

4. Економіка та управління підприємствами (за видами діяльності).
УДК 316.455 : 331.108

Сазонова Т. О.

доцент, кандидат економічних наук
Полтавська державна аграрна академія

Сиротюк А. П.

здобувач вищої освіти
Полтавська державна аграрна академія

Вигівська І. А.

здобувач вищої освіти
Полтавська державна аграрна академія

**УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ЯК СКЛАДОВА СТРАТЕГІЇ
УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ ПЕРСОНАЛУ
CONFLICT MANAGEMENT AS A STRUCTURE OF STAFF
MANAGEMENT BY PERSONNEL BEHAVIOR**

У статті розглянуті особливості формування поведінки людини. Також приділена увага особливостям формування організаційної поведінки. Визначена сутність конфлікту та його роль в управлінні персоналом. Описаний взаємозв'язок стратегії управління конфліктами та поведінкою. Доведена необхідність спільної розробки стратегії управління конфліктами та стратегії управління поведінкою персоналу.

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

В статье рассмотрены особенности формирования поведения человека. Также уделено внимание особенностям формирования организационного поведения. Определена сущность конфликта и его роль в управлении персоналом. Описана взаимосвязь стратегии управления конфликтами и

поведенням. Доказана необхідність спільної розробки стратегії управління конфліктами і стратегії управління поведінкою персоналу.

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

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

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

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. В сучасних умовах функціонування все більше менеджерів підприємств визнає важливість персоналу в системі менеджменту організації. Персонал визначає потенціал організації, її результативність, інноваційність та ефективність функціонування. Природно, що стратегія персоналу організації має включати як елементи: стратегію управління поведінкою персоналу та стратегію 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. Всі ці показники залежать від ефективності стратегії управління поведінкою персоналу. В свою чергу, управління конфліктами, як проявами 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 в 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 можна визначити О. М. Владимир, Т. З. Гарасимів, П. Д. Дудкін, О. О. Єкімова, Є. Г. Жулина, Є. А. Замедлина, Н. І. Козлов, О. М. Криворучко, Ю. Є. Кулик, О. Б. Мосій, Л. Столяренко, Ю. В. Топчєєва, М. Г. Ярошевський та інші. Вивченням питань особливостей управління конфліктами на підприємстві присвячені праці таких дослідників, як 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 інших. Кожен із цих дослідників розглядав власну тему дослідження з різних боків і в своїй сукупності досягли значних результатів, які беруться наразі за основу практичного управління.

Однак, на нашу думку, активні трансформаційні зміни в зовнішньому середовищі організації, які спричиняють аналогічні перманентні зміни у внутрішньому середовищі, вимагають постійного дослідження та удосконалення системи управління поведінкою персоналу. Постійні зміни можуть асоціюватися з порушенням взаємовідносин, втратою психологічної стійкості, емоційним дисбалансом – фактори, які, в свою чергу, можуть виступати причинами, або каталізаторами конфліктів, формуванню небажаної керівництвом поведінки персоналу. Тому управління поведінкою та дисципліною персоналу має розглядатися у єдиній системі.

Постановка завдання. Цілями нашого дослідження є дослідження єдності системи формування управління конфліктами та поведінкою персоналу сучасного підприємства.

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

На підставі дослідження питання поведінки людини встановлено

чотири визначальних категорій [6, с. 123]:

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

Таблиця 1

**Підходи до визначення поняття «поведінка» індивіда
[складено на основі 1]**

Автор, джерело	Визначення терміну «поведінка»
В. Н. Кудрявцев [2, с. 7]	активне втручання в оточення, перебудова її у відповідності 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 і відрізняє їх від неживої природи
Е. Торндайк, Дж. Уотсон, К. Лешлі, Б. Скіннер та інші [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

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 рефлекси.
2. Відпрацьовані звички, традиції, наслідування інших.
3. Продуманий заздалегідь план дій.
4. Інтуїція.

В процесі життя ці фактори або посилюються, або послаблюються. В результаті формується склад психіки з переважанням того чи іншого фактора. Залежно від того, що стоїть на першому місці, при прийнятті рішень, можна виділити склади (строї) психіки [6, с. 123]:

1. Тваринний стрій психіки, коли на першому плані при прийнятті 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, але й креативність, нестандартність мислення та дій, прагнення до розвитку та саморозвитку, очевидним є пріоритетним саме четвертий варіант. Але якщо перший та третій стрій може бути сформований без зовнішнього впливу (природним шляхом, зумовлений темпераментом та характером людини), то другий і четвертий – формується лише через прояв зовнішнього впливу.

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

- а) потреби, бажання та прагнення людини (усвідомлені і 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 впевненістю стверджувати, що на поведінку індивіда можливо і потрібно впливати.

Пропонуємо наступне 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 напрямків мислення співробітників з метою прогнозування можливого їх поведінки і спрямування до вигідного для керівників підприємств виду організаційної поведінки.

Конфлікт – це складний соціальний феномен, невід’ємна складова життєдіяльності людини. Він може виступати як внутрішній, психічний стан людини, як форма людської поведінки, як особливий емоційний стан, що характеризується переважанням негативних емоцій, які пронизують і психіку, і дії конфліктуючих сторін. Конфліктами потрібно управляти, а головне – запобігати їх виникненню.

Складна природа конфлікту зумовлює їх різноманітність. В першу чергу, на наш погляд, керівник – як сторона, яка зацікавлена у вирішенні конфлікту – має визначити тип, вид, рівень конфлікту. Природа та підступність конфліктогенів пояснюється наступним чином: люди більш чуттєві до слів інших людей, ніж 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 в нашу адресу ми старанно відповідаємо більш міцним конфліктогеном, нерідко максимально міцним серед усіх існуючих (рис. 1). Тому, 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.

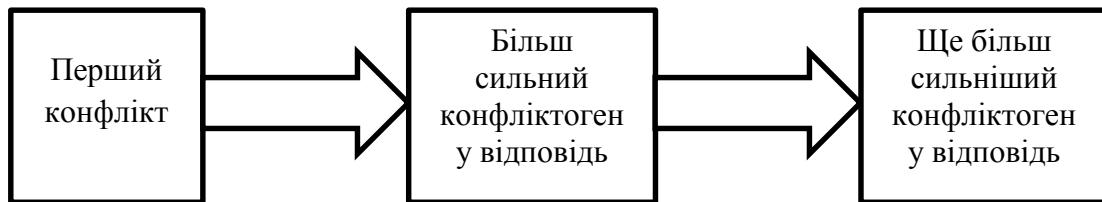


Рис. 1. Процес виникнення випадкових конфліктів [9]

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 в 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 наступні типи конфліктів (рис. 2).

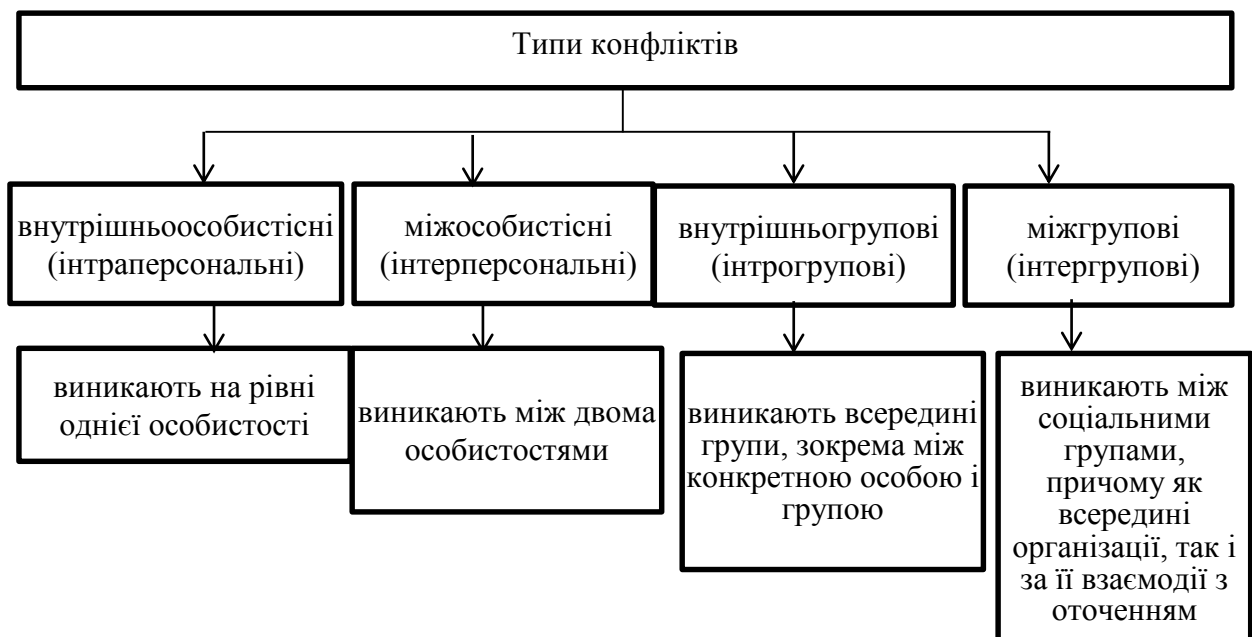


Рис. 2. Типи конфліктів [розроблено на основі 12]

Саме конфліктні ситуації можуть бути точками зростання і розвитку

організації, можуть дати суттєвий поштовх для формування в 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, встановлення реальних умов конфлікту та визначення типу конфлікту.

На наш погляд, лише за таких умов можливе ефективне управління конфліктами на підприємстві 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 і індивідуальна (та й групова) поведінка, і 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.

Таблиця 2

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

Принцип	Пояснення	Зв'язок з управлінням поведінкою
1	2	3
Інституціалізація конфлікту (встановлення норм і процедур врегулювання або вирішення конфлікту)	<ul style="list-style-type: none"> - 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 з боку третіх осіб 	<ul style="list-style-type: none"> - формування зовнішніх правил, процедур, традицій, які створюють з часом «запрограмовану» поведінку при вирішенні конфлікту; - створення умов більшого психологічного комфорту та авторитетного впливу на поведінку
Легітимація процедури вирішення конфлікту	<ul style="list-style-type: none"> - визнання всіма його сторонами правомірності і справедливості певного порядку дій по вирішенню спору, навіть в тому випадку, якщо встановлені процедури розходяться з деякими (застарілими) правовими нормами; - фіксація процедур в спеціальних документах і широкого ознайомлення з ними усіх учасників конфлікту 	формування єдиної корпоративної поведінки, заснованій на відчутті єдності, поділу спільних переконань, відкритості та справедливості
Структурування конфліктуючих груп	визначення складу учасників конфлікту, представників (лідерів) груп, що змагаються, різних центрів групового впливу і їх сили	дає змогу сформувати вплив на поведінку, застосовуючи індивідуалізований підхід
Відокремлення людей від проблеми	<ul style="list-style-type: none"> - 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
Пропозиція взаємовигідних варіантів	<ul style="list-style-type: none"> - розробка широкого кола варіантів; - пошук взаємної вигоди; - з'ясування переваг іншої сторони 	формування стратегії поведінки типу «виграш-виграш», що в цілому сприяє зростанню мотивації учасників
Увага інтересам, а не позиціям	<ul style="list-style-type: none"> - фіксація базових інтересів; - пошук спільних інтересів; - визнання інтересів опонента частиною проблеми 	

1	2	3
Використання об'єктивних критеріїв	- розробка по кожній частині проблеми об'єктивних критеріїв; - використання справедливих критеріїв; - використання декількох критеріїв	сприяє формуванню бажаної поведінки на засадах структурованості, об'єктивності та справедливості
Редукція конфлікту	послідовне ослаблення конфлікту шляхом перекладу на більш м'який рівень протиборства або протистояння	обмеження небажаної поведінки та м'яке спрямування її у бажаному напрямку

Тому, ставлячи за мету, формування ефективної стратегії поведінки персоналу, керівник, на наш погляд 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 існуючих у працівників цінностей, далі – сприяти усвідомленню та прийняттю організаційних цінностей); вірування; принципи, якими керується персоналу у своїй поведінці.

2. Мотивацію – у кожній поведінки є власна мотивація. Задля формування бажаної поведінки, керівництво має визначити причини небажаної. Кожен прояв позитивної (бажаної) трудової поведінки має бути ви нагороджений (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 рішення передбачає обдумування і ухвалення рішення щодо стимулювання визначеної поведінки, реалізація якої виконавцем призведе до бажаного результату. Ми погоджуємося з Ю. М. Орловим, що визначає всього два управлінські завдання [14]:

1. Викликати у виконавців бажану менеджером поведінку або надати існуючій 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 в сфері запобігання та управління конфліктами на підприємствами.

Висновки проведеного дослідження. Отже, ефективність управління визначається якісним орієнтуванням керівника в ситуації і оцінці можливостей виконавця у реалізації цілей управління. Чим краще знає керівник закони поведінки, психологічні особливості виконавця і обставини справи, чим більшою мірою він знає і може впливати на бажання виконавця, тим в меншій мірі він вдається до примусу. А це, в свою чергу, в рази зменшує потенційні конфлікти. Мистецтво управління поведінкою персоналу відображається в можливості керівника виявити чинники, що формують поведінку в цілому, і визначають 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 в цілому. При цьому ці дві стратегії є невід'ємними частинами єдиного цілого, що необхідно враховувати при формуванні механізму впливу на досліджувані категорії управління персоналом.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Гарасимів Т. З. Поняття «поведінка» та «діяльність» як основа філософії девіантної поведінки [Електронний ресурс]. / Т. З. Герасимів. – Режим доступу : <https://journals.uran.ua>

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

3. Шибутани Т. Социальная психология / Т. Шибутани; [пер. с англ.

В. Б. Ольшанского]. – Ростов-на-Дону: Феникс, 1999. – С. 162.

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

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

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

7. Румынский Й. К. Поведение человека. [Электронный ресурс]. / Й. К. Румынский // Наукові праці. Соціологія. – 2013. – Вип. 213. – Т. 225. – С. 121-124. – Режим доступа : www.irbis-nbuv.gov.ua

8. Куліков Л. В. Психические состояния. [Электронный ресурс]. / Л. В. Куліков. – Санкт-Петербург: «Питер», 2001. – 512 с. – Режим доступа : <https://www.twirpx.com>

9. Коваленко Л. В. Соціально-трудові конфлікти та напрями роботи щодо їх запобігання. [Электронный ресурс]. / Л. В. Коваленко // Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Сер. : Економіка, аграрний менеджмент, бізнес. – 2013.– Вип. 181 (6). – С. 135-141. – Режим доступа : <http://nbuv.gov.ua>

10. Тарабріна Н. А. Динаміка конфлікту і тактики його розв'язання. [Электронный ресурс]. / Тарабріна Н. А. // Науковий блог. Національний університет «Острозька академія». – Режим доступа : <https://naub.oa.edu.ua>

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

12. Винославська О. В. Психологія : [Навч. посіб.] [Электронный ресурс] / [Винославська О. В., Бреусенко-Кузнецов О. А., Зливков В. Л., Апішева А. Ш., Васильєва О. С.] ; за наук. ред. О. В. Винославської. – К. : ІНКІС, 2005. – Режим доступа : <http://www.ebk.net.ua>

13. Патлах И. Конфликт-менеджмент в организации: стратегии и тактики.

[Електронний ресурс]. / И. Патлах. – Режим доступа : <https://www.cfin.ru>

14. Орлов Ю. М. Управление поведением. [Електронний ресурс]. / Ю. М. Орлов. – Режим доступа : <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 psykholohyia [Social psychology] (V. B. Olshansky, Trans.). Rostov-on-Don: Phoenix. (in Russian).
4. Yaroshevskiy M. H. (1995). Nauka o povedenyy: russkyi put. [The science of behavior: the Russian way]. *Questions of Psychology Journal*, no. 4, pp. 9,14. (in Russian).
5. Vuhotskyi L. S. & (1993). Etiudu po ystoryy povedenyia: Obeziana. Prymytyv. Rebenok. [Studies on the history of behavior: Monkey. Primitive. Child]. Moskva: Pedahohyka-press. (in Russian).
6. Torndaik E. (1998). Pryntsypu obuchenyia, 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. Rumunskiy 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. Ser: 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-psykholohichna sfera osobystosti [Socio-psychological sphere of personality]. Kyiv : Vyshcha shkola (in Ukrainian).

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

13. Patlakh Y. (2012). Konflykt-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, Associate Professor of
Department of Management
Poltava State Agrarian Academy
Syrotyuk A.P.
higher education student
Poltava State Agrarian Academy
Vygis'ka I. A.
higher education student
Poltava State Agrarian Academy

CONFLICT MANAGEMENT AS AN ELEMENT OF STRATEGY OF MANAGING PERSONNEL BEHAVIOR

The personnel is determinate organization's potential, it's effectiveness, innovation and performance. The personnel strategy of the organization should include both elements: strategy of personnel behavior and conflict management strategy.

Conflict is an important form of interaction between people and performs as a way of solving of many problems. Human behavior is a complex of its sustained reactions to response of environment manifestations. It's formed by 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 behavior are determined by: general qualities, specific properties and readiness for a certain type of activity, orientation, composition of character, temperament, psychological state, education and type of inclusion of personality in organizational relations.

Consequently, then better knowing behavior laws by manager, the psychological characteristics of the performer and the circumstances of the case, that a greater extent he knows and can affect his desire. That creates the preconditions for conflict prevention and effective management.