З. П. Двуліт,
д. е. н., професор кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності,
Національний університет "Львівська політехніка"
ORCID ID: 0000-0002-2157-1422
Я. Ю. Петрова,
студентка, Національний університет "Львівська політехніка"
ORCID ID: 0000-0002-5623-5496

DOI: 10.32702/2306-6806.2021.12.35

ТИПИ КОНФЛІКТІВ ПЕРСОНАЛУ ТА ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Z. Dvulit,
PhD in Economics, Professor of the Department of Foreign Economic
and Customs Activities, Lviv Polytechnic National University
Ya. Petrova,
student, Lviv Polytechnic National University

TYPES OF PERSONNEL CONFLICTS AND WAYS OF THEIR RESOLUTION IN THE ACTIVITY OF THE ENTERPRISE

У статті було розглянуто трактування поняття "конфлікту" науковцями та здійснено уточнення змісту цієї категорії. Досліджено класифікації конфліктів на підприємствах та наведено власну типологію. Розглянуто та досліджено етапи та способи вирішення конфліктів та сформовано власну стратегію вирішення конфліктів на підприємстві. Проведено аналіз статистичних даних щодо колективних трудових спорів (конфліктів) за 2020 рік в Україні в розрізі сфер діяльності та регіонів. Результатом дослідження стало виявлення найбільших конфліктних (у значенні конфлікту персоналу) сфер діяльності та регіонів. У результаті дослідження сформовано матрицю способів вирішення конфліктів на підприємстві з метою вибору найкращого. Це в подальшому сприятиме швидшому вирішенню конфліктів та мінімізації їхнього впливу на економічне становище компанії.

This article considers the interpretation of the concept of "conflict" by scientists and clarifies the content of this category. The classifications of conflicts in enterprises are studied, and our typology is given. Stages and ways of conflict resolution are considered. The statistical data analysis of collective labor disputes (conflicts) for 2020 in Ukraine in activity areas and regions is analyzed. The result of the study was the identification of the most significant conflict (in the sense of staff conflict) by areas of activities and regions. The research result is a matrix of ways to resolve conflicts in the enterprise to choose the best one. It will further help to resolve conflicts faster and minimize their impact on the company's economic situation.

It was possible to identify the types of conflicts and the main problems that lead to conflict situations in the enterprise regarding the research. It was proposed the conflict resolution strategy. It's the sequence of stages of conflict resolution at the enterprise. The development of this strategy was necessary, as this process must take place in stages, to clearly understand all the problems that led to the conflict.

Relationships within the workforce affect not only the activities of employees or individual teams, but also the work of the entire enterprise. How employees relate to each other affects their emotional state, productivity, and so on. Conflict management in an enterprise is complex. It is necessary to know subordinates, their psychological characteristics to predict their moods.

Conflicts arise not only within the framework of negotiations but also in any business and personal contacts. As known, the conflict has a subjective nature, and therefore it is necessary to analyze the entire set of factors that predetermine its occurrence.

Conflicts in the organization negatively affect the psychological atmosphere in the team, on the relationship between employees, lead to a decrease in labor productivity, and, of course, to the reduction in the financial results of activities in general, therefore it is necessary to eliminate them.

Ключові слова: конфлікт, види конфліктів, емоційний інтелект, медіація, менторинг, тимбілдинг, продуктивність, прибуток.

Key words: conflict, types of conflicts, emotional intelligence, mediation, mentoring, team building, productivity, profit.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

На сьогодні більшість керівників підприємств вважають необхідним приділяти більш значну увагу масштабним проблемам, наприклад, низькій конкурентоспроможності на ринку чи не ефективній ціновій політиці та недоотриманню прибутків, при цьому часто зовсім забуваючи про певні внутрішні проблеми. До останніх відносять незадоволеність працівників режимом праці чи умовами праці, незадоволеність потреб персоналу чи неефективне управління персоналом, які не менш важливі для підприємства, хоча й порівняно менш масштабні. Оскільки безконфліктних організацій практично не існує, дослідження природи конфліктів та пошук способів їх вирішення є дійсно важливим для підприємства, адже часто з доволі простого конфлікту можна перейти до більш масштабних проблем, таких як втрата працівників, застій на виробництві чи недоотримання прибутків. Саме тому актуальним є дослідження теми конфліктних ситуацій серед персоналу, які в майбутньому можуть призвести до серйозних наслідків.

Наслідки конфлікту на підприємстві бувають різними і в основному негативними. Проте найгірше те, що невелика частина працівників про них повідомляють, адже вважають, що це не впливає ні на них, ні на їхню працю, ні на підприємство в цілому. Сторони конфлікту, згадуючи про конфлікт, часто говорять про психічні та фізичні наслідки, зокрема: стрес та хвороби, відсутність нормального сну, посилене серцебиття і навіть думки про самогубство. А це все призводить до зниження продуктивності праці або й взагалі, неспроможності виконувати свої щоденні робочі обов'язки належним чином чи навіть звільнення.

Основними причинами появи конфліктів та, як їх результат, подальшого звільнення є низький рівень заробітної плати, несумісність власних інтересів з інтересами керівництва, тиск з боку керівництва, обмеженість у діях, неналежні умови праці, відсутність спрацьованості з командою, невмотивованість виконувати роботу, понаднормова робота, відсутність заохочень.

Попри те, що проблемам конфліктів на підприємстві присвячена значна кількість наукових досліджень, недостатньо дослідженими залишаються питання, що стосуються інструментів, призначених для вирішення конфліктів персоналу та невпорядкованості етапів вирішення конфліктів персоналу на підприємстві.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Аналіз літературних джерел за досліджуваною тематикою дав змогу прийти до висновку, що в наукових колах визначення категорія конфлікту та його класифікація немає однозначного трактування. Відтак виникає необхідність більш глибокого дослідження визначення терміну "конфлікт та його класифікація".

Мері Паркер Фоллетт визначає поняття конфлікту як "появу відмінностей у поглядах та інтересах". Томас Чунг і Річ Меггінсон дають таке визначення конфлікту:

"боротьба між несумісними або проблемними потребами, бажаннями, ідеями, інтересами або людьми. Конфлікт виникає, коли окремі особи або групи стикаються з цілями, яких обидві сторони не можуть досягти задовільно". За словами Девіда Л. Остіна, конфлікт можна визначити як "розбіжності між двома або більше особами або групами, при цьому кожен індивід або група намагається заручитися прийняттям свого погляду або цілей над іншими" [1].

Вебстерський словник визначає конфлікт як зіткнення або конкуренція супротивників або несумісні сили чи якості (як ідеї, інтереси, бажання). Козер визначив соціальний конфлікт як "це боротьба противників за цінності та дефіцитний статус, владу та ресурси" [2].

В університеті Grand Valley конфлікт визначають як "як різка розбіжність або протиставлення інтересів чи ідей" [3]. У Business Training Media (платформа тренінгів для працівників) конфлікт визначають як "розбіжність поглядів, яка виникає на робочому місці. Це може починатися як проста скарга або просто розбіжність поглядів" [4]. Ширлі Дж. Карузо у своїй публікації зазначає, що "конфлікт", особливо на робочому місці, зазвичай є синонімом слова "незгода". Якщо визначати як розбіжність, конфлікт може бути невеликим — наприклад, розбіжністю щодо того, чия черга прибирати ванну кімнату, або великим — наприклад, приписувати роботу чи ідеї, які не є власними" [5].

На нашу думку, конфлікт персоналу — це несумісність чи розбіжність інтересів між працівниками одного підприємства на різних етапах діяльності внаслідок різноманітності поглядів на вирішення певних проблем чи досягнення тих чи інших цілей.

Перш ніж вирішувати будь-яку проблему необхідно визначити корінь проблеми, у чому саме вона полягає. Саме тому доцільно класифікувати конфлікти аби розуміти, з яким саме маємо справу, як він може вплинути на економічне становище та як його ефективно вирішити.

Так, К. Шонк з Harvard Law School надає таку класифікацію конфліктів:

- конфлікт завдань — полягає у розбіжності поглядів на виконання того чи іншого завдання;
- конфлікт відносин — передумовою є розбіжність особистостей, поведінки, смаків, стилю, умінь;
- конфлікт цінностей — основою таких конфліктів є розбіжності у політичних інтересах, національностях, етичних нормах, тощо [6].

Компанія PPC (Pollack Peacebuilding Systems) класифікує конфлікти за такими ознаками:

- конфлікт лідерства — ґрунтується на різних стилях лідерства та поглядах на управління іншими;
- конфлікт щодо робочого стилю — проявляється наприклад, коли існує необхідність працювати декільком людям з різними стилями роботи над одним проектом;

Рис. 1. Класифікація конфліктів на підприємстві за Августином да Деміківом

Джерело: [8].

— культурний конфлікт — наприклад, учасниками конфлікту можуть бути люди різних національностей чи інших культурних відмінностей (релігія, звичаї, тощо);

— конфлікт особистостей — кожній людині властиві певний вид темпераменту, характеру, кожен має тип особистості, що може подобатись чи не подобатись іншим [7].

Науковці наводять різні класифікації конфліктів, проте найбільш поширеною є класифікація конфліктів Августина та Деміківа, а саме поділ конфліктів на 4 групи (рис. 1).

Отже, ця класифікація виглядає так:

— конфлікти між керівником і працівником чи групою працівників: наприклад примус на працівника з боку роботодавця виконувати додаткову роботу погрожуючи зменшення заробітної плати або безпідставні вимоги працівника щодо зростання зарплати чи покращення умов праці, при цьому не виконуючи свої зобов'язання належним чином;

— міжособистісний конфлікт: наприклад, боротьба за вплив у команді, нерівномірний розподіл обов'язків, неспроможність працювати в команді, різні погляди та підходи до вирішення проблем;

— внутрішньоособистісний конфлікт: наприклад, невідповідність робочих зобов'язань та власних інтересів, або ж не задоволеність результатами роботи чи не виправданість очікувань від результатів;

— міжгруповий конфлікт: наприклад, непорозуміння на рівні відділів внаслідок незадоволеності працюючим одним.

Ми вважаємо, що до цієї класифікації також варто додати ще дві типологічні ознаки, а саме:

1) залежно від кількості учасників (груповий та міжособистісний конфлікт),

2) залежно від міри виразності (прихований і відкритий).

При груповому типі конфлікт в основному відбувається всередині групи, а міжособистісний передбачає конфлікт між двома особами.

Закритий конфлікт є невидимим для оточуючих, тобто можна лише відчувати напруженість у стосунках, адже кожен тримає незадоволення чимось/кимось при собі. Відкритий конфлікт є явним і можна його не лише відчувати, але й почути і навіть побачити, адже при цьому типі люди не приховують емоцій.

МЕТА СТАТТІ

Основною метою статті є дослідження видів конфліктів, основних причин їх виникнення, етапів їх вирішення, а також, формування матриці способів вирішення конфліктів.

ОСНОВНИЙ МАТЕРІАЛ

В Україні вивченням питань вирішення колективних трудових спорів (конфліктів) займається Національна служба посередництва і примирення (далі — НСПП) [9]. У 2020 році завдяки НСПП було вирішено 377 колек-

тивних трудових спорів (конфліктів) з яких: 3 конфлікти на національному рівні, 3 — на галузевому, 6 — на територіальному, 365 — на виробничому рівнях.

Учасниками конфліктів всього стало понад 1,4 млн працівників 6778 суб'єктів господарювання. У даних спорах працівниками було висунуто вимог у кількості 767, що на 6,7% перевищує кількість вимог порівняно з попереднім 2019 роком. З них: 455 (59%) — щодо невиконання вимог законодавства про працю; 151 (20%) — щодо виконання колективного договору, угоди або окремих їх положень; 142 (18%) — щодо встановлення нових або зміни існуючих соціально-економічних умов праці та виробничого побуту; 19 (3%) — щодо укладення або зміни колективного договору, угоди.

Якщо орієнтуватись за регіонами, то найбільшу кількість колективних трудових спорів було зареєстровано, на підприємствах/установах/організаціях [9]:

- Львівської (93),
- Закарпатської (56),
- Миколаївської (24),
- Волинської (24) областей.

Щодо видів економічної діяльності, то найбільше конфліктів спостерігалось на підприємствах/установах/організаціях:

- бюджетної сфери (117),
- транспорту (37),
- державного управління (34, що на 36% більше порівняно з 2019 роком),
- машинобудування (27),
- добувної промисловості і розроблення кар'єрів (21, що майже у 2 рази більше, ніж у 2019 році).

Кількість конфліктів за сферами діяльності представлено на рисунку 2.

Згідно з аналізом кількості колективних трудових спорів (конфліктів) за сферами діяльності за 2020 рік можна побачити, що найбільша кількість конфліктів спостерігається у бюджетній сфері, що становить близько 31% від загальної кількості колективних трудових спорів (конфліктів). Інші галузі характеризувалися порівняно не значною кількістю таких конфліктів впродовж 2020 року, що становило від 21 до 37 од.

Основними причинами конфліктів могли стати недостатній розмір оплати праці, несвоєчасність виплати заробітної плати чи неналежні умови праці. З метою уникнути виникнення можливих причин конфліктів, що перелічені вище, необхідно визначити природу та суть конфліктів, аби отримати більше інформації для майбутнього аналізування та пошуку способів вирішення конфлікту.

Вирішення конфліктів передбачає проникнення в саму суть конфлікту. Мета цього — змусити обидві сторони погодитися щодо того, в чому полягає незгода. Передусім для цього потрібно обговорити, які саме потреби не задовольняють обидві сторони конфлікту та постаратись забезпечити взаєморозуміння між усіма сторонами. Під час процесу потрібно отримати якомога більше інформації про точку зору кожної зі сторін. Можна продовжувати проводити опитування, доки не

переконається, що всі залучені сторони розуміють проблему.

Зазначимо, що чисельність конфліктів на українських підприємствах щороку зростає, саме тому ми вважаємо, що варто виробити власну стратегію вирішення конфліктів. Вважаємо, що вирішення конфлікту має відбуватись у 5 етапів:

- 1) визначенні джерела конфлікту на робочому місці,
- 2) знаходженні кореня проблеми (діагностування проблеми),
- 3) вивченні можливих рішень,
- 4) виборі та обґрунтуванні єдиного рішення, яке буде влаштовувати усі сторони,
- 5) узгодженні подальших дій.

Перш ніж пробувати вирішувати конфлікт, необхідно вислухати усі сторони конфлікту, адже завжди існує декілька сценаріїв розвитку подій. Це необхідно робити із кожним працівником індивідуально, адже це дозволить побачити загальну картину. Наступний крок можна почати з пошуку кореня проблеми та визначити першопричини конфлікту.

Доволі часто причини, зазначені працівники, не є основними, а всього лише підбурюючими. Насправді ж основні і вагомі причини могли з'явитись набагато раніше, проте ніхто не надавав їм значення.

Далі варто здійснювати пошук шляхів вирішення конфлікту. Попри те, що конфлікти бувають дуже різні,

Рис. 2. Кількість колективних трудових спорів (конфліктів) за сферами діяльності за 2020 рік, од.

вони абсолютно всі повинні включати процес обговорення. Необхідно запитати у кожної сторони, які саме методи для вирішення конфліктів вони вважають прийнятними. Після цього можна знайти якийсь об'єднуючий чинник серед усього почутого. Після цього можна перейти до визначення першопричини конфлікту та її вирішення шляхом узгодження подальших дій для усіх (рис. 3).

Рис. 3. Рекомендовані етапи вирішення конфліктів на робочому місці

Таблиця 1. Приклад вирішення конфлікту персоналу із застосуванням медіації

Конфлікт	Вирішення
У випадку виходу з власної продукцією на міжнародний ринок, між робітниками цехів може утворитись розкол, адже для цього необхідно змінити технологію виробництва, з чим можуть не всі погодитись	Рекомендаційним рішенням є залучення медіатора (посередника), який посилить контроль над сторонами та допоможе досягти взаємовигідного результату для обох сторін без втручання інших учасників, адже на підприємстві неодноразово був розкол колективу
Конфлікт	Вирішення
У зв'язку зі змінами основних стратегій (збільшення експорту власної продукції, зменшення імпорту іноземної продукції, тощо) на підприємстві може виникнути будь-який конфлікт у будь-якому місці	В даному випадку залучення медіатора для вирішення суперечок дозволить заощаджувати як працівникам, так і підприємству велику кількість часу, витрат та енергії на , іноді затяжне, вирішення конфліктів

Рис. 4. Рекомендована матриця вирішення конфліктів на підприємствах

Тепер варто перейти до самих способів вирішення конфліктів. Розглянемо найбільш поширені способи вирішення конфліктів на підприємствах.

Одним із перших способів є сітка Томаса-Кілмена, яка допомагає визначити тип, причину конфлікту та як його вирішити. Цей спосіб налічує 5 шляхів вирішення конфліктів, а саме: конкуренція, співробітництво, компроміс, уникнення та пристосування. Конкуренція дає можливість захистити власну позицію, але за рахунок інших. Рекомендується використовувати цей спосіб у надзвичайних ситуаціях, а саме коли іншого способу не існує або втрачати нема чого.

Співробітництво є одночасно способом активних і спільних дій, тому знаходиться у правому верхньому кутку. Співпраця надає можливості вивільнитись думкам, ідеям чи пропозиціям, про які раніше замовчувалось. Найкраще співробітництво підходить для пошуку певних нових рішень.

Компроміс допомагає знайти найкраще вирішення для обох сторін, адже обидві сторони конфлікту отримують щось від цього, але й дають навзаєм, оскільки необхідно прийняти рішення, яке буде прийнятним для всіх. Уникання знаходиться в нижньому лівому кутку, оскільки фактично цей спосіб не працює, адже уникнення конфлікту може призвести до зростання існуючого конфлікту. Пристосування теж є одним із миротворчих шляхів узгодження конфліктів, оскільки нерідко доводиться приймати якусь одну сторону конфлікту, не враховуючи власні уподобання [10].

Наступним способом є такий тип вирішення конфліктних ситуацій як "емоційний інтелект". Даний спосіб допомагає оцінювати не лише свої емоції в процесі мислення, а й емоції інших. Якщо рівень емоційного інтелекту доволі високий, в результаті вдасться досягти на-

лагодження стосунків між працівником та керівником, або між персоналом загалом [11].

Ще одним способом вирішення конфлікту є тімбілдинг — поняття відоме, проте ще не встигло стати достатньо популярним на підприємствах. Побудова надійної та міцної команди є важливим аспектом функціонування підприємства, адже разом у команді можна досягнути набагато більшого ніж поодиночі, особливо коли її членам вдається спрацюватись.

Досить популярним способом є менторинг, тобто орієнтація на розвиток навичок, які допоможуть у майбутньому успішно керувати будь-яким конфліктом та формувати команди, члени якої працюватимуть разом та будуть дуже високопродуктивними, а підприємство з цього отримає компетентних лідерів у розвитку конфліктів, які будуть створювати культуру співпраці [12].

На нашу думку, найкращим способом вирішення конфліктів персоналу є медіація, або інакше залучення третьої сторони — медіатора, тобто тренера з управління конфліктами. Цей підхід вигідний для обох сторін: для персоналу з'являється можливість висловлювати незадоволеність не на пряму, тобто зникає страх говорити те, що не подобається в роботі [13]. Для керівництва цей спосіб вигідним тим, що зайвий час на вирішення конфліктів витрачатись не буде та з'явиться можливість приділяти більше уваги іншим процесам. У таблиці 1 можна побачити приклад вирішення конфлікту на підприємстві із застосуванням медіації.

Учасникам конфлікту на робочому місці можуть бути цілі колективи чи навіть інші відділи, а це може доволі суттєво вплинути на продуктивність трудового колективу, або й навіть здоров'я та безпеку. Саме тому ми вважаємо, що медіація є одним з найбільш ефективних інструментів вирішення конфліктів на підприємствах.

З метою полегшення пошуку застосування найбільш вдалого способу вирішення конфліктів, ми вирішили сформувати матрицю, яка допоможе зрозуміти коли і яким чином потрібно вирішувати конфлікти (рис. 4).

Усі конфлікти варто класифікувати за такими ознаками: залежно від кількості учасників є поділ на груповий та міжособовий конфлікт, а залежно від міри виразності є поділ на прихований і відкритий. Поєднавши обидві ознаки, з'явиться можливість обрати найбільш доцільний інструмент для вирішення конфліктів на підприємстві.

При відкритому та груповому типі конфлікту найбільш доречно буде застосувати тімбілдинг. Командна гра надасть можливість висловлюватись усім працівникам та виказувати напругу своє незадоволення від когось чи чогось максимально мінімізувавши рівень агресії в групі.

Якщо ж конфлікт є груповим, але прихованим необхідно використати опитувальник Томаса-Кілмена. Оскільки далеко не всі члени персоналу можуть напругу висловлювати своє незадоволення, опитувальник зможе допомогти швидко виявити причину конфлікту та підібрати найбільш прийнятні способи для вирішення конфлікту.

Якщо конфлікт є відкритим та міжособовим, найкраще буде застосувати емоційний інтелект. Доволі часто у конфліктах, а особливо у відкритих, люди керуються емоціями, а не здоровим глуздом. Передусім за таких обставин необхідно працювати над пом'якшенням своїх реакцій на виниклі проблеми та керувати ними, навчитись сприймати адекватно думки та почуття інших членів трудового колективу.

При прихованому та міжособовому конфлікті найбільш прийнятним способом вирішення конфлікту буде менторинг, тобто використання сукупності стратегій та навичок, що підтримують здатність людей до участі в управлінні конфліктом та його вирішення на робочому місці за різних обставин. Наприклад, сприйняття перспектив, міркування, чіткі вказівки, повага та можливість завжди вислухати, прямі запитання тощо.

Найкращим та найбільш універсальним інструментом для вирішення конфліктів персоналу, на нашу думку, є медіація, адже її можна застосовувати за будь-якого типу конфлікту. Це пояснюється багатьма її особливостями: конфіденційністю, взаємністю, налагодженням відносин, тощо. Медіатор допоможе вирішити конфлікт та відновити теплі та дружні стосунки між сторонами.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження було встановлено типи конфліктів та основні проблеми, що призводять до виникнення конфліктних ситуацій на підприємстві. Зокрема, було досліджено статистичні дані щодо того, які саме конфлікти найчастіше мали місце серед працівників та керівництва, у якій чисельності та в яких сферах діяльності в Україні. А саме найбільша кількість конфліктів у 2020 році спостерігалась у бюджетній сфері, зокрема 117 конфліктних ситуацій, що становить близько 31% від загальної кількості колективних трудових спорів (конфліктів). Можливими причинами конфліктів були недостатній розмір оплати праці, несвоєчасність виплати заробітної плати чи неналежні умови праці.

Також було сформовано стратегію вирішення конфліктів як послідовність етапів вирішення конфлікту на підприємстві. Здійснення цієї стратегії відбувається поетапно, що дозволяє розібратись з усіма проблемами, що призвели до виникнення конфлікту.

У процесі дослідження було вивчено такі шляхи вирішення конфліктів, як медіація, менторинг, емоційний інтелект, тимбілдінг та опитувальник Томаса-Кілмена. Було зроблено висновок, що одним з найбільш дієвих є способів вирішення конфліктів персоналу є медіація, тобто залучення у вирішення конфлікту медіатора — тренера з управління конфліктами. Цей спосіб є однаково вигідний для усіх сторін, адже у персоналу з'являється можливість висловлювати незадоволеність та зникає страх говорити те, що не подобається в роботі, а в керівництво не витрачатиме зайвий час на вирішення конфліктів.

Література:

1. Ebrary. Conflict. URL: <https://ebrary.net/2852/management/conflict> (дата звернення: 25.10.2021).
2. University of Groningen. Introduction: On Conflict. URL: <https://pure.rug.nl/ws/portalfiles/portal/2941825/CONFLICT.pdf> (дата звернення: 25.10.2021).
3. Grand Valley State University. What is workplace conflict? URL: <https://www.gvsu.edu/hro/what-is-workplace-conflict-85.htm> (дата звернення: 25.10.2021).
4. Business Training Media. What is Workplace Conflict? URL: <https://www.businesstrainingmedia.com/what-is-workplace-conflict.php> (дата звернення: 25.10.2021).
5. HRDevelopmentinfo. Types of Conflict in the Workplace and How to Resolve Them. URL: <https://hrdevelopmentinfo.com/types-of-conflict-in-the-workplace/> (дата звернення: 25.10.2021).
6. Harvard Law School. 3 Types of Conflict and How to Address Them. URL: <https://www.pon.harvard.edu/daily/conflict-resolution/types-conflict/> (дата звернення: 25.10.2021).
7. Pollack Peacebuilding Systems. Types of Workplace Conflict. URL: <https://pollackpeacebuilding.com/types-of-conflict-in-the-workplace/> (дата звернення: 25.10.2021).
8. Августин Р.Р., Деміків І.О. Управлінські інновації як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. Ефективна економіка. 2020. №4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7815> (дата звернення: 28.10.2021).
9. Національна служба посередництва і примирення. Інформація про результати діяльності Національної служби посередництва і примирення за 2020 рік. URL: <https://nspp.gov.ua/home/struktura-nspp-5/13950-informatsiia-pro-rezultaty-diialnosti-natsionalnoi-sluzhby-posednystva-i-prymyrennia-za-2020-rik> (дата звернення: 28.10.2021).

posednystva-i-prymyrennia-za-2020-rik (дата звернення: 28.10.2021).

10. Medium. Finding It Hard to Manage Conflict at the Workplace? Use the Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (TKI). URL: <https://mark-bridges.medium.com/finding-it-hard-to-manage-conflict-at-the-workplace> (дата звернення: 28.10.2021).

11. Щетініна А.В., Рудакова С.Г., Заєць А.І. Емоційний інтелект в управлінні персоналом: підходи до розуміння та його розвиток. Бізнес Інформ, 2019. Вип. 3. С. 385—393.

12. Merriam Webster. Mentor. URL: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/mentor> (дата звернення: 28.10.2021).

13. Merriam Webster. Mediation. URL: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/mediation> (дата звернення: 28.10.2021).

References:

1. Ebrary (2021), "Conflict", available at: <https://ebrary.net/2852/management/conflict> (Accessed 25 October 2021).
2. University of Groningen (2005), "Introduction: On Conflict", available at: <https://pure.rug.nl/ws/portalfiles/portal/2941825/CONFLICT.pdf> (Accessed 25 October 2021).
3. Grand Valley State University (2021), "What is workplace conflict?", available at: <https://www.gvsu.edu/hro/what-is-workplace-conflict-85.htm> (Accessed 25 October 2021).
4. Business Training Media (2018), "What is Workplace Conflict?", available at: <https://www.businesstrainingmedia.com/what-is-workplace-conflict.php> (Accessed 25 October 2021).
5. HRDevelopmentinfo (2021), "Types of Conflict in the Workplace and How to Resolve Them", available at: <https://hrdevelopmentinfo.com/types-of-conflict-in-the-workplace/> (Accessed 25 October 2021).
6. Harvard Law School (2021), "3 Types of Conflict and How to Address Them", available at: <https://www.pon.harvard.edu/daily/conflict-resolution/types-conflict/> (Accessed 25 October 2021).
7. Pollack Peacebuilding Systems (2021), "Types of Workplace Conflict", available at: <https://pollackpeacebuilding.com/types-of-conflict-in-the-workplace/> (Accessed 25 October 2021).
8. Avhustyn, R. and Demkiv, I. (2020), "Management innovations as a factor in increasing the competitiveness of enterprises", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 4, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7815> (Accessed 28 October 2021).
9. National Mediation and Conciliation Service (2021), "Information on the results of the National Mediation and Reconciliation Service for 2020", available at: <https://nspp.gov.ua/home/struktura-nspp-5/13950-informatsiia-pro-rezultaty-diialnosti-natsionalnoi-sluzhby-posednystva-i-prymyrennia-za-2020-rik> (Accessed 28 October 2021).
10. Medium (2019), "Finding It Hard to Manage Conflict at the Workplace? Use the Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (TKI)", available at: <https://mark-bridges.medium.com/finding-it-hard-to-manage-conflict-at-the-workplace> (Accessed 28 October 2021).
11. Shchetinina, L. V., Rudakova, S. G. and Zaets, A. I. (2019), "Emotional intelligence in personnel management: approaches to understanding and its development", *Business Inform*, vol. 3, pp. 385—393.
12. Merriam Webster (2021), "Mentor", available at: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/mentor> (Accessed 28 October 2021).
13. Merriam Webster (2021), "Mediation", available at: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/mediation> (Accessed 28 October 2021).

Стаття надійшла до редакції 02.12.2021 р.