

Ніконорова М.А.

*Керчинський економіко-гуманітарний
інститут Таврійського національного
університету ім. В.І.Вернадського*

ПРОФІЛАКТИКА ТА РОБОТА З КОНФЛІКТАМИ У ВЕЛИКИХ ТОРГОВИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

У статті пропонується до обговорення зміст і методи роботи з конфліктами у великих торгових організаціях. Висвітлено основні принципи розроблення і реалізації «Технології психологічної підготовки персоналу великих торгових організацій до профілактики конфліктів».

Ключові слова: *організаційний конфлікт, вирішення конфлікту, профілактика конфлікту, колаборативний підхід, тактика вирішення конфлікту, технологічний підхід, тренінг, тренінгова сесія.*

Постановка проблеми

Нові потреби розвитку економіки країни вимагають термінового вирішення питань, пов'язаних з інтенсивною й ефективною діяльністю організацій та підприємств малого та середнього бізнесу. Ефективну діяльність таких організацій обумовлено не тільки процесом формування команд, а й станом соціально-психологічного клімату в колективі. Тому велике значення надається стратегії подолання конфліктних ситуацій, яку вибрало керівництво організації, найбільш прийнятній для її персоналу.

Основне навантаження у вирішенні завдань сучасної економіки припадає на підприємства великого та середнього бізнесу. Складовою частиною цієї великої інфраструктури є мережі супермаркетів, які стали візитною карткою великих міст.

За інформацією Республіканського комітету з торгівлі і захисту прав споживачів, нині у Криму працюють 68 супермаркетів з реалізації продовольчих і супутніх товарів та 40 супермаркетів з реалізації непродовольчих товарів. Колективи таких торгових організацій складаються з великої кількості співробітників, які, виходячи зі специфіки роботи, вимушені перебувати у процесі постійного спілкування як з членами колективу різного рангу, так і з покупцями. Немає жодної організації, у якій би не виникали конфлікти, але ефективність діяльності організації, її конкурентоспроможність в умовах ринкової економіки напряду залежать від стратегії керівництва щодо подолання конфліктів та виведення їх у конструктивну площину.

Про те, що проблема конфліктів та їх профілактики у великих торгових

організаціях актуальна, свідчать дані проведеного автором дослідження: 92,8% із 180 опитаних робітників говорять про наявність конфліктів, 77,8% опитаних — про необхідність психологічної допомоги для конструктивного вирішення конфліктів, при цьому 40% нарікають на відсутність інформації про способи вирішення конфліктів, а 72,2% вважають тренінги найкращим способом роботи з персоналом з попередження конфліктів.

Метою статті є аналіз основних способів вирішення конфліктів та принципів розроблення і реалізації «Технології психологічної підготовки персоналу великих торгових організацій до профілактики конфліктів».

Методи дослідження: теоретичний аналіз проблеми, вивчення зарубіжних та вітчизняних джерел.

Виклад основного матеріалу

Попередити конфлікти набагато легше, ніж конструктивно їх вирішити. Діяльність з профілактики конфліктів можуть здійснювати самі учасники соціальної взаємодії, керівники організацій, психологи-конфліктологи.

Для реалізації мети вирішення та профілактики конфліктів необхідно здійснити аналіз організаційно-управлінських факторів попередження конфліктів. До таких факторів можна віднести: структурно-організаційні умови, пов'язані з періодичним приведенням організації і соціальної групи у відповідність із завданнями, які вирішуються; функціонально-організаційні умови — оптимізація функціональних взаємозв'язків між структурними елементами організації і робітниками; особистісно-функціональні умови — максимальне врахування відповідності працівника вимогам, які може висувати до нього професія або посада; ситуативно-управлінські умови — прийняття оптимальних управлінських рішень та грамотна оцінка результатів діяльності робітників, особливо підлеглих [3; 4].

Аналіз сучасної психологічної літератури дає змогу виділити фактори, що впливають на процес вирішення конфліктів. Це час, третя сторона, своєчасність, рівновага сил, культура, єдність цінностей, досвід (приклад) вирішення подібних проблем, стосунки [12; 14].

Враховуючи всі фактори, які детермінують конфлікт, спираючись на результати нашого попереднього дослідження, можна визначити, що найдоцільнішим способом роботи з колективами, у яких часто виникають конфліктні ситуації, є групові тренінги. Проблемою розроблення спеціальних тренінгових програм психологи-конфліктологи розпочали займатися нещодавно [2; 5]. Особливу увагу вирішенню питання роботи з конфліктами приділяють співробітники лабораторії Організаційної та економічної психології Інституту психології ім. Г.С.Костюка АПН України [8; 12; 13].

Вирішення конфлікту — це складний і багатогранний процес, який включає декілька етапів.

Аналітичний етап — збирання й оцінювання інформації з таких проблем: об'єкт конфлікту, опонент (дані про нього), особиста позиція, причини і безпосередній привід конфлікту, соціальне середовище, вторинна рефлексія (уявлення суб'єкта про те, як його опонент сприймає конфліктну ситуацію).

Прогнозування варіантів вирішення конфлікту опонентами і визначення способів його вирішення, які б відповідали власним інтересам і ситуації.

Визначення критеріїв вирішення конфлікту, які б визнавалися обома сторонами: правові норми, моральні принципи, думка авторитетних осіб, прецеденти вирішення аналогічних проблем у минулому, традиції.

Дії з реалізації наміченого плану проводяться відповідно до вибраного способу вирішення конфлікту.

Контроль ефективності власних дій — це критичні відповіді на запитання: «Чому я це роблю?», «Чого хочу досягти?», «Що утруднює реалізацію плану?», «Чи справедливі мої дії?», «Що потрібно для усунення перепон на шляху вирішення конфлікту?».

Після завершення конфлікту здійснюється *аналіз помилок* [3; 10; 12].

У конфліктах динаміка варіантів застосування тактик їх вирішення зазвичай іде від м'яких до більш жорстких.

Жорстка: тактика тиску, фізичного та психологічного насилля (шкоди), захвату й утримання об'єкта конфлікту.

Нейтральна: тактика коаліцій, санкціонування, демонстративних дій.

М'яка: тактика фіксації власної позиції, дружніх стосунків, угод.

Одна й та сама тактика може використовуватися в межах різних стратегій.

Принципове значення для того, як завершиться конфлікт, має вибір опонентом стратегії виходу з нього, тобто основної лінії поведінки опонента на його заключному етапі. Виділяють п'ять основних стратегій: суперництво, компроміс, співпраця, уникнення, пристосування (К.Томас). Вибір стратегії виходу з конфлікту залежить від різних факторів: особистісні особливості опонента, рівень завданої або отриманої шкоди, наявність ресурсів, статус опонента, наслідки, тривалість конфлікту тощо.

Подолання конфліктів зазвичай здійснюється за двома основними напрямками: управління латентними (прихованими) конфліктами та подолання відкритих (реальних) конфліктів [2; 12]. Управління латентними (прихованими) конфліктами передбачає їх розпізнавання та усвідомлення. Це сприяє зменшенню внутрішнього напруження сторін суперечності, пошуку шляхів розв'язання конфлікту вже на ранніх етапах виникнення, виявленню помилкових спорів. Подолання відкритих (реальних) конфліктів іноді здійснюється за допомогою так званого обходу конфлікту, до якого вдаються тоді, коли успішне розв'язання його неможливе. Такий спосіб передбачає використання певних заходів, а саме: ізоляцію, «розведення»; обмеження можливостей; запровадження штрафних

санкцій; зміну напрямку енергії; витіснення; співіснування.

Великий внесок у розроблення питання вирішення конфліктних ситуацій на основі колаборації зробив доктор психологічних наук, професор Л.Карамушка. Колаборативний процес — це система взаємодії й переговорів з опонентом. Головною метою колаборативного процесу є: досягнення колаборативної перемоги, коли максимально задовольняються інтереси всіх сторін, які беруть (прямо або опосередковано) участь у конфлікті; досягнення процедурного задоволення (задоволення не тільки результатом, а й, власне, перебігом переговорного процесу), а відтак і психологічного задоволення всіх учасників конфлікту [12].

Тобто можна стверджувати, що колаборативний процес спрямовано на досягнення згоди між людьми, посилення їхньої взаємодії та поліпшення міжособистісних стосунків.

В окремих випадках колаборативні переговори відбуваються безпосередньо між учасниками конфлікту, без посередників. Але, як правило, це можливо лише за умови високої культури сторін, їх здатності до саморегуляції, а також наполегливого прагнення якнайшвидше і найефективніше розв'язати конфлікт [12]. Тому досить часто колаборативні переговори здійснюються за допомогою арбітрів. Реалізація колаборативного процесу нерозривно пов'язана з аналізом його учасниками трьох найголовніших питань: «Чому сторони вступають у конфлікт?», «Чого вони хочуть домогтися?», «Як вони намагаються це зробити?».

Як зауважила Л.Карамушка, основні умови розв'язання конфлікту на основі колаборативного підходу можна відобразити у вигляді певних принципів, об'єднаних у кілька груп [12].

Перша група принципів відображає необхідність розуміння сторонами значущості колаборативного процесу. Друга стосується необхідності вміти слухати один одного. Третя група розкриває особливості процесу аналізу інтересів учасників конфлікту. Четверта група пояснює стратегію взаємодії сторін у розкритті інтересів, висуванні вимог та обговоренні можливих рішень, п'ята група розкриває кінцеву мету, результат переговорів.

В основу розроблення технології попередження та вирішення конфліктів у великих торгових організаціях покладено технологічний підхід [12]. Сутність його полягає в тому, що психологічна підготовка персоналу великих торгових організацій до роботи з конфліктами здійснюється за таким планом: а) *інформаційно-смісловий компонент технології* (оволодіння знаннями, які розкривають зміст таких феноменів: «конфлікт»; «горизонтальні та вертикальні конфлікти»; «внутрішньоособистісні та міжособистісні конфлікти»; «конструктивні та деструктивні сторони конфлікту»; «стилі поведінки у конфлікті»; «профілактика конфліктів»; «способи вирішення конфліктів»; «динаміка конфлікту» тощо); б) *diag-*

ностичний компонент технології (діагностика рівня знань з проблем організаційних конфліктів; виявлення стилів поведінки у конфлікті; аналіз ставлення до конфлікту; виявлення об'єктивних та суб'єктивних факторів, які впливають на виникнення конфлікту та його динаміку; співвіднесення стилів поведінки та методів вирішення конфліктів з наявними індивідуально-психологічними характеристиками; виявлення основних проблем, які існують на рівні психологічної підготовки персоналу великих торгових організацій до роботи з профілактики та вирішення конфліктів тощо); в) *корекційно-розвивальний компонент технології* (розроблення психологічних умов для профілактики та вирішення горизонтальних конфліктів на індивідуальному рівні та на рівні конкретної організації чи її підрозділу тощо).

Реалізація інформаційно-сислового, діагностичного та корекційно-розвивального компонентів кожного із названих блоків тренінгу здійснюється за допомогою спеціальних *інтерактивних* технік [12, 157], розроблених Л.Карамушкою, О.Філь, І.Авідон, О.Гончуковою та автором дослідження: мультимедійної презентації (презентації загального дизайну, основних етапів тренінгу та окремих смислових питань із залученням інформаційних джерел і результатів власних досліджень); заповнення робочих аркушів (вивчення очікувань та рівня володіння проблемою; розкриття змісту основних понять теми тощо); методу незавершених речень (з подальшим груповим обговоренням); методу «мозкового штурму» (індивідуальної, парної та групової роботи); виконання творчих завдань (проектів) та їх представлення у вигляді схем, малюнків тощо; міжгрупового обговорення (представлення робочими групами результатів виконання певних завдань; постановки уточнюючих та проблемних запитань; відповіді на поставлені питання тощо); психологічного практикуму (виконання діагностичних завдань; їх аналізу та обговорення в групі); аналізу професійних ситуацій (обговорення реальних проблемних ситуацій та пошуку оптимальних варіантів їх розв'язання); ділової гри (моделювання реальних проблемних ситуацій та пошуку оптимальних варіантів їх розв'язання); побудови індивідуальних та групових коригувально-розвивальних програм; фотопрезентації (презентації фото-матеріалів, виготовлених під час тренінгу за допомогою цифрового фотоапарата, та їх демонстрації за допомогою мультимедійного проектора на екран); рефлексії заняття (індивідуальної; групової); заповнення анкети «Аналіз ефективності роботи тренінгу» тощо.

Під час розроблення змісту зазначених інтерактивних технік використано переважно розробки Л.Карамушки, О.Філь, В.Левковець, О.Альохіної, В.Михайленко, І.Авідон, О.Гончукової [7].

«Технологія психологічної підготовки персоналу великих торгових організацій до профілактики конфліктів» здійснюється у формі системи тренінгових занять. Вона включає два розділи і впроваджується за таким загальним планом:

Розділ 1. Поняття про «конфлікт» та ставлення особистості до конфліктів.

Розділ 2. Особливості організаційних конфліктів. Вироблення найоптимальнішого стилю поведінки у конфліктних ситуаціях.

Кожен із розділів тренінгу включає дві тренінгові сесії. Усього в тренінгу представлено чотири тренінгові сесії (табл. 1).

Таблиця 1

Структура «Технології психологічної підготовки персоналу великих торгових організацій до профілактики конфліктів»

Розділи технології	Тренінгові сесії
Вступ до тренінгу	
Розділ 1. Поняття про «конфлікт» та ставлення особистості до конфліктів	Тренінгова сесія 1: «Сутність феномену «конфлікт» Тренінгова сесія 2: «Маски конфлікту»
Розділ 2. Особливості організаційних конфліктів. Вироблення найоптимальнішого стилю поведінки у конфліктних ситуаціях	Тренінгова сесія 3: «Конфлікти у великих торгових організаціях» Тренінгова сесія 4: «Психологічні особливості різних стилів поведінки у конфлікті. Вироблення оптимального стилю поведінки у конфліктних ситуаціях та їх роль у забезпеченні ефективності діяльності великих торгових організацій»
Підведення підсумків тренінгу	

Тривалість тренінгу. Орієнтуючись на практику тренерів [1; 3; 5; 7; 10–13], враховуючи їхні рекомендації, ми дійшли висновку про те, що найоптимальніше, якщо орієнтовна тривалість кожної з 2 сесій тренінгу складатиме 4 академічні години. Відповідно загальний обсяг тренінгу включає: а) основну частину (16 акад. год); б) вступ до тренінгу (1 акад. год); в) підсумки (1 акад. год). Загалом тренінг триває 18 акад. год.

Залежно від часових можливостей персоналу великих торгових організацій тренінг може проводитися: а) у повному обсязі (2 дні, 18–20 год); б) скороченому обсязі (4 год). Тобто залежно від мети тренінгу та потреб аудиторії кожна з тем може розглядатися окремо, як окремий міні-тренінг.

Кожна з тренінгових сесій складається з трьох блоків (змістовно-сміслового, діагностичного та коригувально-розвивального).

Висновки

Аналіз основних підходів до проблеми вирішення та профілактики конфліктів у великих торгових організаціях свідчить про необхідність та складність роботи організаційних психологів у цьому напрямку. Для вирішення проблеми конфліктів у великих торгових організаціях доцільним буде реалізація «Техно-

логії психологічної підготовки персоналу великих торгових організацій до профілактики конфліктів».

ЛІТЕРАТУРА

1. Адамс Б. Эффективное управление персоналом / Б.Адамс; пер. с англ. А.Г.Вронской. — М.: АСТ: Астрель, 2006. — 362 с.
2. Анцупов А.Я. Конфликтология в схемах и комментариях / А.Я.Анцупов, С.В.Баклановский. — СПб.: Питер, 2007. — 228 с.
3. Арбузова Е.Н. Практикум по психологии общения / Е.Н.Арбузова, А.И.Анисимов, О.В.Шатровой. — СПб.: Речь, 2008. — 272 с.
4. Балабанова Л.В. Управління персоналом: навч. посіб. / Л.В.Балабанова, О.В.Сардак. — К.: Професіонал, 2006. — 512 с
5. Евтихов О.В. Практика психологического тренинга / О.В.Евтихов. — СПб.: Речь, 2007. — 256 с.
6. Карамушка Л.М. Технологія психологічного забезпечення ефективної підприємницької діяльності: технології роботи організаційних психологів: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. та слухачів ін-тів післядиплом. освіти / Л.М.Карамушка, О.В.Креденцер, О.А.Філь. — К.: ІНК ОС, 2005. — С. 308–334.
7. Карамушка Л.М. Формування конкурентоздатної управлінської команди: на матеріалі діяльності освітніх організацій: монографія / Л.М.Карамушка, О.А.Філь. — К.: ІНК ОС, 2007. — 268 с.
8. Кузікова С.Б. Психологічний тренінг як засіб активізації процесів особистісного саморозвитку / С.Б.Кузікова // Актуальні проблеми психології: зб. наук. праць Ін-ту психології ім. Г.С.Костюка АПН України; за ред. С.Д.Максименка, Л.М.Карамушки. — К.: Главник, 2008. — Т. X. — Ч. 5. — С. 291–299.
9. Лафтеров В.О. Механізми впливу психологічного тренінгу на особистість / В.О.Лафтеров // Актуальні проблеми психології: зб. наук. праць Ін-ту психології ім. Г.С.Костюка АПН України; за ред. С.Д.Максименка, Л.М.Карамушки. — К.: Главник, 2008. — Т. X. — Ч. 5. — С. 324–331.
10. Павленко В.В. Психологічні особливості управління конфліктом у стресових педагогічних ситуаціях / В.В.Павленко // Актуальні проблеми психології: зб. наук. праць Ін-ту психології ім. Г.С.Костюка АПН України; за ред. С.Д.Максименка, Л.М.Карамушки. — К.: Міленіум, 2003. — Т. 1. — Ч. 11. — С. 136–140.
11. Пилат Н.І. Психологічні чинники успішності професійної діяльності / Н.І.Пилат // Актуальні проблеми психології: зб. наук. праць Ін-ту психології ім. Г.С.Костюка АПН України; за ред. С.Д.Максименка, Л.М.Карамушки. — К.: Главник, 2008. — Т. X. — Ч. 5. — С. 406–412.
12. Технології роботи організаційних психологів: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. та слухачів ін-тів післядипл. освіти / за ред. Л.М.Карамушки. — К.: ІНК ОС, 2005. — 366 с.

13. Філь О.А. Орієнтація стилю діяльності на «команду» як фактор успішного відбору менеджерів та персоналу організацій / О.А.Філь // Актуальні проблеми психології: зб. наук. праць Ін-ту психології ім. Г.С.Костюка АПН України; за ред. С.Д.Максименка, Л.М.Карамушки. — К.: Міленіум, 2003. — Т. 1. — Вип. 13. — С. 138–144.

14. Цимбалюк І.М. Психологія торгівлі: навч. посіб. / І.М.Цимбалюк. — К.: Професіонал, 2007. — 368 с.

В статье предлагается к обсуждению содержание и методы работы с конфликтами в больших торговых организациях. Отражены основные принципы разработки и реализации «Технологии психологической подготовки персонала больших торговых организаций к профилактике конфликтов».

Ключевые слова: *организационный конфликт, разрешение конфликта, профилактика конфликта, колаборативный подход, тактика разрешения конфликта, технологический подход, тренинг, тренинговая сессия.*

In current article maintenance and methods of work with conflicts in large point-of-sale organizations are offered to discussion. There are reflected basic principles of development and realization of «Technology of psychological preparation of personnel in large point-of-sale organizations to conflict's prophylaxis».

Key words: *organizational conflict, permission of conflict, prophylaxis of conflict, colaborative approach, tactic of conflict's permission, technological approach, training, training session.*