М., & Гі М.-Л. (2007). *Медіація конфліктів і спорів у галузі корпоративного управління*. Вашингтон.
- Чабак, Л. А. (Уклад.). (2019). *Маніпуляції в процесі ділової комунікації та під час ведення переговорів: навч.-метод. посібник*. Черніг. центр перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів держ. влади, місцевого самоврядування, держ. п-в, установ і орг. Чернігів: Сіверський центр післядипломної освіти.
- Корчак, Н., Алексеєнко, І., & Ларіна, Н. (Ред.) та ін. (2022). *Загальна професійна (сертифікатна) програма підвищення кваліфікації державних службовців, які займають посади державної служби категорії «Б» «Медіація в системі врегулювання конфліктів на публічній службі»*. Київ: ННПУДС.



REFERENCES

- Antonova, O. E., & Maslak, L. P. (2011). The European dimension of the competence approach and its conceptual foundations. In O. A. Dubasenyuk (Ed.), *Professional pedagogical education: a competency-based approach*. (Monograph). (pp. 81-109). Zhytomyr: Publication of ZhdU named after I. Franko.
- Bibik, N. M., (2004). Competency approach: reflective analysis of application. In Ovcharuk, O.V. (Ed.), *Competency approach in modern education: world experience and Ukrainian perspectives* (pp. 45-50). K.: "K.I.S."
- Vitvytska, S. S. (2011). Competency and professional approaches to the construction of the professional profile of the master of education. *Bulletin of Zhytomyr State University, 57(Pedagogical Sciences)*, 52-58.
- Levitskyi, E. (2017, July 6). *Mediation vs Settlement of an economic dispute with the participation of a judge*. Retrieved from <https://yur-gazeta.com/publications/practice/gospodarske-pravo/mediaciya-vs-vregulyuvannya-gospodarskogo-sporu-za-uchastyu-suddi.html>
- Mediation: international experience and Ukrainian realities*. (2021, August 25). Retrieved from <https://yur-gazeta.com/golovna/mediaciya-mizhnarodniy-dosvid-ta-ukrayinski-realiyi-.html>
- About mediation. №1875-IX. (2021, November 16). *Law of Ukraine*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-20#Text>
- Runesson, E. M., & Guy, M.-L. (2007). *Mediation of conflicts and disputes in the field of corporate governance*. Washington.
- Chabak, L. A. (Ed.). (2019). *Manipulations in the process of business communication and during negotiations: teaching method. manual*. Chernihiv center for retraining and advanced training of employees of state bodies. government, local self-government, state sub-district, institutions and organizations. Chernihiv: Siver Center of Postgraduate Education.
- Korchak, N., Alekseenko, I., & Larina, N. (Ed.), et al. (2022). *The general professional (certificate) training program for civil servants holding civil service positions of category "B" "Mediation in the conflict resolution system in the public service"*. Kyiv: NNIPUDS.