

УДК 65.012.413

*Ірина Дідовець, к.е.н.
(доцент кафедри «Менеджмент», Державний економіко-технологічний університет транспорту)*

*Анна Войтенко
(магістр 1 курсу, Державний економіко-технологічний університет транспорту)*

ПРИЧИНИ ТА ШЛЯХИ ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ У КОЛЕКТИВІ CALL- ЦЕНТРУ

Стаття присвячена проблемі покращення взаємовідносин у колективі call-центру. Розглянуто сутність і зміст таких питань: причини виникнення конфліктів в call-центрі, визначені особливості вирішення конфліктів всередині колективу, у тому числі налагодження взаємодії між керівником та колективом.

Окреслено проблеми взаємодії керівника з підлеглими в call-центрі, розкрито роль розв'язання конфліктів для ефективної діяльності колективу та організації в цілому. Наведено приклади стратегій поведінки керівника в конфліктній ситуації та поетапного методу покращення взаємин в колективі. Визначено інструменти та різновиди методів попередження виникнення конфліктів та шляхів вирішення з метою підвищення ефективності й результативності праці в call - центрі.

У контексті завдань модернізації адміністративних послуг проаналізовано значення формування сервісної організаційної культури в call-центрах для забезпечення якості адміністративних послуг. Результати дослідження можуть бути використані при вивченні питань взаємовідносин у колективах, конфліктів в організаціях, стилів керівництва, стратегій вирішення та розв'язання конфліктів в call-центрі .

Ключові слова: керівник, конфлікти, взаємовідносини в колективі, організація, персонал, call-центр.

© Дідовець І. В., Войтенко А.А., 2015

*Ирина Дидовец, к.э.н.
(доцент кафедры «Менеджмент», Государственный экономико-технологический университет транспорта)*

*Анна Войтенко
(магистр 1 курса, Государственный экономико-технологический университет транспорта)*

ПРИЧИНЫ И ПУТИ РЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ В КОЛЛЕКТИВЕ CALL- ЦЕНТРА

Статья посвящена проблеме улучшения взаимоотношений в коллективе call-центра. Рассмотрены сущность и содержание следующих вопросов: причины возникновения конфликтов в call-центре, определены особенности разрешения конфликтов внутри коллектива, в том числе налаживание взаимодействия между руководителем и коллективом.

Обозначены проблемы взаимодействия руководителя с подчиненными в call-центре, раскрыта роль решения конфликтов для эффективной деятельности коллектива и организации в целом. Приведены примеры стратегий поведения руководителя в конфликтной ситуации и поэтапного метода улучшения взаимоотношений в коллективе.

Определены инструменты и разновидности методов предупреждения возникновения конфликтов и путей решения с целью повышения эффективности и результативности труда в call-центре. В контексте задач модернизации административных услуг проанализировано значение формирования сервисной организационной культуры в call-центрах для обеспечения качества административных услуг. Результаты исследования могут быть использованы при изучении вопросов взаимоотношений в коллективах, конфликтов в организациях, стилей руководства, стратегий решения и решения конфликтов в call-центре.

Ключевые слова: руководитель, конфликты, взаимоотношения в коллективе, организация, персонал, call - центр.

Irina Didovets PhD (Associate Professor of "Management", State economy and technology university of transport)

Anna Voitenko (1 magistr, of State economy and technology university of transport)

CAUSES AND SOLUTIONS TO CONFLICTS IN THE TEAM CALL- CENTER

The article is devoted to the problem of improving relations in the team call-center. The essence and content of the following issues: the causes of conflicts in call-center,

the features of resolving conflicts within the team, including the establishment of interaction between the manager and the team. Outlined the problem of interaction with subordinates leader in call-center, The role of conflict resolution for the efficient operation of the team and the organization. Examples of behavioral strategies in conflict situations head and gradual method to improve relationships in the team. Defined types of tools and techniques for the prevention of conflicts and solutions to improve the efficiency and effectiveness of work in call-center. In the context of the challenges of modernization of administrative services analyzed values forming organizational culture in the service call-centers to provide quality administrative services. The research results can be used in the study of the relationships in groups, conflicts in organizations, leadership styles, strategies and conflict resolution in the call-center.

Keywords: head of the organization, conflicts, relationships in the team, organization, personnel, call-center.

Постановка проблеми. Успішність здійснення реформ в Україні в багатьох питаннях залежить від здатності керівників різних організацій здійснювати управлінське лідерство та створювати сприятливе середовище для формування та підтримки організаційної культури, яка дасть змогу забезпечити високу якість надання послуг. Не варто забувати, що ефективність діяльності будь-якої організації є результатом спільних зусиль усього колективу – від керівника до обслуговуючого персоналу. Для здійснення ефективного управління на всіх рівнях взаємодії потрібен зворотний зв'язок та наявність необхідних якостей і знань, коли не тільки керівник впливає на підлеглого чи групу підлеглих, а й коли останні виступають у ролі агентів впливу.

Для ефективного функціонування такої організації як КБУ «Контактний центр м. Києва» (далі: call-центр), проблема взаємовідносин між керівником та підлеглими є дуже актуальною. Стратегічні завдання підвищення якості адміністративних послуг вимагають впровадження до процесів управління call-центрами сучасних підходів та методів, що дозволяють забезпечити адекватне задоволення потреб людини, соціальних груп і суспільства загалом, з урахуванням раціонального використання наявних ресурсів. Доцільно зазначити, що генеральною цінністю call-центрів є їх клієнтоорієнтованість – це відповідність організації потребам, тенденціям ринку, привабливість її продуктів та послуг для клієнтів. КБУ «Контактний центр м. Києва» є «типовою» клієнтоорієнтованою організацією, що потребує мислячих співробітників, здатних аналізувати ситуацію, знаходити компроміс при вирішенні конфліктів та проблемних питань. Це вимагає певних навичок і вмій. Для керівника call-центру важливі такі навички, як стратегічне мислення, вміння делегувати обов'язки і права, забезпечувати розвиваючий зворотний зв'язок. Він повинен вміти встановлювати контакти, виявляти потреби, управляти відносинами, вирішувати конфліктні ситуації.

Практика засвідчує, що дотримання етики ділових стосунків та культури спілкування є одним з основних критеріїв оцінки професіоналізму як окремого працівника, так і організації в цілому. Виникнення конфліктів в організації неминуче призводить до психологічного дискомфорту, дисгармонізації взаємовідносин всього колективу та обов'язково позначається на роботі з клієнтами. Ігнорування керівниками конфліктів та їх не вирішення може спровокувати небажані наслідки: створення несприятливого психологічного клімату в колективі; ворожих і агресивних відносин; відчуження співробітників. Це в сукупності негативно впливає на результати роботи всього колективу й організації в цілому.

Тому проблема взаємовідносини в call-центрі (виникнення конфліктів, їх вирішення та попередження) у системі керівник – підлеглий є вкрай важливою для іміджу та функціонування організації, яка повсякчас має успішно конкурувати на ринку надання інформаційних послуг. Налагоджена система взаємостосунків в call-центрах запобігає виникненню управлінських проблем, сприяє розвитку партнерських відносин в організації, допомагає виявити та розв'язувати проблеми, пов'язані з розвитком організації як соціальної динамічної мікросистеми.

Незважаючи на певне висвітлення у вітчизняних наукових працях конфліктів між керівником та підлеглими, проблема покращення взаємодії між керівництвом та персоналом залишається малодослідженою. У зв'язку із створенням в Україні системи центрів надання адміністративних послуг населенню актуалізувалася потреба у дослідженнях щодо вивчення успішних моделей та стратегій вирішення конфліктів у сервісних центрах.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання ефективної взаємодії та комунікацій у системі «керівник – підлеглий» досліджували вітчизняні, а також зарубіжні науковці та практики, Хайїтов О.Е. [8], Дранник В. А. [1], Сергієнко Т. [4], Конопацька О. М.[3], Дена Д.[2] та інші. Вчені вивчали такі питання як методи взаємодії керівника та працівника, запобігання виникнення конфліктів між ними, гармонізація управлінських відносин, ефективність неформального спілкування, види спілкування у колективі.

Хайїтов О.Е [8] розглядав та досліджував основні якості керівника, гнучкість в прийнятті рішень, прагнення до реалізації нововведень, розвиток постійної спрямованості на пошук нових нестандартних шляхів рішення завдань.

Конопацька О. М.[3] у власних наукових дослідженнях розкрила шляхи раціонального й ефективного подолання конфліктних ситуацій у трудових колективах та проаналізувала правила поведінки керівника в колективі для профілактики конфліктів, своєчасного їх розкриття, виявлення та введення конфлікту в конструктивне русло.

Дранник В. А.[1] зосередила свою увагу на поведінці керівника – лідера, що суттєво впливає на оцінку якості роботи підлеглих, її адекватність, своєчасність і об'єктивність.

Сергієнко Т. І. [4] розглянув сутність та значення конфлікту в організації. Досліджено роль керівника у вирішенні конфліктів в середині колективу.

Водночас дана наукова категорія є настільки глибокою та багатоаспектною, що, на наш погляд, вважати існуючі спроби її дослідження вичерпними є передчасним. До цього часу недостатньо вивченою залишається сутність організаційної культури, концепція становлення та розвитку, спостерігаються суперечливі погляди на трактування її ролі та впливу щодо забезпечення високоморальної атмосфери в колективі .

Метою статті є аналіз особливостей вирішення конфліктів в організації між керівником та підлеглими, а також визначення стратегій поведінки керівника в розв'язанні конфліктних ситуацій на прикладі call-центру.

Виклад основного матеріалу дослідження. Слід зазначити, що діагностика рівня конфліктності ситуації має важливе значення для подальшого вирішення конфлікту у системі «керівник – підлеглий». Часто конфлікт виникає безпосередньо у процесі комунікації. У конфліктній ситуації вирішальним є навіть не предмет розбіжностей, а розвиток конфліктної ситуації, характер спілкування і відносини її учасників. Основною причиною виникнення конфліктів є ігнорування сферою міжособистісної взаємодії, що призводить до незадоволеності та напруженості в сто-

сунках із працівниками. Варто зауважити, що невисокий рівень психологічної компетентності керівників також може призводити до підвищення їх стресовразливості. Тому головним у конфлікті є правильне реагування на конфлікт, що полягає у застосуванні конкретних методів і прийомів нейтралізації конфліктів. Чим більше загострюється конфліктна ситуація, тим складніше сторонам почути одна одну. Якщо в керівника та підлеглого накопичилися взаємні претензії і образи, якщо вони ставляться один до одного з настороженістю та підозрілістю, то нова суперечка може підірвати основи їхніх стосунків. Через брак взаєморозуміння посилюється психологічне несприйняття один одного.

Отже конфлікт, що пов'язаний з порушенням взаємодії сторін, призводить до негативних наслідків. В рамках даної статті будуть розглянуті конфлікти всередині колективу (між співробітниками, а також між співробітниками та адміністрацією). Причини виникнення конфліктів в call-центрі умовно можна розділити на дві групи:

- 1) Конфлікти, що створюються керівниками.
- 2) Конфлікти, що виникають у колективі.

Характеристика причин виникнення конфліктів наведена у табл. 1.

Таблиця 1. Причини виникнення конфлікту в колективі

Конфлікти, що створюються керівниками	Конфлікти, що виникають в колективі
<p>1. Слабкість управлінської культури (керівник не до кінця розуміє свої завдання як лідера та організатора, часто занурюється без крайньої потреби у виробничий процес, знижуючи тим самим свій статус керівника і вносячи перешкоди в роботу своїх співробітників).</p> <p>2. Нечіткість організаційної структури (не зовсім зрозуміло, хто кому підпорядковується і в яких питаннях, хто за що відповідає, чи є у лінійних керівників - адміністраторів, всі необхідні повноваження та права для вирішення покладених на них завдань).</p> <p>3. Відсутність затверджених правил поведінки на роботі.</p> <p>4. Недотримання правил співробітниками, особливо нехтування правилами керівником організації. Правила можуть бути тільки одні для всіх.</p>	<p>1. Упередженість, норовливість підлеглих;</p> <p>2. Розбіжність з приводу оцінки результатів роботи;</p> <p>3. Змагання за перевагу та лідерство;</p> <p>4. Недостатність розвитку організаційної культури, ділового спілкування та етики поведінки;</p> <p>5. Відмінності в життєвих цінностях, що являє собою суміш індивідуальних та соціальних уявлень, поглядів;</p> <p>6. Неготовність колективу до конструктивного вирішення конфліктів.</p> <p>7. Невміння стримувати себе в конфліктних ситуаціях.</p> <p>8. Невисокий рівень психологічної компетентності працівників, що часто є причиною неадекватної поведінки в конфліктній ситуації.</p>

Джерело: систематизовано автором на основі [9]

Уміння вирішити складну ситуацію, не доводячи її до конфлікту – ознака соціально-психологічної культури людини. Разом з тим, особистісні несприятливі прояви, як керівника так і підлеглого, можуть різко загострити ситуацію, викликавши конфлікт. Адже справа не в тому, щоб уникнути будь-яких протиріч, боротьби ду-

мок, різних точок зору, що є звичайним необхідним явищем ділового спілкування, а в умінні правильно поводитися в конфліктній ситуації.

При вирішенні конфлікту слід :

- зрозуміти інтереси та побажання конфлікуючих сторін;
- проаналізувати ситуацію ;
- намагатися знайти шляхи вирішення;
- довести рішення до виконання.

Для відновлення відносин керівника з підлеглим конфліктолог Дена Д. пропонує так званий чотирикоровий метод покращення взаємин [6, с. 36 – 86], що наведений на рис. 1

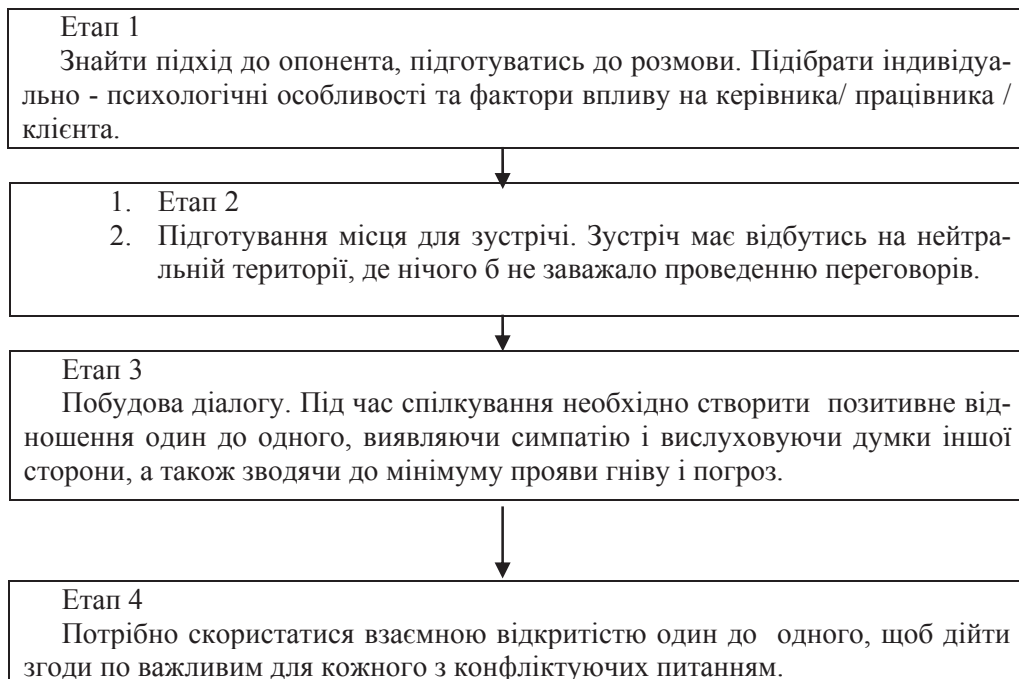


Рис. 1. Чотириетапний метод покращення взаємин

Джерело: розроблено автором на основі [10]

Готуючись провести бесіду зі своїм опонентом (якщо керівник є сам учасником конфлікту) або з учасниками конфлікту (якщо конфлікт між працівниками), необхідно заздалегідь проаналізувати ситуацію, спробувати створити своєрідний портрет учасників конфлікту, чітко уявити мету бесіди і її основної схеми. Таких бесід може бути кілька: метою першої може бути зняття напруження, потім – вияснення позицій тощо. Проводячи бесіду, керівник повинен зберігати контроль над ситуацією, керувати процесом бесіди.

Принциповими для розвитку конфлікту є такі чисто психологічні моменти, як сприйняття ситуації її учасниками, їх відношення до неї, стратегія їхньої поведінки. Саме вони призводять до того, що на основі однієї і тієї ж причини виникають конфлікти з різними моделями розвитку, різними наслідками для їх учасників. Якщо стосунки учасників характеризуються доброзичливістю, зберігаються елементи

сприятливих відносин, то в цій ситуації буде прийняте дійсно краще рішення або знайдено третій варіант, який задовольняє обидві сторони.

Більш успішно керують конфліктами керівники, які мають адекватний рівень самоповаги, поважають підлеглих, бачать у кожному працівникові особистість і підкреслюють її важливість в колективі. Керівники, що впевнені у своєму успіху, незважаючи на тимчасові невдачі й труднощі, здатні вирішити будь-який конфлікт. Навіть вкрай непохитні у своїх принципах та вимогах керівники, повинні володіти достатньою гнучкістю й тактом та вміти змінювати власну думку, якщо вона виявиться помилковою. Такі керівники, як правило, не вступають у дріб'язкові дисфункціональні конфлікти.

Конфліктна ситуація вказує на слабе місце в організаційному розвитку компанії, типу відносин (виробничих і особистих) та взаємодій між різними ланками підприємства. Найбільш поширені конфлікти в call-центрі:

- конфлікти адміністрації з окремими співробітниками (невиконання розпоряджень, доручень, порушення правил трудової дисципліни, протистояння точок зору з приводу того, яке технічне чи організаційне рішення є кращим, як реалізувати прийняте рішення, яка оптимальна послідовність організаційних дій тощо);
- конфлікти між співробітниками (розбіжність характерів, особистих поглядів, різне тлумачення певних правил і положень, зіткнення інтересів, претензії з інших аспектів взаємодії).

Вчені, що досліджують діяльність і поведінку працівників у колективах (Хілб, К. Аржиріс, Ф. Фідлер, Т. Пітерс, М. Дороніна), виокремлюють найпоширеніші причини конфліктів в організаціях: невиконання доручень, протистояння точок зору, різне тлумачення правил та вимог тощо.

Розглянемо найпоширеніші конфлікти в call-центрі (рис. 2).

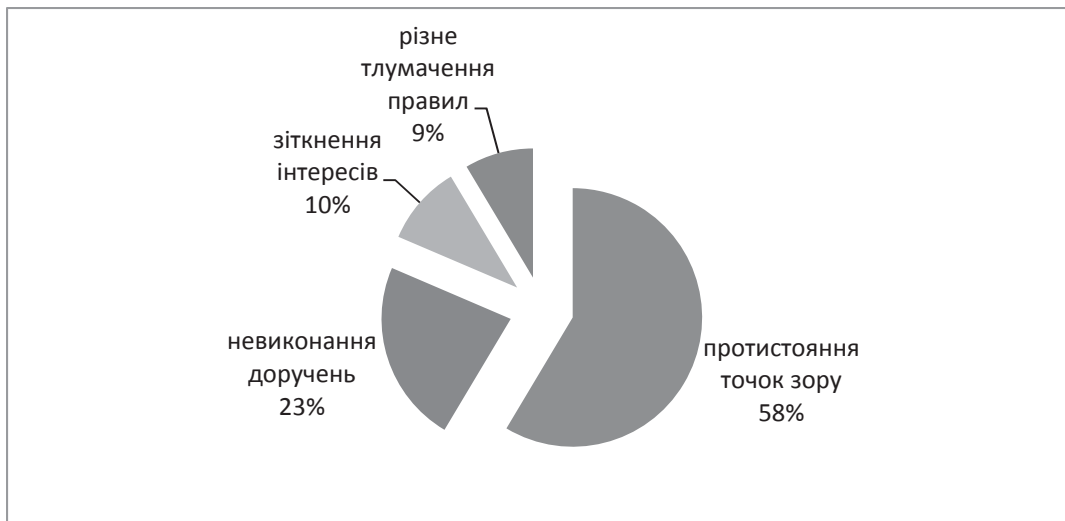


Рис. 2. Найпоширеніші причини конфліктів в call-центрі

Джерело: розроблено автором на основі проведеного опитування в КБУ «Контактний центр м. Києва»

У виникненні конфліктів в call-центрі можна виділити дві сторони – об'єктивну і суб'єктивну. Об'єктивна причина пов'язана зі складною суперечливою ситуацією: незадовільні умови роботи, нечіткий розподіл функцій та обов'язків – ці проблеми

належать до ряду потенційно конфліктних, тобто об'єктивно є тією можливою основою, на базі якої виникають напружені ситуації. Якщо люди поставлені в такі умови, то незалежно від їх настрою, характеру ймовірність виникнення конфліктів досить велика.

Не варто забувати про те, що керівник в очах працівників сприймається не тільки як конкретна людина на конкретному робочому місці, але й як представник всієї адміністрації, тому в очах підлеглих він несе відповідальність за трудову ситуацію в цілому.

У свою чергу, і керівник за незадовільну ситуацію – погану роботу колективу, нездорову морально-психологічну атмосферу – нерідко перекладає відповідальність на когось із працівників. Лідер повинен чітко усвідомлювати, що зможе досягти поставлених цілей лише через максимально результативне використання трудового потенціалу його підлеглих. Адже справа не в тому, щоб уникнути будь-яких протиріч, боротьби думок, різних точок зору, що є звичайним необхідним явищем ділового спілкування, а в умінні правильно поводитися в конфліктній ситуації. Таким чином, за допомогою табл. 2 виділимо декілька стратегій, якими може скористатись керівник для вирішення конфліктів в організації на прикладі КБУ «Контактний центр міста Києва».

Таблиця 2. Характеристика стратегій поведінки керівника в конфліктній ситуації

Стратегія поведінки	Доречно застосовувати	Недоречно застосовувати
Співробітництво	Якщо: - є надія задовольнити всі потреби; - потрібен творчий підхід; - є час та енергія для обговорення;	Якщо : - недостатньо часу; - проблема не досить важлива; - проблема перевантажена «розглядами»;
Компроміс	Якщо : - участь інших сторін важлива, але на це немає часу; - хоч якийсь рішення краще повного застою;	Якщо: - творчий підхід до вирішення необхідний; - наслідки компромісу є не прийнятним;
Відхід від конфлікту	Якщо : - проблема мало важлива; - питання термінове; - подальший розвиток відносин не важливий.	Якщо : - для вас важливі і справи і відносини; - результатом може бути негативний осадок в вигляді негативних емоцій;
Поступка (приспосовування)	Якщо : - справа вас практично не турбує; - ви безсилі та не хочете запобігти діям опонента	Якщо : - в результаті виникає ненависть.

Джерело: систематизовано автором на основі [7]

У комунікації між людьми важливе місце займає вміння знайти правильну позицію, враховуючи думку колег (підлеглих) з вирішенн того чи іншого конфлікту. Тому керівник call-центру не тільки повинен володіти технічними і технологічними знаннями, більш застосовними до програмно-апаратної системи організації, але і бути готовим до виникнення та вирішення будь-яких конфліктів всередині колективу.

Основними обов'язками керівника є створення робочого середовища, що сприяє професійному зростанню і безперервному навчанню, створення мотивуючої робочої атмосфери, участь персоналу в поліпшенні якості роботи call-центру, координація розкладу роботи операторів, розробка та впровадження правил вирішення конфліктних ситуацій: наявність документів, що визначають правила взаємодії співробітників (які займають посади різних рівнів в call-центрі). Керівник має з належною повагою ставитися до прав, обов'язків та інтересів підлеглих, бути ввічливим, тактовним, коректним, шанобливим і люб'язним у стосунках з підлеглими, вміти визнавати свої помилки, провини чи недбальство.

Висновки і пропозиції. Реальне життя організації – це складний клубок виробничих, організаційно-управлінських та міжособистісних стосунків. Конфлікти існують завжди і на всіх рівнях – усередині особистості, у міжособистісному спілкуванні, у виробничих відносинах в організації, між організаціями тощо. Проте форми прояву цих конфліктів та способи їхніх розв'язання бувають найрізноманітніші. Конфлікти можуть розв'язуватися цілком «природним» шляхом – через вирішення поставлених завдань. Але часто їх гострота набуває такої сили, що вони починають перетворюються на суперечки та навіть вороже ставлення. Саме у таких ситуаціях керівник має застосовувати стратегії та моделі поведінки, що спрямовані на вирішення та розв'язання конфліктів.

У цілому можна зробити висновок, що конфліктні ситуації мають місце у будь-якій організації, але кожен керівник має знати підходи до їх попередження та вирішення. Деякі з моделей розв'язання конфліктних ситуації на прикладі call-центру КБУ «Контактний центр м. Києва» наведено в даній статті. Було проаналізовано причини виникнення конфліктів в колективі та можливі шляхи їх подолання. Запропоновано стратегії, які сприяють вирішенню конфліктів у структурі керівник – підлеглий, між працівниками колективу.

Лідер повинен чітко усвідомлювати, що зможе досягти поставлених цілей лише через максимально результативне використання трудового потенціалу його підлеглих, а для цього йому самому необхідно дотримуватися низки вимог. Тому сучасний керівник, дотримуючись найважливіших правил службової етики, є фундатором добродесного морального мікроклімату в колективі, зразком стандартів професійності. Адже від цього багато в чому залежить ефективність організації і роботи колективу.

Демонструючи сумлінне виконання своїх службових обов'язків, шанобливе ставлення до співробітників, клієнтів, дотримуючись високої культури спілкування, такі керівники зможуть створити позитивний клімат та довірливі взаємостосунки в організації, що унеможливллюватимуть конфлікти.

ЛІТЕРАТУРА

1. Дранник, В. А. Лідерство як засіб вдосконалення процесу управління в трудовому колективі [Електронний ресурс] / В. А. Дранник // Вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». Філософія. Психологія. Педагогіка . – 2012. – № 3. – С. 10-15. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/VKPI_fpp_2012_3_4.pdf

2. Дзена Д. Преодоление разногласий. – СПб.: АОЗТ «Ин-т личности», 1994. – С. 36-86
3. Конопацька, О. М. Конфлікти в трудових колективах і шляхи їх подолання [Електронний ресурс] / О. М. Конопацька // Юридична психологія та педагогіка . – 2014. – № 1. – С. 100-105. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/urpp_2014_1_12.pdf.
4. Пашко, Л. А. Відносини у форматі «суб'єкт управління – об'єкт управління»: напрями гармонізації / Л. А. Пашко // Наук.-інформ. вісн. з держ. упр. – 2010. – № 4. – С. 14–18.
5. Савчин, М. В. Психологія відповідальної поведінки: [монографія] / М. В. Савчин – Івано-Франківськ: Місто НВ, 2008. – 280 с
6. Сергієнко, Т. І. Конфлікти в колективі і роль керівника у їх вирішенні [Електронний ресурс] / Т. І. Сергієнко // Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2012. – Вип. 48. – С. 236-242. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/znpvgvzdia_2012_48_27.pdf.
7. Тимофієв В.Г. Технологія управління конфліктами в діяльності державних службовців. [Електронний ресурс] / В.Г.Тимофієв// Режим доступу: <http://center.kr-admin.gov.ua/index.php?q=Elibr/28.html>.
8. Хайїтов, О. Е. Формування оптимального стилю управлінської діяльності керівників [Електронний ресурс] / О. Е. Хайїтов, Н. С. Файзуллаєва // Вісник Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди. Психологія . – 2012. – Вип. 43(1). – С. 199-204. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/VKhnpu_psykhol_2012_43\(1\)_29.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/VKhnpu_psykhol_2012_43(1)_29.pdf).
9. Дідовець І.В. Організаційна культура в конкурентоспроможності підприємств на ринку транспортних послуг / І.В. Дідовець // Збірник наукових праць ДЕТУТ. Серія «Економіка і управління». – 2011. – Вип.17. – С. 53-64.
10. Техніка вирішення конфліктів [Електронний ресурс] . Назва з екрану. – Режим доступу <http://www.chelmpgu.ru/svoy-salon-kraso/konflikt-v-salon.html>.

REFERENCES

1. Drannik V. Liderstvo yak zasib vdoskonalennya processes upravlinnya in labor kolektivi [Electron resource] / V. Drannik // *News Natsionalnogo tehnicnogo universitetu Ukraine "Kiev The politehnicny institut." Filosofiya. Psihologiya. Pedagogika.* – 2012. – № 3. – S. 10-15. – Mode of access: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/VKPI_fpp_2012_3_4.pdf.
2. Dena D. Overcoming differences. – SPb.: JSC «Institute of personality», 1994. – P. 36-86
3. Konopatska A. Konflikty in labor collectives i Roads Ahead ih podolannya [Electron resource] / A. Konopatska // *Yurydychna psihologiya that pedagogika.* – 2014. – № 1. – S. 100-105. – Mode of access: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/urpp_2014_1_12.pdf.
4. Pasko L. Vidnosini in formati "sub'ekt upravlinnya - ob'ekt upravlinnya": eg garmonizatsii / L. Pasko // *Nauk.-inform. visn. s Hold. Ex.* – 2010. – № 4. – S. 14-18.
5. Savchin M. *Psihologiya vidpovidalnoï povedinki:* [monografiya] / M. Savchin. – Ivano-Frankivsk: Misto NV, 2008. – 280 c.
6. Sergienko T. I. Konflikty in kolektivi i kerivnika role in ih virishenni [Electron resource] / T. I. Sergienko // *Gumanitarny News Zaporizkoï State inzhenernoï Academy.* – 2012. – Vip. 48. – P. 236-242. – Mode of access: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/znpvgvzdia_2012_48_27.pdf.
7. Timofiev, V.G. *Tehnologiya upravlinnya konfliktami in diyalnosti Reigning sluzhbovtsiv.* [Electron resource] / V.G.Timofiev// Access: <http://center.kr-admin.gov.ua/index.php?q=Elibr/28.html>.
8. Hayitov OE Formation optimal style upravlinsoï diyalnosti kerivnikiv [Electron resource] / OE Hayitov, NS Fayzullaeva // *News Harkivskogo natsionalnogo pedagogichnogo universitetu imeni GSSSkovoroda. Psihologiya.* – 2012. – Vip. 43 (1). – S. 199-204. – Mode of access: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/VKhnpu_psykhol_2012_43\(1\)_29.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/VKhnpu_psykhol_2012_43(1)_29.pdf).
9. *Didovets IV Organizational culture in the competitiveness of enterprises in the transport market / IV Didovets // Scientific Papers DETUT . Series "Economics and Management".* – 2011. – Vyp.17. – P. 53-64 .
10. *Technique of decision of conflicts* [Electronic resource] . The name is from a screen it is access. – Mode of access.– <http://www.chelmpgu.ru/svoy-salon-kraso/konflikt-v-salon.html>.