
МЕНЕДЖМЕНТ

DOI: 10.25140/2410-9576-2021-1(22)-150-160

УДК [005.574:005.95-051]:616-036.21

JEL Classification: M59

Людмила Мекшун

кандидат економічних наук, доцент

доцент кафедра управління персоналом та економіки праці

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: Ludmila.mek1966@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8966-8116>ResearcherID: [B-1484-2017](https://orcid.org/0000-0002-8966-8116)**РОЛЬ КЕРІВНИКА КОЛЕКТИВУ ПРАЦІВНИКІВ В ПРОГНОЗУВАННІ І ПОПЕРЕДЖЕННІ КОНФЛІКТІВ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ КОРОНАВІРУСУ**

Анотація. Деструктивні конфлікти негативно впливають на мікроклімат в колективі, підривають авторитет управлінської вертикалі, руйнують організаційну систему підприємств та організацій. Пандемія коронавірусу змусила людей бути більш напруженими через страх інфікування, загрозу життю і здоров'ю, обмеженість свободи. В такій ситуації в колективах може виникнути дисгармонія у стосунках між працівниками. Тому важлива роль відводиться керівникам у прогнозуванні і попередженні можливих конфліктів в колективах.

Проблеми управління конфліктами досліджували зарубіжні та вітчизняні науковці, зокрема: Р. Л. Акофф, Ф. Емері, В. Боковець, В. Воднік, Л. Герасіна та ін.

Реалії сьогодення потребують врахування пандемії коронавірусу та викликаних нею карантинних обмежень і локдаунів в прогнозуванні і попередженні конфліктів серед співробітників.

Завданням даного дослідження є з'ясування причин ймовірних внутрішньоособових, міжособових, міжгрупових конфліктів та конфліктів типу «особа-група», спричинених пандемією коронавірусу та аналіз дій керівника колективу у попередженні та прогнозуванні конфліктних ситуацій.

У статті запропоновано до традиційних рекомендацій профілактики конфліктів додати низку заходів, актуальних в умовах пандемії, зокрема: підвищення уваги до здоров'я співробітників; підбір і розміщення працівників з урахуванням їх психоемоційного сприйняття загрози коронавірусу; виявлення потреб співробітників у випадку хвороби; виховання в колективі поваги один до одного і підтримки тих, хто захворів; роз'яснювальна робота щодо необхідності вакцинуватися та проведення протиепідемічних заходів.

Проаналізовано дослідження науковців щодо негативного впливу пандемії коронавірусу на психоемоційний стан працівників. Запропоновано в таких умовах керівникові більше залучати психологів для підтримки психічного здоров'я підлеглих.

Ключові слова: прогнозування і попередження конфліктів; роль керівника; пандемія коронавірусу; психоемоційний стан працівників; управління конфліктами.

Бібл.: 9.

Актуальність теми дослідження. В сучасному світі управління конфліктами є важливим елементом роботи з персоналом. Їх зовнішні і внутрішні чинники можна завчасно передбачити і ліквідувати. Більшість конфліктів всередині підприємства виникають через розподіл обов'язків у виробничому процесі, зміну завдань для працівників, скорочення штату, особливості мотивації та організації роботи. Зовнішніми причинами появи конфліктів можуть бути рішення уряду, інформаційні фактори, обмежувальні дії та ін. Пандемія коронавірусу та викликаний нею локдаун змінили психоемоційний стан людей в бік його погіршення через ймовірну загрозу

МЕНЕДЖМЕНТ

інфікування, необхідність носити захисні маски, дотримуватися заходів дезінфекції, працювати віддалено або з труднощами добиратися на роботу громадським транспортом. В таких умовах значна роль відводиться правильним діям керівників у профілактиці конфліктів.

Постановка проблеми. Знервованість і постійна емоційна напруга людей посилюють можливість виникнення як внутрішньоособових, так і міжособових конфліктів серед працівників. Керівник, в силу свого службового становища, зацікавлений в створенні сприятливого для ефективної роботи мікроклімату в колективі. Він має владу і повноваження, щоб впливати на дії та поведінку своїх підлеглих під час назрівання або виникнення конфліктів, тому прогнозування і попередження конфліктних ситуацій в умовах пандемії має особливо важливе значення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та практичні аспекти управління конфліктами розглянуті в роботах зарубіжних і вітчизняних вчених, таких як: Акофф Р. [4], Емері Ф. [4], Боковець В. [7], Воднік В. [1], Герасіна Л. [1], Гриненко А. [3], Ємельяненко Л. [3], Соколовська В. [7], Требін М. [1], Торгова Л. [3], Петюх В. [3] та ін. В наукових працях Р. Акоффа та Ф. Емері досліджені різні види конфліктів, ймовірні способи управління ними та організаційні проблеми всередині колективів працівників. Л. Ємельяненко, В. Петюх, Л. Торгова, А. Гриненко проаналізували теоретичні основи виникнення конфліктів та модель організаційного механізму управління конфліктами, розглянули роль менеджера в цих процесах. В. Боковець та В. Соколовська дослідили особливості управління конфліктними ситуаціями в роботі з персоналом, визначили психологічні умови та прийоми попередження конфліктів. Л. Герасіна, М. Требін, В. Воднік розглянули модель управлінського впливу та шляхи і технології розв'язання конфліктів.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Пандемія коронавірусу відносно нове явище у світовій історії – про неї почали говорити наприкінці 2019 – початку 2020 років. Щоб зменшити смертність і зараженість людей від даного вірусу уряди країн почали впроваджувати карантинні обмеження, як то: носіння захисних масок, обов'язкова дезінфекція рук і приміщень, закриття розважально-торгівельних центрів, обмеження користування громадським транспортом, необхідність дистанційної роботи та ін. Такі дії спричинили появу негативного психічно-стресового стану у багатьох працівників, що вплинуло на зростання конфліктів в колективах. На сьогоднішній день малодослідженими залишаються проблеми прогнозування і попередження конфліктів серед персоналу в умовах пандемії та роль керівників колективів в цих процесах.

Постановка завдання. Прогнозування і попередження виникнення конфліктних ситуацій є важливою складовою системи управління конфліктами. Прогнозування спрямоване на виявлення причин певного конфлікту, а попередження – на заходи, що протидіють його виникненню. Пандемія коронавірусу посилює конфліктні настрої серед працівників підприємств і

МЕНЕДЖМЕНТ

організацій. Тому основним завданням даного дослідження є з'ясування впливу на співробітників карантинних обмежень, як причини можливих конфліктів, та роль керівників колективів в прогнозуванні і попередженні конфліктних ситуацій.

Виклад основного матеріалу. При реалізації функцій управління персоналом можливе виникнення конфліктних ситуацій. Конфлікти можуть бути як деструктивними, що перешкоджають роботі підприємств та організацій, так і конструктивними, при вирішенні яких відбувається збільшення продуктивності праці та досягається злагоджена робота колективу. При конструктивних конфліктах його учасники готові слухати один одного, шукати вихід із ситуації, що склалася, використовуючи засоби переконання і дотримуючись етичних норм поведінки. Навпаки, при деструктивних конфліктах сторони конфлікту можуть не шукати рішення проблеми, а звинувачувати та ображати один одного.

Науковці виділяють чотири основні етапи управління конфліктами: прогнозування, попередження, врегулювання і розв'язання [1, с. 102]. Ми зосередимо увагу на аналізі двох перших етапів, тому що для керівника важливо не допустити конфлікт, ніж витратити додаткові зусилля на його вирішення.

Управління конфліктами передбачає: прогнозування конфліктних ситуацій, визначення можливих зон їх виникнення в організації, зменшення конфліктних настроїв персоналу, вплив керівників на процеси спільної діяльності людей з метою профілактики конфліктів [2].

Сучасний менеджер повинен приділяти багато уваги прогнозуванню і попередженню появи конфліктних ситуацій. Для цього необхідно побачити проблему в колективі, уявити наслідки тих чи інших рішень для персоналу, змодельювати конфліктну ситуацію, виявити ймовірні сторони конфлікту, проаналізувати склад потенційних учасників та знайти шляхи розв'язання суперечностей.

На думку науковців, прогнозування конфліктів має ряд структурних компонентів:

- наявність, складність, можливість розв'язання проблеми;
- стан можливого конфлікту, збільшення чи зменшення кількості суперечностей;
- частота виникнення сигналів про конфлікт;
- ймовірний склад учасників конфлікту;
- характеристика прояву реакції конфліктних сторін [3; 4].

Прогнозування конфліктів передбачає два види дій керівників: аналітичні та прогностичні. До аналітичних дій вчені відносять: аналіз соціально-психологічних характеристик та стану суб'єктів конфлікту; виявлення можливих або наявних компонентів суперечностей між ними; визначення умов, при яких ці суперечності можуть перерости у конфліктну ситуацію. На основі проведеного аналізу розробляються прогностичні дії, зокрема: визначення ймовірних стратегій дії учасників конфлікту; інтенсивності їх конфліктної взаємодії; уточнення стратегії дії осіб, що спостерігають за конфліктом; виявлення

МЕНЕДЖМЕНТ

можливих наслідків конфлікту для колективу; визначення гостроти, тривалості та шляхів вирішення конфліктної ситуації [3]. Таким чином, поєднання аналітичних та прогностичних дій менеджера дозволяє йому не тільки спрогнозувати конфлікт, але й попередити його.

Вибір стратегії управління конфліктом залежить від суб'єктів конфліктної взаємодії. У зв'язку з цим дослідники проблем конфліктології виділяють чотири види конфліктів: внутрішньоособові, міжособові, конфлікти «особа-група» і міжгрупові [1, с. 29].

Внутрішньоособові конфлікти виникають в самій людині через індивідуальне сприйняття себе і оточуючого світу. Вони можуть бути викликані її поганим самопочуттям, страхом, стресом, невідповідністю між свободою і необхідністю певних обмежень, суперечностями мотивів, інтересів, потреб і цінностей, протиріччям між особою і її соціальною роллю та ін. Внутрішньоособовий конфлікт може виникати під впливом суспільних процесів, адже кожна людина – соціальна істота. З одного боку, вона прагне до свободи і самореалізації, з іншого – в умовах пандемії суспільство накладає на неї певні обмеження щодо пересування, вільного дихання, можливості здійснювати покупки та відвідувати розважальні заходи. У людини виникає бажання захистити себе та своїх рідних, соціальна знервованість та гермофобія – страх мікробів. Також багатьох працівників в умовах локдауну не влаштовує віддалена робота або ймовірність скорочення штату чи вимушена відпустка за власний рахунок. Все це негативно впливає на психоемоційний стан людини і може викликати фрустрацію, коли особистість гостро переживає невдачі та не може задовольнити різні потреби, що в кінцевому варіанті приводить до різних видів депресії і зниження продуктивності праці.

Фахівці наголошують на тому, що тривалими наслідками карантинних обмежень для людей можуть стати психічні розлади. Стівен Тейлор у роботі «Психологія пандемії» стверджує, що 10-15 % людей після пандемії не зможуть повернутися до нормального життя [5]. Керівник підприємства чи організації, щоб попередити виникнення внутрішньоособових конфліктів, спричинених загрозою коронавірусу, повинен залучити психологів для контролю за психічним здоров'ям своїх працівників.

Міжособові конфлікти виникають між різними людьми. Підґрунтям для їх появи в колективах працівників служать проблеми у стосунках між співробітниками, різниця в оцінці один одного та результатів діяльності, неправильна організація та мотивація праці, різне сприйняття подій та ситуацій та ін. В умовах карантинних обмежень найбільш часто виникають конфлікти між працівниками стосовно сприйняття коронавірусу, як загрози, необхідності носити захисні маски, дезінфікувати руки та приміщення, робити щеплення тощо.

Фахівці з американського Університету Чемпена провели опитування людей щодо впливу пандемії на їх життя: 61 % опитаних респондентів відзначили появу постійного стресу, 45 % – відчули пригнічення або безнадійність. На фоні цього більшість опитаних заявила про те, що вони почали менше займатися

МЕНЕДЖМЕНТ

спортом, стали більше вживати шкідливої їжі і більше часу проводити біля екрану телевізора, дивлячись розважальні програми. Також за даними оксфордського Центру біомедичних досліджень охорони здоров'я та Національного інституту медичних досліджень на 50% зросла кількість людей, які перебувають у депресії чи мають тривожні стани, у 18 % пацієнтів, які переохворіли на коронавірусну хворобу протягом трьох місяців були психічні розлади, тривога, депресія, проблеми зі сном, страх повернення до роботи, негативне сприйняття оточуючих. Таким чином, на психічне здоров'я людей впливає як сам вірус, що негативно діє на мозок і центральну нервову систему, так і стресово-психологічний чинник – безпорадність, очікування важкої форми хвороби, тривалого відновлення тощо [6].

Конфлікти між особою і групою виникають тоді, коли людина займає позицію відмінну від позиції групи. Люди, які мають авторитарні риси, не зважають на самоповагу і повагу інших людей, дотримуються певних релігійних чи політичних переконань, частіше за інших опиняються у конфліктній ситуації. В кожному колективі існують певні норми поведінки, традиції, корпоративна культура, яка дозволяє працювати йому злагоджено. Якщо працівник має проблеми з поведінкою в колективі виникає конфлікт типу «особа-група». Аналогічний тип конфлікту може спричинити керівник підприємства, коли вживає дисциплінарні заходи, що не знаходять підтримки серед співробітників. В умовах пандемії керівникам доцільно приймати рішення, що стосуються роботи працівників, після його попереднього обговорення з колективом.

Конфлікти між формальними і неформальними групами людей виникають на тлі різного бачення ситуації. Незадовільні комунікації, неправильне сприйняття інформації, відмінності в умовах праці та інше можуть спричинити конфліктну ситуацію. Міжгруповий конфлікт часто виникає через відсутність чіткого узгодження функцій і графіків роботи між підрозділами. Причиною може послужити і дефіцит ресурсів: матеріалів, інформації, нового обладнання, часу тощо [4].

В умовах пандемії психологи виділяють чотири групи людей. Перша група визнає небезпеку, переглядає новини, аналізує інформацію, приймає рішення про необхідність щеплення. Друга заперечує коронавірус через неусвідомлений страх смерті і вірить в теорію «всесвітнього заговору». Третя група більше переживає за близьких і рідних, ніж за себе. Четверта група перебуває у підвищеній тривозі, постійно користується захисними масками, все дезінфікує, уникає скупчень [6]. Такі ж самі психологічні групи людей існують і в колективах підприємств та організацій. Для дотримання трудової дисципліни і злагодженої роботи працівників керівнику важливо проводити профілактику конфліктів, які можуть виникнути через різне сприйняття загрози коронавірусу персоналом.

Профілактика або попередження конфлікту передбачає, що суб'єкт управління зробить все можливе, щоб уникнути конфліктної ситуації. На першому етапі керівникові необхідно зібрати інформацію про причини його

МЕНЕДЖМЕНТ

можливого виникнення, на другому – розробити заходи по нейтралізації детермінуючих його факторів.

Для попередження конфліктних ситуацій науковці рекомендують керівнику наступну систему управлінських заходів:

- визначення й роз'яснення вимог до роботи працівників і окремих структурних підрозділів;
- забезпечення раціональної організації і прозорої мотивації праці;
- залучення працівників до вирішення різних виробничих і організаційних проблем;
- існування зворотного зв'язку в системі «керівник-підлеглий»;
- проведення спільних корпоративних заходів і святкування урочистих подій;
- створення умов для навчання персоналу і підвищення його кваліфікації;
- підтримка ведення здорового способу життя;
- відсутність конфліктів між керівниками усіх ланок;
- підтримка радісного сприйняття життя і гумору в колективі;
- можливість для працівника раніше покинути робоче місце у разі потреби;
- розмови з працівниками про недопустимість конфліктів з колегами і можливість вирішення суперечок спокійним шляхом [7].

В умовах пандемії до вищеперерахованих заходів потрібно додати: підвищення уваги до здоров'я співробітників (вимірювання температури, забезпечення захисними масками, дезінфекторами і ковід-тестами, захист робочого місця захисними шторками тощо); підбір і розміщення працівників з урахуванням їх психологічних особливостей і психоемоційного сприйняття загрози коронавірусу; дотримання принципів соціальної справедливості при прийнятті рішень, що стосуються організації та мотивації віддаленої праці; виявлення та, по можливості, задоволення потреб співробітників у випадку хвороби; виховання в колективі поваги один до одного і підтримки тих, хто захворів; роз'яснювальна робота щодо необхідності вакцинуватися та проведення протиепідемічних заходів.

Якщо ж конфлікт все ж таки виник, керівникові необхідно вирішити його на ранніх стадіях, адже за даними науковців участь керівника у початковій фазі дозволяє розв'язати його на 92 %, на фазі підйому – на 46 %, а на стадії загострення – на 5 % [7].

Важливу роль в попередженні конфліктів на підприємствах та в організаціях, спричинених карантинними обмеженнями, відіграють профспілки. На тлі загроз коронавірусу Федерація профспілок України розробила рекомендації щодо прав працюючих людей в умовах карантину. Згідно статті 6 Закону «Про охорону праці» працівник має право: відмовитися від дорученої роботи, якщо створилася виробнича ситуація, небезпечна для його життя чи здоров'я або для людей, які його оточують; вимагати від роботодавця негайного припинення робіт на робочих місцях на період, необхідний для усунення загрози життю або здоров'ю працівників; розірвати трудовий договір за власним бажанням, якщо

МЕНЕДЖМЕНТ

роботодавець не виконує законодавства про охорону праці, не додержується умов колективного договору з цих питань з виплатою вихідної допомоги [8]. Таким чином, профспілки в умовах пандемії коронавірусу нагадують працівникам про їх права щодо охорони праці та захисту себе від інфікування та хвороби.

Одним із завдань керівника є підтримка в колективі моральних цінностей і корпоративної культури. Допомогти в цьому в умовах пандемії можуть заходи соціальної відповідальності бізнесу. Сьогодні соціальна відповідальність розглядається з двох боків: як відповідальність роботодавців перед своїми працівниками (спрямована на внутрішнє середовище), так і відповідальність компаній перед суспільством (спрямована на зовнішнє середовище). Способи здійснення внутрішньої соціальної відповідальності залежать від розміру підприємств, їх економічного стану, мотивів керівництва, характеру діяльності тощо. Вони характеризуються політикою компанії у сфері оплати праці та преміювання, навчання та підвищення кваліфікації працівників, створення нормальних умов праці і сприятливого психологічного клімату в колективі, мотивації зростання продуктивності праці.

Формою прояву соціальної відповідальності бізнесу перед своїми працівниками є:

- гідна оплата праці, зростання якої залежить від збільшення продуктивності праці, участь працівників у прибутках;

- створення здорових та безпечних умов праці;
- залучення працівників до управління компанією;
- збереження існуючих та створення нових робочих місць;
- дотримання прав працівників та свободи діяльності профспілок;
- створення умов для підвищення освітнього рівня та професійної підготовки кадрів;

- надання працівникам додаткових соціальних послуг у сфері охорони здоров'я, організації дозвілля та відпочинку;

- формування сприятливого психологічного клімату в колективі та ін.

Зовнішня соціальна відповідальність бізнесу розглядається як його практична діяльність, спрямована на допомогу у подоланні екологічних, соціальних, економічних, етичних проблем суспільства. Її складовими є:

- захист навколишнього природного середовища;

- підвищення ефективності використання ресурсів: одержання переваг від переробки вторинної сировини; зниження витрат на споживання води та корисних копалин; впровадження технологій, що зберігають електроенергію та тепло;

- благодійність і спонсорство;
- дотримання прав людини та міжнародних норм поведінки;
- дотримання вимог законодавства, прозорість і відкритість;
- надання допомоги постраждалим в результаті військових конфліктів чи стихійного лиха;

МЕНЕДЖМЕНТ

- взаємодія з владою з метою вирішення проблем на місцевому та регіональному рівнях;
- висока якість товарів та послуг, відповідальність перед споживачами;
- чесне інформування суспільства про ризики, пов'язані з діяльністю компанії;
- відповідальність перед партнерами по бізнесу тощо.

Зовнішня соціальна відповідальність бізнесу в Україні переважно спрямована на максимально повну сплату податків, дотримання законодавства про працю та охорону навколишнього середовища, створення робочих місць, добродійні заходи, співпрацю бізнесу з місцевими громадами.

У доповіді Всесвітнього банку «Перспективи світової економіки» від червня 2020 року зазначено, що пандемія та карантинні заходи негативно вплинули на світову економіку, зануривши її у глибоку рецесію. Падіння економіки на 5,2% та зниження економічної активності на 7% у розвинених країнах стали найглибшими з часів Другої світової війни. Доходи населення зменшилися на 3,6%, що спричинило появу значної кількості бідних людей. У доповіді також вказується на те, що дистанційне навчання або його відсутність, неповнота та несвоєчасність надання медичної допомоги у довгостроковій перспективі можуть негативно вплинути на якість людського капіталу [9].

В нинішніх умовах соціально відповідальний бізнес допомагає у подоланні наслідків коронавірусу. Підприємці по всьому світу закуповують обладнання для лікарень, надають матеріальну допомогу, відмовляються від премій і доплат на користь інших, стають волонтерами, переорієнтовують виробництво, переводять бізнес-процеси та працівників на дистанційну роботу для збереження кадрів тощо. Коли члени колективу спільно допомагають іншим це позитивно впливає на їх психоемоційний стан і зменшує ймовірність виникнення конфліктних ситуацій.

Висновки. Науковці пропонують керівникові чимало практичних рекомендацій щодо профілактики конфліктів в колективах співробітників адже він, в силу свого службового становища, зацікавлений в створенні сприятливого для ефективної роботи мікроклімату в колективі. Керівник має владу і повноваження для того, щоб впливати на своїх підлеглих та їх поведінку в різних конфліктних ситуаціях. Управління конфліктами передбачає, що деструктивні конфлікти простіше спрогнозувати і попередити, ніж їх вирішувати, витрачаючи при цьому чимало нервів, приймаючи непопулярні рішення, несучи матеріальні і моральні збитки. Завдяки прогнозуванню та попередженню конфліктів працівники підприємств і організацій можуть працювати злагоджено та підвищувати ефективність роботи.

Сьогодні всі колективи працюють з урахуванням пандемії коронавірусу та викликаних нею карантинних обмежень, впливу інформації про зростання захворюваності, смертності, загрози інфікування на психоемоційний стан людей. Це може стати причиною появи суперечок, нервових зривів і конфліктів на роботі. В таких умовах важливе значення для керівника має проведення

МЕНЕДЖМЕНТ

роз'яснювальної роботи серед персоналу, особистий приклад у вакцинації, залучення психологів для підтримки психоемоційного здоров'я співробітників, здійснення соціально відповідальних заходів.

Список використаних джерел

1. Конфліктологія : навч. посіб. / Л. М. Герасіна, М. П. Требін, В. Д. Воднік та ін. – Харків : Право, 2012. 128 с.
2. Сутність системи управління конфліктами. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://buklib.net/books/23140/>.
3. Конфліктологія : навч. посіб. [Електронний ресурс] / Л. М. Ємельяненко, В. М. Петюх, Л. В. Торгова, А. М. Гриненко. – Київ : КНЕУ, 2003. – Режим доступу: https://www.ebk.net.ua/Book/psychology/yemelyanenko_konfliktolohiya/part6/601.htm.
4. Акофф, Р.О целеустремленных системах / Р. Акофф, Ф. Эмери. – Москва : Книга по Требованию, 2012. – 270 с.
5. Що COVID робить з нашою психікою. [Електронний ресурс] / *BBC news Україна*. 21.11. 2020. – Режим доступу : <https://www.bbc.com/ukrainian/vert-cap-54839461>.
6. Константінова, Н. На 50% зросла кількість людей, які перебувають у депресії чи мають тривожні стани [Електронний ресурс] / Н. Константінова – Режим доступу: <https://www.radiosvoboda.org/a/depresiya-pandemiya-koronavirus/30990271.html>.
7. Боковець, В. В. Управління конфліктними ситуаціями в роботі з персоналом [Електронний ресурс] / В. В. Боковець, В. В. Соколовська // *Ефективна економіка*. – 2020. – Режим доступу: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/10_2020/6.pdf.
8. Знай і захищай свої права на безпечну працю [Електронний ресурс] / Федерація професійних спілок України : Офіційний веб-портал. – Режим доступу: <https://fpsu.org.ua/259-sljader-izbrannykh-novostej/17799-rozrobleno-listivki-dlya-informatsij-no-roz-yasnyuvalnoji-roboti-pid-chas-karantinu-2.html>.
9. COVID-19 загрожує занурити світову економіку у найтяжчу рецесію з часів Другої світової війни [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.vsemirnyjbank.org/ru/news/press-release/2020/06/08/covid-19-to-plunge-global-economy-into-worst-recession-since-world-war-ii>.

References

1. Herasina, L. M., Trebin, M. P., Vodnik, V. D., et al. (2012). *Konfliktolohiia [Conflictology]*. Kharkiv: Pravo [in Ukrainian].
2. Sutnist systemy upravlinnia konfliktamy [The essence of the conflict management system]. *buklib.net*. Retrieved from <https://buklib.net/books/23140/> [in Ukrainian].
3. Yemelianenko, L. M., Petiukh, V. M., Torhova, L. V., Hrynenko, A. M. (2003). *Konfliktolohiia [Conflictology]*. Kyiv: KNEU. Retrieved from https://www.ebk.net.ua/Book/psychology/yemelyanenko_konfliktolohiya/part6/601.htm [in Ukrainian].
4. Akoff, R., Emery, F. (2012). *O tselestremennykh sistemakh [On purposeful systems]*. Moscow: Kniga po Trebovaniu [in Russian].
5. Shcho COVID robyt z nashoiu psykhihoiu [What COVID does to our psyche]. (2020). *www.bbc.com*. Retrieved from <https://www.bbc.com/ukrainian/vert-cap-54839461> [in Ukrainian].
6. Konstantinova, N. (2020). Na 50% zrosla kilkist liudei, yaki perebuvauiut u depresii chy maiut tryvozhni stany [The number of people who are depressed or anxious has increased by 50%]. *www.radiosvoboda.org*. Retrieved from <https://www.radiosvoboda.org/a/depresiya-pandemiya-koronavirus/30990271.html> [in Ukrainian].

МЕНЕДЖМЕНТ

7. Bokovets, V. V., Sokolovska, V. V. (2020). Upravlinnia konfliktnymy sytuatsiiamy v roboti z personalom [Management of conflict situations in working with staff]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*. Retrieved from http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2020/6.pdf [in Ukrainian].

8. Znai i zakhyshchai svoi prava na bezpechnu pratsiu [Know and protect your rights for safe work]. (2020). *fpsu.org.ua*. Retrieved from <https://fpsu.org.ua/259-sljader-izbrannykh-novostej/17799-rozrobleno-listivki-dlya-informatsijno-roz-yasnyuvalnoji-roboti-pid-chas-karantynu-2.html> [in Ukrainian].

9. COVID-19 zahrozuie zanuryty svitovu ekonomiku u naitiazhchu retsesiiu z chasiv Druhoi svitovoi viiny [COVID-19 threatens to plunge the world economy into the worst recession since World War II]. (2020). *www.vsemirnyjbank.org*. Retrieved from <https://www.vsemirnyjbank.org/ru/news/press-release/2020/06/08/covid-19-to-plunge-global-economy-into-worst-recession-since-world-war-ii> [in Ukrainian].

Отримано 14.07.2021

UDC [005.574:005.95-051]:616-036.21
JEL Classification M59

Liudmyla Mekshun

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

Associate Professor Department of Personnel Management and Labor Economics
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)E-mail: Ludmila.mek1966@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8966-8116>ResearcherID: [B-1484-2017](https://orcid.org/0000-0002-8966-8116)**THE ROLE OF A TEAM LEADER IN PREDICTION AND PREVENTION OF CONFLICTS DURING THE CORONAVIRUS PANDEMIC**

Abstract. *Destructive conflicts negatively affect the microclimate in a team, undermine the authority of management vertical, destroy organizational system of an enterprise and organization. The coronavirus pandemic has forced people to become more tense for fear of infection, threats to life and health, and limited freedom. In such a situation, there may be disharmony in the relationships between employees. Therefore, an important role is given to managers in predicting and preventing possible conflicts in collective.*

Problems of conflict management have been studied by foreign and domestic scholars, in particular: R. L. Akoff, F. Emery, V. Bokovets, V. Vodnik, L. Herasina, A. Hrynenko, L. Yemelyanenko, V. Sokolovska, M. Trebin, L. Torhova, V. Petyukh, etc.

Today's realities require taking into account the coronavirus pandemic and the resulting quarantine restrictions and lockdowns in predicting and preventing employee conflicts.

The aim of this study is to elucidate the causes of possible intrapersonal, interpersonal, intergroup and person-to-group conflicts caused by the coronavirus pandemic and to analyze the actions of the team leader in preventing and predicting conflict situations.

The article proposes to add a number of measures relevant to the pandemic to the traditional recommendations for conflict prevention, including increasing attention to employee health (temperature measurement, protective masks, sanitizers and covid tests, protection of the workplace with protective curtains, etc.); selection and placement of employees taking into account their psychological characteristics and psycho-emotional perception of coronavirus threat; observance of the principles of social justice in decision-making concerning the organization and motivation of remote work; identifying and, if possible, meeting the needs of employees in case of illness; fostering

МЕНЕДЖМЕНТ

respect for each other in the team and support for those who are ill; awareness-raising on the need for vaccination and anti-epidemic measures.

Researchers' studies on the negative impact of the coronavirus pandemic on the psycho-emotional state of workers has been analyzed. In such circumstances, the leader is invited to involve more psychologists to maintain the mental health of subordinates and to be an example of a positive worldview.

Keywords: *conflict forecasting and prevention; role of a leader; coronavirus pandemic; psycho-emotional state of employees; conflict management.*

References: 9.

Бібліографічний опис для цитування:

Мекшун Л. М. Роль керівника колективу працівників в прогнозуванні і попередженні конфліктів в умовах пандемії коронавірусу. Науковий вісник Полісся. 2021. № 1(22). С. 150-160.