

Олена УРУСОВА,

сертифікований медіатор Українського Центру медіації  
при Києво-Могилянській Бізнес Школі [kmbs], м.Київ

## ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МЕДІАТОРІВ У СФЕРІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

*Статтю присвячено визначенню психологічних особливостей професійної діяльності медіаторів у сфері управління персоналом, якими є суб'єкт-суб'єктна взаємодія медіатора з усіма учасниками процесу, наявність конфлікту, професійної психологічної придатності особистості та управління відносинами у робочому колективі. Наведено структурно-функціональну модель цілеспрямованого формування психологічної готовності майбутніх медіаторів до роботи у сфері управління персоналом. Опрацьовано практичні рекомендації для викладачів з медіації системи післядипломної освіти представників соціономічних професій, діяльність яких пов'язана із врегулюванням конфліктів різного рівня складності та спрямованості.*

**Ключові слова:** управління персоналом, професійна діяльність, особистість, конфлікт, структурно-функціональна модель, практичні рекомендації.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** На сьогодні будь-яка організація є такою ж невід'ємною частиною суспільства, як і сім'я. Більшу частину життя ми перебуваємо на роботі, яка забезпечує нас засобами до існування, завдяки роботі ми встановлюємо стосунки і знаходимо друзів, налагоджуємо взаємовідносини, здобуваємо досвід спілкування. Незмінною частиною міжособистих стосунків на роботі є конфлікти – між підлеглим і керівником, співробітниками, співробітником та компанією як юридичною особою тощо. Врегулювання конфліктів на робочому місці потребує швидкого, ефективного і раціонального механізму, яким є медіація. Застосування медіації у сфері управління персоналом має виразну особливість – її можливо використати не тільки для врегулювання конфліктів, а й для управління відносинами у колективі. Наприклад, у більшості організацій фахівець з персоналу уже став таким посередником між працівником і роботодавцем. При

цілеспрямованому формуванню медіаційних компетенцій у сфері управління персоналом, медіація може стати інструментом управління і відтак використовуватися радше для попередження конфлікту, ніж для його врегулювання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано вирішення даної проблеми та на які опирається автор.** Останнім часом вивчення закономірностей розвитку сфери управління персоналом викликає жвавий інтерес у вітчизняних та зарубіжних науковців (М. Альберт, А. Бовтрук, В. Гаращук, О. Дьяченко, Г. Зайцев, А. Єгоршин, В. Ландсман, М. Мескон, Б. Мільнер, А. Саакян, В. Співак, Ф. Хедоурі, В. Храмов та ін.).

Сфера управління персоналом розглядається у науковій літературі як елемент соціального управління, під яким традиційно розуміється управління людьми та їх колективами [19, с. 365–366]: як «сукупність заходів, спрямованих на оптимальне кількісне і якісне формування їх кадрового складу, організацію його професійного і соціального розвитку, досягнення раціонального ступеня мобільності та повне й ефективне використання його можливостей у процесі діяльності цих підприємств» [10, с. 5]; як «сукупність впливів на організаційну поведінку людей, спрямованих на активізацію ще невикористаних професійних і духовних можливостей для розв'язання поставлених завдань» [18, с. 18].

Обов'язковою психологічною складовою професійної діяльності медіаторів є наявність міжособистісного (між двома учасниками) або міжгрупового (між декількома групами учасників) *конфлікту*. Проблематика феномену конфлікту ретельно вивчена у вітчизняній і закордонній психології (А. Я. Анцупов, Н. В. Грішина, Г. Лейтц, Я. Л. Морено, Л. О. Петровська, М. І. Пірен, Б. І. Хасан, К. Хорні та ін.) та визначається по різному: як протидія суб'єктів і негативні емоції, що супроводжують його (за А. Я. Анцуповим та А. І. Шипіловим) [2, с. 81]; як взаємодія суб'єктів, що характеризується суперечністю та зіткненням (за Б. І. Хасан) [17, с. 33]; як біполярне явище – протистояння двох начал, що проявляє себе в активності сторін, спрямованої на

подолання розбіжності (за Н. В. Грішиною) [6, с. 17]; як зіткнення протилежно спрямованих, несумісних між собою тенденцій у свідомості окремо взятого індивіда, в міжособистісних взаємодіях індивідів або груп людей (за Л. М. Карамушкою та Т. М. Дзюбою) [9, с. 26] та ін.

Нажаль, комплексного дослідження щодо вивчення особливостей професійної діяльності медіаторів у сфері управління персоналом нами на сьогодні не виявлено.

**Метою статті** є визначення психологічних особливостей професійної діяльності медіаторів у сфері управління персоналом.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Результати психологічного аналізу професійної діяльності медіатора під час виконання ним медіаційного процесу [16, с. 273–275], свідчать про те, що психологічними складовими медіаційної діяльності є суб'єкт-суб'єктна взаємодія медіатора з усіма учасниками процесу, обов'язкова наявність конфліктної ситуації та вплив особистості учасників на медіаційний процес.

С. Д. Максименко та В. О. Соловієнко зазначають, що «міжособистісний конфлікт спричиняється ситуацією, в якій члени групи прагнуть до несумісних цілей або керуються несумісними цінностями чи нормами, намагаючись реалізувати їх у спільній діяльності» [11, с. 51].

А. Я. Анцупов та А. І. Шипілов розрізняють поняття «розв'язання» (рос. разрешение) та «врегулювання» (рос. урегулирование) конфліктів – на думку авторів, врегулювання конфлікту відрізняється від розв'язання саме тим, що в усуненні суперечності між опонентами бере участь третя сторона [2, с. 469].

Якою б не були причини конфліктів на робочому місці, вони мають прямий вплив на операційну діяльність та прибутковість організації. Аналіз результатів опитування «Workplace Conflict and How Businesses Can Harness it to Thrive», що опублікувала компанія CPP Global (2008 р.), свідчать наступне [21]:

більше ніж 50% фахівців з персоналу витрачають на вирішення конфліктів більше ніж 8 годин на тиждень;

більше ніж 50% топ-менеджерів витрачають на вирішення робочих конфліктів більше ніж 4 години на тиждень;

працездатність співробітників, які мають відношення до конфлікту знижується більше ніж на 40%;

робота проектних груп у 70% випадків не має ніякого результату, якщо у команді присутня конфліктна ситуація;

вартість заміни співробітника та адаптація нового співробітника складає 150% його річної заробітної платні.

Звичайно, на результат медіаційного процесу впливають всі його учасники, але для нас є важливим дослідити саме особистість медіатора як суб'єкта професійної діяльності.

Необхідно враховувати, що у професійну діяльність медіатори приходять сформованими особистостями, які вже мають фахову вищу освіту, відповідно, сформований професійний світогляд та досвід, певні уміння і навички. Тому для ефективного виконання професійної діяльності медіатор має володіти певними особистими чинниками, наявність яких надає впевненість та забезпечує належний рівень психологічної готовності людини щодо успішного виконання професійної діяльності.

Зазначимо, що дослідження проблематики особистих та професійно важливих чинників успішного медіатора знайшло своє відображення у дослідженнях вітчизняних і закордонних авторів [1; 3; 15; 20 та ін].

Так, вітчизняна дослідниця І. А. Белінська, ґрунтуючись на основних принципах гарвардського методу ведення переговорів та структурі медіаційного процесу, основними критеріями психологічного профілю медіатора називає дипломатичність, високий інтелект, силу «понад Я» (відповідальність, обов'язковість, доброзичливість, стійкість моральних принципів, ретельність і акуратність у справах, самоконтроль із прагненням до утвердження загальнолюдських цінностей), сила «Я» (емоційна зрілість, впевненість, послідовність, постійність у планах, реалістичність поглядів, усвідомленість вимог дійсності), компромісність [3, с. 42].

Американський медіатор Сем Імператі (Sam Imperati) найважливішими особистими чинниками для медіатора вважає уважність, пильність (alertness), терпіння і тактовність (patience and tact), бути правдивим (credibility), об'єктивність та самоконтроль (objectivity and self-control), здатність швидко пристосовуватись (adaptability), витривалість (perseverance), зовнішній вигляд і манеру поведінки (appearance and demeanor), ініціативу (initiative) (переклад наш, Урусова О. Г.) [20].

Російська дослідниця О. В. Аллахвердова вказує на такі професійно-важливі чинники медіатора як вміння активно слухати та аналізувати, чітко висловлювати власні думки, керувати своїми емоціями, здатність до гнучкості в мисленні й поведінці, доброзичливе ставлення до людей, наполегливість і терпіння у досягненні мети, працездатність, терпимість до критики, вміння працювати в агресивному середовищі [1, с. 53].

Яскравим відбитком головних складових змісту професійної діяльності медіатора є опис американського дослідника Уільяма Сімкіна (William E. Simkin) особистих якостей, що притаманні медіатору: демонстративна цільність, знання основ в процесі переговорів, фундаментальна віра в загальнолюдські цінності й потенційні можливості, обмежені здатністю оцінювати особливості слабкості, також як і сильні сторони, уперту здатність аналізувати те, чого досягли, а не те, чого бажано, достатньо особистого самолюбства й енергійності, обмежену готовність самому піти в тінь [15, с. 165].

Більша частина чинників, котрі притаманні успішному медіатору, знаходяться у площині конфліктогенів та ціннісних установок особистості та є такими, що рідко піддаються кореляції при навчанню чи під час здійснення професійної діяльності – на сьогодні нам не відомі навчальні інструменти чи техніки, що допомагають «прищепити» особистості, наприклад, високий емоційний інтелект або щирість, хоча припускаємо, що їх можна зімітувати на деякий час.

Фактично, йдеться про професійну психологічну придатність, яку хрестоматійно прийнято визначати за К. М. Гуревичем як «властивість особистості, що визначається за двома критеріями: за успішним оволодінням професією та ступеню задоволеності людини своєю працею. Обидва критерії відносні, а часом і суб'єктивні» [7, с. 15]. За такими ознаками дослідник поділив професії на два типи та, відповідно, виділив професійну придатність двох типів:

1) професії першого типу з абсолютною професійною придатністю – висувають такі вимоги, яким можуть задовольнити люди, що володіють спеціальними індивідуальними рисами;

2) професії другого типу з відносною професійною придатністю – такі, що з ними може впоратися кожна нормальна людина за умови формування високої мотивації до оволодіння такими професіями.

Враховуючи ключові психологічні характеристики медіаційної діяльності можемо задекларувати, що кожна особистість може оволодіти медіаційними навичками, «але уся справа в тім, скільки їй знадобиться для цього сил і часу» [7, с. 5]. Наявність повного переліку необхідних особистих та професійних чинників дозволить майбутньому фахівцю самокритично оцінити свою власну професійну психологічну придатність до майбутньої діяльності, а також сформуванню необхідний рівень психологічної готовності до майбутньої професійної діяльності як базової умови успішності її виконання.

Однак, важливою психологічною особливістю професійної діяльності медіаторів у сфері управління персоналом є вплив медіатора на управління відносинами у колективі, що є наслідком високої мотивації учасників конфлікту на збереження робочих відносин або керування ними для продовження нормального робочого процесу.

Н. М. Грішина зазначає, що медіатори здійснюють позитивний вплив на врегулювання конфліктної ситуації за двома аспектами: «по-перше, їх присутність посилює конвенціональність взаємодії сторін і шляхом цього знімає ступінь деструктивності; по-друге, організовуючи ефективну

комунікацію, діалог між сторонами конфлікту, медіатори знімають конфронтацію і посилюють співпрацю» [6, с. 364].

Така точка зору знайшла своє відображення у структурно-функціональній моделі цілеспрямованого формування психологічної готовності майбутніх медіаторів до роботи у сфері управління персоналом, що складається із діагностичного, розвивального та результативного блоків (наведено на рис. 1).

Діагностичний блок передбачає визначення наявності індивідуальних характеристик особистості медіатора, обов'язкових для подальшої успішної професійної діяльності у сфері управління персоналом – мотиваційна спрямованість, толерантність, емоційна зрілість, емоційний інтелект, комунікативних умінь і навичок, високій рівень стресостійкості тощо.

Розвивальний блок являє собою цілеспрямоване впровадження навчальної програми формування психологічної готовності майбутніх медіаторів до роботи у сфері управління персоналом.

Результативний блок передбачає, відповідно, сформованість цільових структурних компонентів психологічної готовності майбутніх медіаторів до роботи у сфері управління персоналом, що знаходять своє відображення у комунікативній поведінці учасників.

При опрацюванні практичних рекомендацій для викладачів з медіації було враховано вищезазначені психологічні особливості професійної діяльності медіаторів у сфері управління персоналом. Практичні рекомендації доцільно використовувати у системи післядипломної освіти не тільки медіаторів, а й для інших професій типу «людина-людина» – перш за все, менеджерів з персоналу, дипломатів, лікарів, психологів, конфліктологів та ін.

Потрібно пам'ятати, що медіатори як представники соціономічних професій потребують постійного поглиблення власних умінь і навичок, тому, що знаходяться у безпосередньому контакті з учасниками конфлікту та такими їх психологічними проявами, що не можливо передбачити чи прописати у підручнику. Це вимагає створення на практичних заняттях «такої навчальної атмосфери, що викликає в фахівцях психічні процеси та стани максимально схожі з тими, що відбуваються в реальності» [8, с. 288].

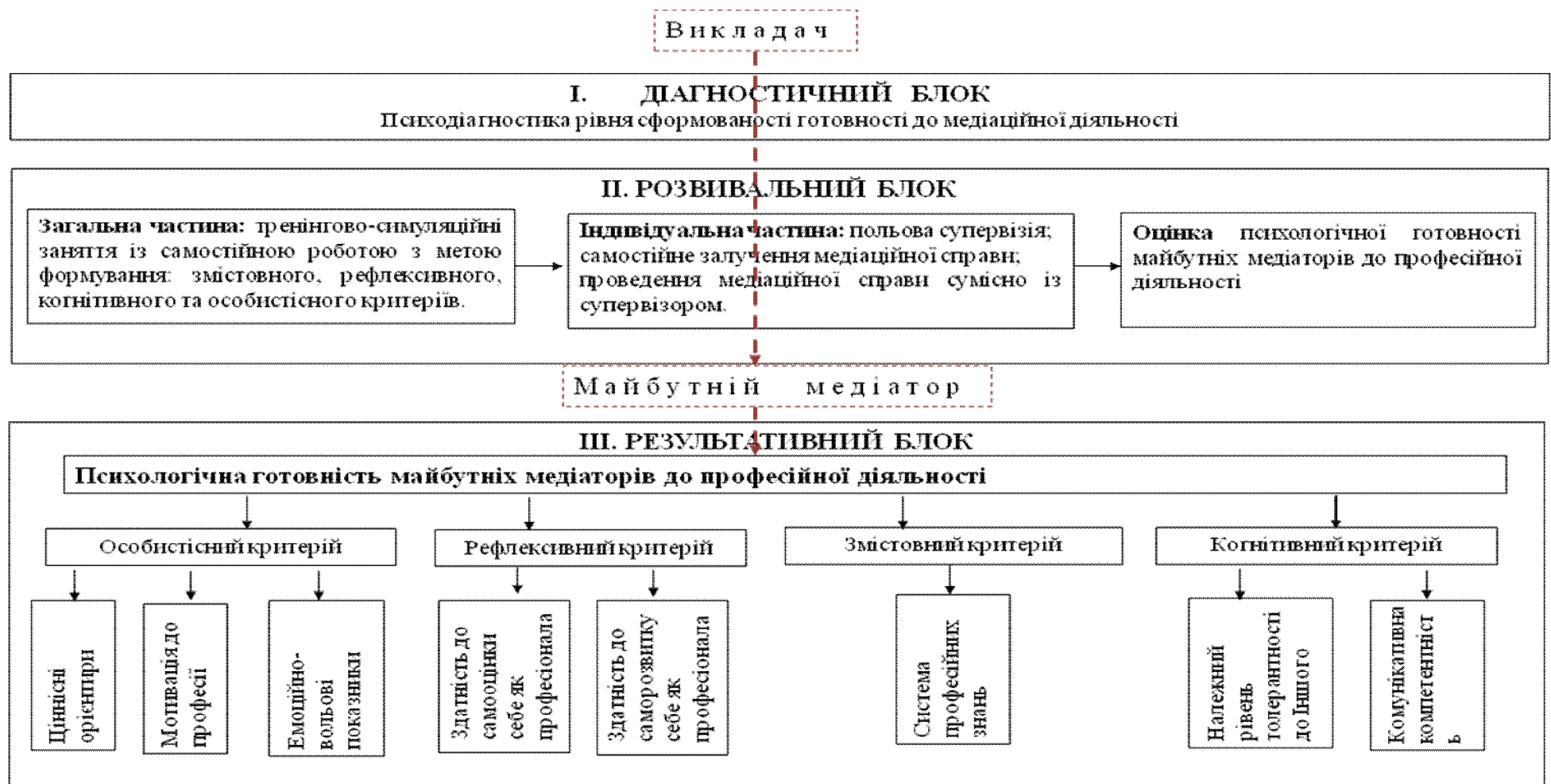


Рисунок 1 – Структурно-функціональна модель цілеспрямованого формування психологічної готовності майбутніх медіаторів до роботи у сфері управління персоналом



У вищезазначеному контексті безперечним є факт, що особливе значення у системі професійної підготовки майбутніх медіаторів займає вплив викладача, коли «під час навчальної діяльності вчитель має забезпечити «суб'єкт-суб'єктний» характер власного спілкування з учнями, рівність власної та їх психологічних позицій, має бути зорієнтовано на використання, насамперед, діалогічних стратегій взаємодії з ними» [12, с. 10].

Застосування саме інтерактивних форм роботи з учнями висуває досить чіткі вимоги до професіоналізму та рівня кваліфікації вчителя – «відсутність жорсткої програми вимагає від нього вміння оперативно оцінювати та коригувати роботу учнів, направляти, впливати на ціннісно-смыслову сферу, на їх професійний світогляд» [12, с.10].

Г. Ф. Похмелкіна акцентує увагу, що сама особистість медіатора є необхідною технологічною умовою всього освітнього процесу. Також вона пропонує при підготовці медіаторів змістити акцент з питання «Що (мета) і як (методи) засвоюємо» на питання «Хто передає знання, вміння та навички (носій культури та цінностей) та хто їх освоює (суб'єкт формуючої діяльності та навчання)» [13, с. 710].

Викладач з медіації забезпечує:

а) організацію та управління процесом навчання (вміло поєднує активні та інтерактивні навчальні форми навчання, додержується сценарію проведення тренінгово-симуляційних занять, керує супервізорською практикою, організовує інформаційні повідомлення та розсилки, збір учасників тощо);

б) психологічні умови ефективної взаємодії слухачів (врахування нервово-психічного стану та індивідуальних особливостей емоційної сфери кожного учасника; забезпечення психологічного супроводу учасників протягом усіх етапів; окреслення чітких правил та умов міжособистісної взаємодії тощо);

в) змістовні аспекти взаємодії слухачів під час їх безпосереднього спілкування (наближення навчальних ситуації до реальних медіаційних кейсів;

закріплення отриманих вмінь і навичок на практиці; залучення інноваційних інтерактивних методів навчання тощо).

Викладачам з медіації варто вивчати та використовувати в навчально-виховному процесі результати останніх вітчизняних і зарубіжних наукових досліджень у суміжних галузях, що надасть можливість враховувати психологічні особливості навчального процесу.

Як влучно зазначає українська дослідниця О. А. Войтюк, «глибоке знання навчального матеріалу викладачем забезпечує розширення сфери психологічних знань слухачів, сприяє зняттю у них психологічних бар'єрів, створенню позитивної психологічної атмосфери, а також, формуванню соціальної спрямованості особистісних характеристик викладачів» [4, с. 164].

Викладачам з медіації варто застосовувати активні форми проведення занять із урахуванням специфіки професійної діяльності та постійно контролювати зміщення акцентів з теорії в практику, що забезпечить практичну спрямованість розвитку структурних складових цільової психологічної готовності майбутніх медіаторів до професійної діяльності, зокрема у сфері управління персоналом.

У навчальному процесі відпрацьовуються навчальні симуляції (для яких мають бути заздалегідь розроблено кейси із акцентом на проблемні зони формування структурних компонентів психологічної готовності майбутніх медіаторів до фахової діяльності) у формі «акваріума» із подальшим відео-аналізом. Після завершення симуляції, обов'язковим є групове обговорення та надання викладачем зворотного зв'язку учасникам (відмічає вдалі фрази, техніки, вербалізує приховані жести, міміку, використовує відео-демонстрацію симуляцій). Учасники програми мають навчитись вербалізувати власні почуття, що переживали під час симуляції, аналізують власні помилки, роблять спроби оцінити дії партнерів, що були ними пропущені, резюмують нові технологічні та інструментальні набутки.

У процесі підготовки майбутніх медіаторів ми рекомендуємо:

– організувати роботу у симуляціях із дотриманням певних психологічних умов: поступово «відривати» суб'єктів навчання від постійного зворотного зв'язку, скорочувати підказки, спонукати до самостійного прийняття рішення;

– проговорювати чому саме обрав такий спосіб вирішення завдання, постійно проговорювати питання, не соромитись постійно їх повторювати, напрацьовувати власний «банк запитань». Таким чином, «активується декілька органів сприйняття, що підвищує ефективність запам'ятовування та відпрацювання на автоматичному рівні» [14, с. 151];

– розвивати мовленнєву компетенцію слухачів через збільшення вправ, спрямованих на формування мовленнєвих актів та конструкцій, переш за все, завдяки діалоговій активності.

Враховуючи, що учасники навчання не мають достатнього досвіду щодо врегулювання медіаційних справ, викладачу варто допомагати, бути толерантним до помилок, «проявляти свій педагогічний такт, толерантність, емпатичність, рефлексивність і прагнення до згоди» [4, с. 166].

Професійне мислення медіаторів характеризується наявністю творчого компонента, тому використання завдань, що вимагають креативних підходів до вирішення та виконання творчих робіт повинні стати невід'ємною частиною процесу підготовки майбутніх медіаторів до професійної діяльності.

Викладачу з медіації необхідно постійно підтримувати власний кваліфікаційний рівень як медіатора, бути «граючим тренером», що вимагає власну фахову практику. На нашу думку, сертифікація не тільки майбутніх медіаторів, а й викладачів з медіації, є обов'язковою, що гарантує якісний кадровий склад самих викладачів.

Викладач з медіації має впевнено орієнтуватись в різноманітних соціально-педагогічних ситуаціях, ефективно організовувати спільну комунікативну діяльність, правильно діагностувати різноманітні психологічні перешкоди і мотивувати своїх слухачів до їх відпрацювання, «підбирати власний психолого-педагогічний стиль» [4, с. 166].

Як зазначає О. Ф. Волобуєва, розуміння викладачем соціально-психологічних детермінант групового впливу на слухача сприятиме підвищенню рівня розвитку необхідних здібностей, окрім того, навчальна група своєю внутрішньою та зовнішньою організацією суттєво впливає на ставлення всіх членів навчальної групи до закріплення матеріалу, до мотивації в оволодінні майбутньою спеціальністю [5, с. 30].

На нашу думку цілеспрямоване формування психологічної готовності майбутніх медіаторів до роботи у сфері управління персоналом є засобом створення конкурентоспроможності особистості в умовах стрімкого підвищення попиту на опанування новітньою професією. Враховуючи, що молода професія медіатора ще «не ввійшла у моду» (як це трапилось із професією, наприклад, психолога наприкінці 90-х років XIX століття або бізнес-тренера на початку 2000-х років), експерти медіаційного середовища мають час на подальше удосконалення науково-методологічної бази професійної підготовки фахівців з перспективою розширення потенційних користувачів не тільки серед професійних медіаторів, а й звичайних людей.

**Висновки.** У результаті нашого дослідження набуло подальшого розвитку визначення психологічних особливостей професійної діяльності медіаторів у сфері управління персоналом: суб'єкт-суб'єктна взаємодія медіатора з усіма учасниками процесу, обов'язкова наявність конфліктної ситуації, вплив особистості учасників на медіаційний процес, управління відносинами у робочому колективі. Опрацьовано практичні рекомендації для викладачів з медіації щодо впровадження авторської програми у системі їх професійної підготовки.

**Перспективи подальшого дослідження.** На жаль, обсяг статті не дозволяє нам розкрити всі особливості професійної діяльності медіаторів у сфері управління персоналом. Перспективою подальшого дослідження ми вбачаємо проведення експериментальної перевірки програми формування психологічної готовності майбутніх медіаторів до роботи у сфері управління персоналом.

## Список використаних джерел

1. **Аллахвердова, О. В.** Методическое пособие для посредников-медиаторов / О. В. Аллахвердова, А. Д. Карпенко. – СПб., 2005. – 107 с.
2. **Анцупов, А. Я.** Конфликтология: Учебник для вузов / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов. — М. : ЮНИТИ, 2000. – 551 с.
3. **Белінська, І. А.** Основні критерії психологічного профілю медіатора / І.А.Белінська // Зб.наук.праць Кам'янець-Подільського національного університету імені І.Огієнка, Інституту психологію ім.Г.С.Костюка НАПН України. Серія: Проблеми сучасної психології. – Кам'янець-Подільський: Аксіома, 2012. – Вип.18. – С. 34–43.
4. **Войтюк, О. А.** Формування психологічної компетентності викладачів іноземних мов вищих військових навчальних закладів: дис. ... канд.психол.наук: 19.00.07 / О. А. Войтюк; Національна академія Державної прикорд.служби України ім. Б.Хмельницького. - Хмельницький, 2009. – 308 с.
5. **Волобуєва, О. Ф.** Психологічні засади розвитку іншомовних здібностей майбутнього військового професіонала: автореф. дис. ... докт.психол.наук: 19.00.07 / О. Ф. Волобуєва; наук.кер. С. Д. Максименко; Ін-т психології ім. Г.С. Костюка НАПН України. – Київ, 2010. – 48 с.
6. **Гришина, Н. В.** Психология конфликта. 2-е изд. / Н. В. Гришина. – СПб. : Питер, 2008. – 544 с.
7. **Гуревич, К. М.** Профессиональная пригодность и основные свойства нервной системы / К. М. Гуревич. – М. : Издательство «Наука», 1970. – 272 с.
8. **Йосипів, Ю. Р.** Психологічні чинники професійної підготовки працівників ОВС до дій в екстремальних ситуаціях/ Ю. Р. Йосипів // Зб. наук.праць К-ПНУ ім.Івана Огієнка, Інст.псих.ім.Г.С.Костюка АПН України. Серія «Проблеми сучасної психології», 2009. – Вип.6, част.1. – С.283–291.
9. **Карамушка, Л. М.** Психологія управління конфліктами в організації (на матеріалах діяльності освітніх організацій): монографія / Л. М. Карамушка, Т. М. Дзюба. – К. : Наук.світ, 2009. – 268 с.
10. **Ландсман, В. А.** Теоретичні аспекти розвитку системи управління персоналом сучасного підприємства / В. А. Ландсман // Державне будівництво. – 2012. – № 2. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVu\\_2012\\_2\\_38](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVu_2012_2_38).
11. **Максименко, С. Д.** Загальна психологія: навч. Посібник / С. Д. Максименко, В. О. Соловієнко. – К. : МАУП, 2000. – 256 с.
12. **Максименко, С. Д.** Технологія спілкування (комунікативна компетентність учителя: сутність і шляхи формування)/ С. Д. Максименко, М. М. Заброцький. – К. : Главник, 2005. – 112 с.

13. **Похмелкина, Г. Ф.** Освоение позиции медиатора в специальной системе профессиональной подготовке / Г. Ф. Похмелкина // Зб. наук. пр. Кам'янець-Подільського Національного Університету ім.І.Огієнка «Проблеми сучасної психології», Інституту психології ім.Г.С.Костюка НАПН України. – К., 2011. – Випуск 11. – С. 708–717.

14. **Скиба, К. М.** Психолого-педагогічні умови розвитку лінгвістичного мислення майбутніх перекладачів: дис. ... канд.психол.наук: 19.00.07 / К. М. Скиба; Національна академія Державної прикорд.служби України ім. Б.Хмельницького. – Хмельницький, 2008. – 219 с.

15. **Тихомирова, Є. Б.** Конфліктологія та теорія переговорів: Підручник / Є. Б. Тихомирова, С. Р. Постолювський. – Рівне: Перспектива, 2007. – 389 с.

16. **Урусова, О. Г.** Психологічний аналіз професійної діяльності у життєвому просторі особистості медиатора/ О. Г. Урусова // Зб.наук.пр. Одеського національного університету «Вісник Одеського національного університету. Серія «Психологія». – Одеса : «Астропринт», 2016. – Том 21. – Вип. 3 (41). – С. 270–282.

17. **Хасан, Б. И.** Психотехника конфликта и конфликтная компетентность / Б. И. Хасан. – Красноярск: РИЦ Красноярского ун-та, 1996. – 86 с.

18. **Храмов, В. О.** Основы управления персоналом : навч.-метод. посіб. / В. О. Храмов, А. П. Бовтрук. – К. : МАУП, 2001. – 112 с.

19. **Щекин, Г. В.** Социальная теория и кадровая политика : Моногр. – К. : МАУП, 2000. – 576 с.

20. **Imperati, S.** Traits of a «Mediator» [Electronic resource] / S. Imperati, 2012. – Mode of access: <http://www.mediate.com/articles/imperati1.cfm>.

21. **Workplace Conflict and How Businesses Can Harness it to Thrive** [Electronic resource]. - Mode of access: [https://www.google.com.ua/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjmvrk-OTYAhURPVAKHcEYA8YQFggnMAA&url=https%3A%2F%2Fshop.cpp.com%2FPdfs%2FCPP\\_Global\\_Human\\_Capital\\_Report\\_Workplace\\_Conflict.pdf&usg=AOvVaw35NrEKLEPGxDtk4m4oNCF7](https://www.google.com.ua/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjmvrk-OTYAhURPVAKHcEYA8YQFggnMAA&url=https%3A%2F%2Fshop.cpp.com%2FPdfs%2FCPP_Global_Human_Capital_Report_Workplace_Conflict.pdf&usg=AOvVaw35NrEKLEPGxDtk4m4oNCF7).

***Урусова Е. Психологические особенности профессиональной деятельности медиаторов в сфере управления персоналом***

*Статья посвящена определению психологических особенностей профессиональной деятельности медиаторов в сфере управления персоналом, которыми являются субъект-субъектное взаимодействие между всеми участниками процесса, наличие конфликта, профессиональная психологическая пригодность личности и управление отношениями в рабочем коллективе.*

Приведена структурно-функциональная модель целенаправленного формирования психологической готовности будущих медиаторов к работе в сфере управления персоналом. Обработаны практические рекомендации для преподавателей по медиации системы последипломного образования представителей социэкономических профессий, деятельность которых связана с урегулированием конфликтов разного уровня сложности и направленности.

**Ключовые слова:** управление персоналом, профессиональная деятельность, личность, конфликт, структурно-функциональная модель, практические рекомендации.

***Urusova O. Psychological features of mediators' professional activity in personnel management sphere***

*The article is devoted to the definition of psychological features of the mediators' professional activity in the sphere of personnel management, which traditionally refers to the management of people and their teams (the subject-subject interaction of the mediator with all participants in the process, the conflict availability, the professional psychological adaptability of the person and his suitability for relations management in the team). It has been noted that most of the factors, that a successful mediator possesses, are located in the field of conflicts and values of personality settings and are rarely correlated during studying or professional activity. All this requires the formation of the target level psychological readiness for future professional activity as the basic condition of its successful implementation.*

*The structural and functional model of the purposeful formation of the psychological readiness of future mediators to work in the sphere of personnel management has been presented in the article. The model contains such blocks as: diagnostic (determining the availability of individual characteristics of the mediator's personality, necessary for further successful professional activities in the field of personnel management), developmental (purposeful implementation of the curriculum of the psychological readiness formation of future mediators to work in the sphere of personnel management); resultative (the formation of target structural components of the psychological readiness of future mediators for work in the sphere of personnel management, which are reflected in the communicative behavior of the participants).*

*Practical recommendations for teachers of mediation of the postgraduate education system of socioeconomic professions representatives, whose activity is related to the conflicts settlement of different levels of complexity and orientation, have been worked out. The features of mediators' professional activity and the analysis of psychological and pedagogical conditions for the formation of psychological readiness of future mediators to work in the sphere of personnel management have been described in the practical recommendations.*

**Key words:** personnel management, professional activity, personality, conflict, structural and functional model, practical recommendations.