

УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ЯК СКЛАДНИК СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ ПЕРСОНАЛУ

CONFLICT MANAGEMENT AS AN ELEMENT OF THE STRATEGY OF MANAGING PERSONNEL BEHAVIOUR

УДК 316.455:331.108

Сазонова Т.О.доцент, к.е.н.,
Полтавська державна аграрна академія
Сиротюк А.П.здобувач вищої освіти
Полтавська державна аграрна академія
Вигівська І.А.здобувач вищої освіти
Полтавська державна аграрна академія

У статті розглянуто особливості формування поведінки людини. Прیدілено увагу особливостям формування організаційної поведінки. Визначено сутність конфлікту та його роль в управлінні персоналом. Описано взаємозв'язок стратегії управління конфліктами та поведінкою. Доведено необхідність спільного розроблення стратегії управління конфліктами та стратегії управління поведінкою персоналу.

Ключові слова: поведінка, управління, конфлікт, персонал, стратегія.

В статье рассмотрены особенности формирования поведения человека. Уделено внимание особенностям формирования организационного поведения. Определены сущность конфликта и его роль в управлении персоналом. Описана взаимосвязь стратегии управления конфликтами и поведе-

нием. Доказана необходимость совместной разработки стратегии управления конфликтами и стратегии управления поведением персонала.

Ключевые слова: поведение, управление, конфликт, персонал, стратегия.

In the article, the features of the formation of human behaviour were considered. Also, attention was paid to the peculiarities of the formation of organizational behaviour. The essence of the conflict and its role in personnel management were determined. The relationship between conflict management strategies and behaviour were described. The necessity of joint development of conflict management strategy and personnel management strategy has been proved.

Key words: behaviour, management, conflict, personnel, strategy.

Постановка проблеми. У сучасних умовах функціонування все більше менеджерів підприємств визнають важливість персоналу в системі менеджменту організації. Персонал визначає потенціал організації, її результативність, інноваційність та ефективність функціонування. Природно, що стратегія персоналу організації має включати такі елементи, як стратегія управління поведінкою персоналу та стратегія управління конфліктами. При цьому ефективність стратегії управління персоналом можна оцінити, зокрема, через показник мотивації праці, продуктивність праці, рівень лояльності персоналу тощо, а також через ступінь досягнення поставлених керівництвом цілей. Усі ці показники залежать від ефективності стратегії управління поведінкою персоналу. Своєю чергою, управління конфліктами як прояв поведінки персоналу належить до обов'язкових фахових компетентностей сучасного менеджера. Знаючи особливості проявів, виявлення, управління конфліктами, способи їх попередження та профілактики, сучасний керівник закладає фундамент успішного управління персоналом, а отже, і підприємством у цілому. Необхідним є більш детальний аналіз взаємозв'язку стратегії управління конфліктами та стратегії управління поведінкою персоналу, чим і викликана актуальність нашого дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед вітчизняних та зарубіжних дослідників проблем управління поведінкою персоналу підприємства такі: О.М. Владимир, Т.З. Гарасимів, П.Д. Дудкін, О.О. Єкімова, Є.Г. Жулина, Є.А. Замедліна, Н.І. Козлов, О.М. Криворучко, Ю.Є. Кулик, О.Б. Мосій, Л. Столяренко, Ю.В. Топ-

чеєва, М.Г. Ярошевський та ін. Питанням особливостей управління конфліктами на підприємстві присвячено праці дослідників А.М. Веремчука, А.М. Гриненко, Л.М. Ємельяненко, В.М. Петюха, Дж.Г. Скотта, Н.А. Тарабріної, Л.В. Торгова, М.В. Шиліна, А.І. Шипилова та ін. Кожен із цих дослідників розглядав власну тему дослідження з різних боків. Вони досягли значних результатів, які беруться нині за основу практичного управління.

Однак, на нашу думку, активні трансформаційні зміни у зовнішньому середовищі організації, які спричиняють аналогічні перманентні зміни у внутрішньому середовищі, вимагають постійного дослідження та вдосконалення системи управління поведінкою персоналу. Постійні зміни можуть асоціюватися з порушенням взаємовідносин, утратою психологічної стійкості, емоційним дисбалансом. Ці чинники, своєю чергою, можуть виступати причинами або каталізаторами конфліктів, формування небажаної керівництвом поведінки персоналу. Отже, управління поведінкою та дисципліною персоналу має розглядатися в єдиній системі.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження єдності системи формування управління конфліктами та поведінкою персоналу сучасного підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Поняття «поведінка» є багатограним, багатозначним та полідисциплінарним. Простежимо за допомогою даних табл. 1 різні підходи до визначення терміна «поведінка». При цьому розглядаємо лише соціальну поведінку, тобто поведінку індивіда.

Підходи до визначення поняття «поведінка» [1]

Автор, джерело	Визначення терміну «поведінка»
В.Н. Кудрявцев [2, с. 7]	Активне втручання в оточення, перебудова її згідно зі своїми планами, потребами та інтересами
Т. Шибутані [3, с. 162]	Свідома поведінка є конструктивною, творчою; це щось таке, що утворюється в результаті низки пристосувань до постійно змінюваного поля сприйняття
Ю.А. Шерховін [2, с. 7]	Перетворення внутрішнього стану людини в дії стосовно соціально значимих об'єктів
І.М. Сеченов [4, с. 9]	Рефлекторне безвідносно до конкретного – наукового знання про нерви, м'язи та мозкові центри. Тобто поведінка людини залежить від напрацьованих суспільством та різноманітними соціальними групами норм, цінностей і установок
Л.С. Виготський [5, с. 76]	Всі ті рухи, котрі здійснюються лише живими істотами, що й відрізняє їх від неживої природи
Е. Торндайк, Дж. Уотсон, К. Лешлі, Б. Скіннер та ін. [6, с. 27, 28]	Тлумачать поведінку людини за допомогою схеми «стимул – реакція», розглядаючи будь-який подразник як активне джерело організму. Вони досліджують соціальну поведінку людини як спосіб пристосування людини до соціального середовища

На підставі дослідження питання поведінки людини встановлено чотири визначальних категорії [6, с. 123]:

1. Склад психіки.
2. Моральність.
3. Духовність.
4. Рівень інтелекту.

Також у біологічного виду «людина розумна» можна позначити такі групи чинників, що взаємодіють між собою [6, с. 123] і визначають її поведінку в цілому:

1. Вроджені інстинкти та безумовні рефлексії.
2. Відпрацьовані звички, традиції, наслідування інших.
3. Продуманий заздалегідь план дій.
4. Інтуїція.

У процесі життя ці чинники або посилюються, або послаблюються. У результаті формується склад психіки з переважанням того чи іншого чинника. Залежно від того, що стоїть на першому місці під час прийняття рішень, можна виділити склади (строї) психіки [6, с. 123]:

1. Тваринний стрій психіки, коли на перший план під час прийняття рішень виступають інстинкти та рефлексії.
2. Біороботичний, коли людина керується звичними приписами, законами, робить те, що «прийнято», що модно, що програмується.
3. Демонічний стрій психіки, коли людина інформацію, що надходить, не аналізує, а наполягає на своєму варіанті.
4. Людській стрій психіки – людина інформацію, що надходить, аналізує, приймає розумне і відкидає нерозумне, проявляє творчість і самоактуалізацію.

В умовах динамічних змін, коли на перше місце виходить не лише «слухняність» персоналу, а й креативність, нестандартність мислення та дій, прагнення до розвитку та саморозвитку, пріоритетним є саме четвертий варіант. Але якщо

перший та третій строї можуть бути сформованими без зовнішнього впливу (природним шляхом, зумовлений темпераментом та характером людини), то другий і четвертий формуються лише через прояв зовнішнього впливу.

Основними детермінантами психічного стану, який визначає характер поведінки людини, науковці виокремлюють такі:

- а) потреби, бажання та прагнення людини (усвідомлені й неусвідомлені потреби, прагнення та бажання);
- б) можливості людини (приховані потенціали і здібності, що проявилися, духовні, компетентнісні та матеріальні);
- в) умови середовища (об'єктивний вплив, суб'єктивне сприйняття та розуміння поточної ситуації) [8].

Таким чином, можна з упевненістю стверджувати, що на поведінку індивіда можливо і потрібно впливати.

Пропонуємо таке визначення поведінки людини: це сукупність її стійких реакцій у відповідь на прояви зовнішнього середовища, сформована під впливом особистісних особливостей (темпераменту, характеру, рівня освіченості, звичок тощо), що формують стан психіки, та соціальних установок.

З огляду на зазначене, пропонуємо сучасним менеджерам звернути увагу саме на застосування рефлексивного підходу до управління поведінкою персоналу, який передбачає дослідження напрямів мислення співробітників для прогнозування можливої їхньої поведінки і спрямування до вигідного для керівників підприємств виду організаційної поведінки.

Конфлікт – це складний соціальний феномен, невід'ємний складник життєдіяльності людини. Він може виступати як внутрішній психічний стан людини, як форма людської поведінки, як особливий емоційний стан, що характеризується пере-

важанням негативних емоцій, які пронизують і психіку, і дії конфлікуючих сторін. Конфліктами потрібно управляти, а головне – запобігати їх виникненню.

Складна природа конфлікту зумовлює їх різноманітність. Передусім, на нашу думку, керівник як сторона, яка зацікавлена у вирішенні конфлікту, має визначити тип, вид, рівень конфлікту. Природа та підступність конфліктогенів пояснюється тим, що люди більш чутливі до слів інших людей, аніж до тих, що говорять самі. Таким чином, ми контролюємо те, що чуємо, але не завжди контролюємо те, що говоримо або вчиняємо самі. Існує закономірність ескалації конфліктогенів: на конфліктоген на нашу адресу ми старанно відповідаємо більш міцним конфліктогеном, нерідко максимально міцним серед усіх наявних (рис. 1). Якщо проаналізувати рис. 1, то можна стверджувати той факт, що, керуючись логікою наведеного процесу виникнення випадкових конфліктів, вони виникають часто без свідомого бажання людей. Нерідко реальний конфлікт виникає, коли об'єктивних умов конфлікту нема.

Отже, між образом конфліктної ситуації та реальністю можливі такі варіанти співвідношення [10; 11, с. 497]:

1. Об'єктивно конфліктна ситуація існує, її учасники вважають, що їхні цілі та інтереси конфліктні, і правильно розуміють сутність себе, інших, ситуацію у цілому. Це адекватно усвідомлений конфлікт.

2. Об'єктивно конфліктна ситуація існує, сприймається як конфліктна, але усвідомлюється з певними відмінностями від реального контексту. Це неадекватно усвідомлений конфлікт.

3. Об'єктивно конфліктна ситуація існує, але не усвідомлюється. У цьому разі конфліктна взаємодія відсутня.

4. Об'єктивно конфліктної ситуації немає, але стосунки сприймаються як конфліктні. Це удаваний, помилковий конфлікт.

Найчастіше виникають такі типи конфліктів (рис. 2).

Саме конфліктні ситуації можуть бути точками зростання і розвитку організації, можуть дати суттєвий поштовх для формування у ній нових відносин. Однак для реалізації цієї важливої функції конфліктів потрібні дві істотні умови: по-перше, зміна ставлення до конфліктів, формування позитивного ставлення до них і вміння «бачити» в конфліктах конструктивний початок; по-друге, формування вміння аналізувати конфліктні ситуації, керувати ними, збагачення механізму управління технологіями вирішення конфліктів, а також дотримання правил, що сприяють вирішенню конфлікту.

Отже, завданням керівника є запобігання (швидке нівелювання) випадковим конфліктам, установлення реальних умов конфлікту та визначення типу конфлікту.

На нашу думку, лише за таких умов можливе ефективне управління конфліктами на підприємстві

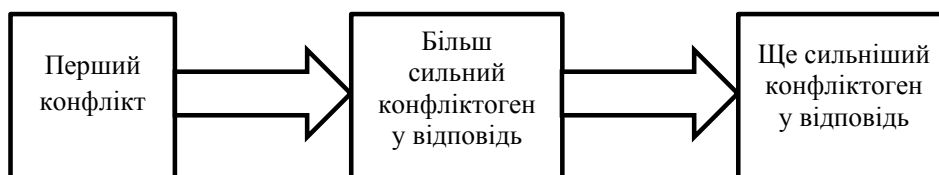


Рис. 1. Процес виникнення випадкових конфліктів [9]

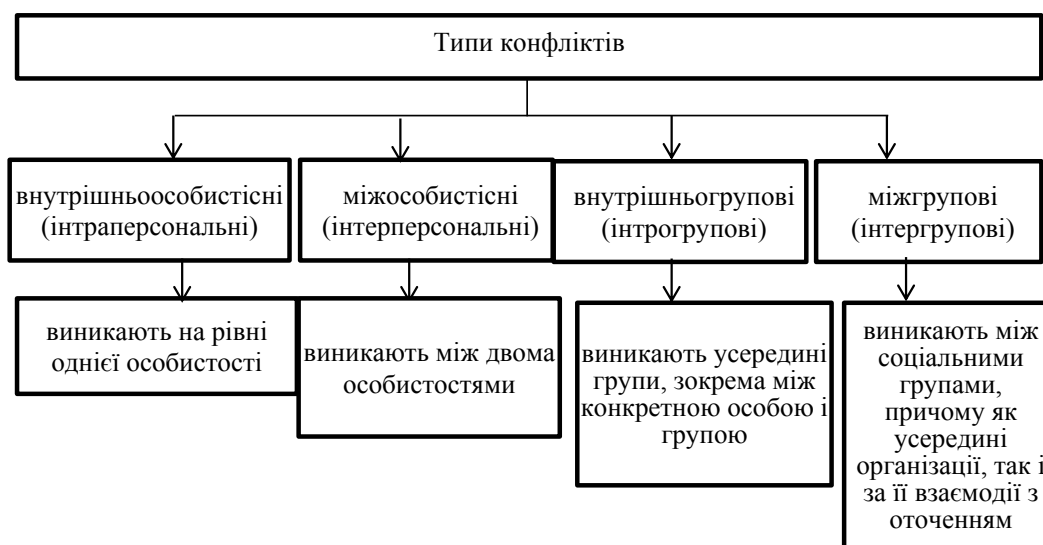


Рис. 2. Типи конфліктів [12]

та формування в подальшому поведінки з мінімальним рівнем негативної конфліктності. При цьому керівник має керуватися визначеними принципами управління конфліктами, які можуть слугувати принципами формування результативної поведінки персоналу (табл. 2). Отже, на користь предмету нашого дослідження – спільної системи управління конфліктами та поведінкою персоналу підприємства – свідчить ще й те, що й індивідуальна (та й групова) поведінка, й її рівень конфліктності залежать від:

- загальних якостей (розум, спостережливість, працездатність, організованість, товариськість);
- специфічних властивостей (здатність займатися тим чи іншим видом діяльності: системне мислення, стратегічність поведінки, лідерські якості тощо);
- готовності до певного виду діяльності (знання, вміння, навички, загальна та фахова компетентність);
- спрямованості (орієнтованість, соціальна активність, що виникає під впливом соціальних

мотивів: інтереси, прагнення, ідеологічні переконання);

- складу характеру;
- темпераменту;
- психологічного стану;
- виховання;
- типу включення особистості до організаційних відносин.

Ставлячи за мету формування ефективної стратегії поведінки персоналу, керівник, на нашу думку, має враховувати три важливих компоненти (розглядаємо в контексті організаційної поведінки):

1. Критеріальну основу – формування наступних станів та ставлення: задоволеність роботою, захопленість визначеною трудовою діяльністю, відданість організації; сукупність цінностей (першочерговим є виявлення наявних у працівників цінностей, далі – сприяти усвідомленню та прийняттю організаційних цінностей); вірування; принципи, якими керується персонал у своїй поведінці.

Таблиця 2

Принципи формування ефективної стратегії управління конфліктами та поведінкою персоналу підприємства [13]

Принцип	Пояснення	Зв'язок з управлінням поведінкою
1	2	3
Інституціалізації конфлікту (встановлення норм і процедур врегулювання або вирішення конфлікту)	– обмеження кількості учасників та сфер прояву конфлікту; – прийняття всіма сторонами певних правил вирішення конфлікту: організаційних і (або) етичних норм, чітких домовленостей і т. д.; – контроль із боку третіх осіб	– формування зовнішніх правил, процедур, традицій, які створюють із часом «запрограмовану» поведінку під час вирішення конфлікту; – створення умов більшого психологічного комфорту та авторитетного впливу на поведінку
Легітимації процедури вирішення конфлікту	– визнання всіма його сторонами правомірності та справедливості певного порядку дій щодо вирішення спору, навіть якщо встановлені процедури розходяться з деякими (застарілими) правовими нормами; – фіксація процедур у спеціальних документах і широкого ознайомлення з ними всіх учасників конфлікту	формування єдиної корпоративної поведінки, заснованої на відчутті єдності, поділу спільних переконань, відкритості та справедливості
Структурування конфліктуєчих груп	визначення складу учасників конфлікту, представників (лідерів) груп, що змагаються, різних центрів групового впливу й їхньої сили	дає змогу сформувати вплив на поведінку, застосовуючи індивідуалізований підхід
Відокремлення людей від проблеми	– демонстрація готовності розібратися з проблемою; – твердість по відношенню до проблем і м'якість по відношенню до людей	мотивує продуктивну поведінку, в основі якої визначена головна цінність – особистість, людина, що є запорукою конструктивізму
Пропозиції взаємовигідних варіантів	– розроблення широкого кола варіантів; – пошук взаємної вигоди; – з'ясування переваг іншої сторони	формування стратегії поведінки типу «виграш – виграш», що у цілому сприяє зростанню мотивації учасників
Уваги інтересам, а не позиціям	– фіксація базових інтересів; – пошук спільних інтересів; – визнання інтересів опонента частиною проблеми	
Використання об'єктивних критеріїв	– розроблення по кожній частині проблеми об'єктивних критеріїв; – використання справедливих критеріїв; – використання декількох критеріїв	сприяє формуванню бажаної поведінки на засадах структурованості, об'єктивності та справедливості
Редукції конфлікту	послідовне ослаблення конфлікту шляхом перекладу на більш м'який рівень протистояння	обмеження небажаної поведінки та м'яке спрямування її в бажаному напрямі

2. Мотивацію – у кожній поведінці є власна мотивація. Задля формування бажаної поведінки керівництво має визначити причини небажаної. Кожен прояв позитивної (бажаної) трудової поведінки має бути винагороджений (і навпаки).

3. Сприйняття інформації, що надходить, винагород, які отримують, тощо. Сприйняття може відіграти як допоміжну функцію у системі формування ефективної поведінкової стратегії, так і навпаки, адже воно залежить від багатьох чинників, зокрема особистісних характеристик, ситуативних чинників, стереотипів тощо.

Отже, виходимо з того, що будь-яке управління полягає у вирішенні певних завдань, а їх вирішення передбачає обдумування й ухвалення рішення щодо стимулювання визначеної поведінки, реалізація якої виконавцем призведе до бажаного результату. Ми погоджуємося з Ю.М. Орловим, який визначає всього два управлінські завдання [14]:

1. Викликати у виконавців бажану менеджером поведінку або надати наявній поведінці певні властивості в сенсі якості, швидкості, розмаху, широти, інтенсивності і т. д.

2. Припинити або закріпити певну поведінку, усунути деякі прояви наявної поведінки, якщо вони небажані для керівника.

Те ж саме ми можемо спостерігати у сфері запобігання та управління конфліктами на підприємствах.

Висновки з проведеного дослідження. Отже, ефективність управління визначається якісним орієнтуванням керівника в ситуації й оцінці можливостей виконавця у реалізації цілей управління. Чим краще знає керівник закони поведінки, психологічні особливості виконавця й обставини справи, чим більшою мірою він знає і може впливати на бажання виконавця, тим менше він удається до примусу. А це, своєю чергою, в разі зменшує потенційні конфлікти. Мистецтво управління поведінкою персоналу відображається в можливості керівника виявити чинники, що формують поведінку в цілому, і визначити причини появи конфліктів, зокрема зрозуміти бажання, прагнення працівників, умови їх зміни. Знаючи мотиви, цінності, бажання, спрямування тощо власного персоналу, керівник має змогу побудувати ефективну систему управління конфліктами зокрема і поведінкою у цілому. При цьому ці дві стратегії є невід'ємними частинами єдиного цілого, що необхідно враховувати під час формування механізму впливу на досліджувані категорії управління персоналом.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Гарасимів Т.З. Поняття «поведінка» та «діяльність» як основа філософії девіантної поведінки. URL: <https://journals.uran.ua>.

2. Кудрявцев В.Н. Закон, поступок, ответственность. М.: Юр. Норма, НИЦ ИНФРА-М, 2017. 452 с.

3. Шибутани Т. Социальная психология; пер. с англ. В.Б. Ольшанского. Ростов-на-Дону: Феникс, 1999. С. 162.

4. Ярошевский М.Г. Наука о поведении: русский путь. Вопросы психологии. 1995. № 4. С. 9, 14.

5. Выготский Л.С., Лурия А.Р. Этюды по истории поведения: Обезьяна. Примитив. Ребенок. М.: Педагогика-пресс, 1993. С. 76.

6. Торндайк Э. Принципы обучения, основанные на психологии. Основные направления психологии в классических трудах. Бихевиоризм. М.: АСТ-ЛТД, 1998. С. 27–28.

7. Румынский Й.К. Поведение человека. Наукові праці. Соціологія. 2013. Вип. 213. Т. 225. С. 121–124. URL: www.irbis-nbuv.gov.ua.

8. Куликов Л.В. Психические состояния. СПб.: Питер, 2001. 512 с. URL: <https://www.twirpx.com>.

9. Коваленко Л.В. Соціально-трудоі конфлікти та напрями роботи щодо їх запобігання. Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія «Економіка, аграрний менеджмент, бізнес». 2013. Вип. 181(6). С. 135–141. URL: <http://nbuv.gov.ua>.

10. Тарабріна Н.А. Динаміка конфлікту і тактики його розв'язання; НУ «Острозька академія». URL: <https://naub.oa.edu.ua>.

11. Петровський М.Г. Соціально-психологічна сфера особистості. К.: Вища школа, 2001. 550 с.

12. Психологія: навч. посіб. / О.В. Винославська, О.А. Брусенко-Кузнєцов, В.Л. Зливков та ін.; за наук. ред. О.В. Винославської. К.: ІНККОС, 2005. URL: <http://www.ebk.net.ua>.

13. Патлах И. Конфликт-менеджмент в организации: стратегии и тактики. URL: <https://www.cfin.ru>.

14. Орлов Ю.М. Управление поведением. URL: <http://www.sanogen.ru>.

REFERENCES:

1. Harasymiv T. Z. (2015). Poniattia "povedinka" ta "diialnist" yak osnova filosofemy deviantnoi povedinky [The concept of "behavior" and "activity" as the basis of the philosophers of deviant behavior]. Available at: <https://journals.uran.ua> (accessed 14 September 2018)

2. Kudriavtsev V. N. (2017). Zakon, postupok, otvetstvennost [Law, act, responsibility]. Moskva, Yur. Norma, NYTs YNFRA-M. (in Russia).

3. Shybutany T. (1999). Sotsyalnaia psykholohiya [Social psychology] (V. B. Olshansky, Trans.). Rostov-on-Don: Phoenix. (in Russian).

4. Yaroshevskiy M. H. (1995). Nauka o povedenyy: russkiy put. [The science of behavior: the Russian way]. Questions of Psychology Journal, no. 4, pp. 9,14. (in Russian).

5. Vuhotskiy L. S. & (1993). Etiudu po ystoryu povedeniya: Obeziana. Prymytyv. Rebenok. [Studies on the history of behavior: Monkey. Primitive. Child]. Moskva: Pedahohyka-press. (in Russian).

6. Torndaik E. (1998). Pryntsyphu obucheniya, osnovannue na psykholohyy. [Principles of training

based on psychology]. The main directions of psychology in classical works. Behaviorism Moskva: LLC "Publ. house AST-LTD". pp. 27-28. (in Russian).

7. Rumunskyi Y. K. (2013). Povedenye cheloveka. [Human behavior]. Scientific works. Sociology Journal. Vol. 225. pp. 121–124. Available at: www.irbis-nbuv.gov.ua (accessed 14 September 2018).

8. Kulikov L. V. (2001) Psykhycheskye sostoiانيا. [Mental conditions]. St.Petersburg: "Peter". Available at: <https://www.twirpx.com> (in Russian).

9. Kovalenko L. V. (2013) Sotsialno-trudovi konflikty ta napriamy roboty shchodo yikh zapobihannia [Socially-Labor Conflict, that is, straightforward robotics]. Scientific herald of the National University of Bioresources and Nature Management of Ukraine. Sir: Economics, agrarian management, business. Journal. vol. 181 (6). pp. 135-141. Available at: <http://nbuv.gov.ua> (accessed 17 September 2018).

10. Tarabrina N. A. (n. d.) Dynamika konfliktu i taktyky yoho rozviazannia [Dynamics of conflict and tactics of its solution]. Available at: <https://naub.oa.edu.ua> (accessed 17 September 2018).

11. Petrovskyi M. H. (2001). Sotsialno-psykhologichna sfera osobystosti [Socio-psychological sphere of personality]. Kyiv : Vyshcha shkola (in Ukrainian).

12. Vynoslavskaya O. V., Breusenko-Kuznietsov O. A., Zlyvkov V. L., Apisheva A. Sh., Vasylieva O. S. (2005). Psykhologhiia [Psychology]. Kyiv : INKOS. Available at: <http://www.ebk.net.ua> (accessed 17 September 2018).

13. Patlakh Y. (2012). Konflikt-menedzhment v orhanyzatsyy: stratehyy y taktyky. [Conflict management in the organization: strategies and tactics] Available at: <https://www.cfin.ru> (accessed 18 September 2018).

14. Orlov Yu. M. (n. d.). Upravlenye povedenym [Management of behavior]. Available at: <http://www.sanogen.ru> (accessed 18 September 2018).

Sazonova T.O.

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Senior Lecturer at Department of Management
Poltava State Agrarian Academy

Syrotyuk A.P.

Student
Poltava State Agrarian Academy

Vygiska I.A.

Student
Poltava State Agrarian Academy

CONFLICT MANAGEMENT AS AN ELEMENT OF THE STRATEGY OF MANAGING PERSONNEL BEHAVIOUR

Personnel determinate organization's potential, its effectiveness, innovation, and performance. The personnel strategy of the organization should include both elements: the strategy of personnel behaviour and conflict management strategy.

Conflict is an important form of interaction between people and performs as a way of solving many problems. Human behaviour is a complex of its sustained reactions to the response of environment manifestations. It's formed by the influence of individual characteristics: temperament, character, level of education, habits, etc.

With the correct conflict management, they can be points of growth and development of the organization, can give a significant impetus for the new relationships formation in it. Therefore, the task of the head is to prevent (to quickly eliminate) random conflicts, to establish real conflict conditions, and to determine the type of conflict.

The level of conflict and the personnel behaviour are determined by: general qualities, specific properties, and readiness for a certain type of activity, orientation, the composition of character, temperament, psychological state, education and type of inclusion of personality in organizational relations.

Consequently, the better the manager knows the laws of conduct, the psychological characteristics of the performer, and the circumstances of the case, the more he knows and can affect the wishes of the executor. That creates the preconditions for conflict prevention and effective management.