Содержание

Вариант 13

1. Ситуация

2. Задание

Список использованных источников

1. Ситуация

Приведите примеры функционального конфликта в коллективе.

1. Каковы будут действия руководителей различных стилей управления в этой ситуации?

2. Какие проблемы могут быть в коллективе относительно этих конфликтов?

Самое общее определение конфликта (от лат. conflictus - столкновение) - столкновение противоречивых или несовместимых сил. Более полное определение - противоречие, возникающее между людьми, коллективами в процессе их совместной трудовой деятельности из-за непонимания или противоположности интересов, отсутствие согласия между двумя или более сторонами. [4]

Конфликт - это факт человеческого существования. Многие люди воспринимают историю человечества как бесконечную повесть конфликтов и борьбы. Нигде конфликты не проявляются столь очевидно, как в мире бизнеса. Существуют конфликты между фирмами, компаниями, ассоциациями, в пределах одной организации и т.п. Конфликт, возникающий в организации, называют организационным, в частности это диспуты, конфронтации, противоречия и т.п. [5]

Организационный конфликт может принимать множество форм. Какой бы ни была природа организационного конфликта, менеджеры должны проанализировать его, понять и уметь управлять им. Некоторые фирмы в штатное расписание вводят даже должность менеджера по отношениям с сотрудниками (конфликтолог).

Когда конфликт в организации неуправляем, это может привести к конфронтации (когда структурные подразделения организации или члены микро- или макроколлектива перестают сотрудничать и общаться друг с другом). В конечном итоге подобная ситуация разобщения приведет к деградации коллектива и организации в целом.

Большинство ассоциируют конфликт с агрессией, спорами, враждебностью, войной и т.п. В результате бытует мнение, что конфликта по возможности необходимо избегать или немедленно разрешать, как только он возникнет.

Однако следует иметь в виду, что конфликт наряду с проблемами может приносить и пользу организации. В связи с этим менеджеры часто сознательно стимулируют конфликт, чтобы оживить организацию, которая "загнивает". Считается, что если в организации, трудовом коллективе нет конфликтов, то там что-то не в порядке. В жизни не бывает бесконфликтных организаций. Важно, чтобы конфликт не был разрушительным. Если люди избегают конфронтации, то организация не здорова. Поэтому задача менеджера - спроектировать конструктивный, решаемый конфликт, отсюда конфликты - это нормальное явление. Для организации считается здоровым наличие конфликта. И чтобы извлечь выгоду из конфликта, нужна открытая, невраждебная, полная поддержки окружающая среда. Если такие ингредиенты существуют, то организация от конфликтов становится лучше, поскольку разнообразие точек зрения дает дополнительную информацию, помогает выявить больше альтернатив или проблем.

Однако не следует сбрасывать со счетов и тот факт, что отдельные, чаще всего межличностные конфликты носят разрушительный характер. Об этом также должен знать менеджер, так как в совместной деятельности участвуют люди, различные по своей профессиональной подготовленности, жизненному опыту, индивидуальным чертам характера, темпераменту и т.п. Эти различия неизбежно накладывают свой отпечаток на оценки и мнения по значимым для личности и организации вопросам, порождают порой противоборство, которое, как правило, сопровождается эмоциональным возбуждением и часто перерастает в конфликт. В некоторых случаях столкновения оценок и мнений заходят столь далеко, что интересы дела отходят на задний план, все мысли конфликтующих направлены на борьбу, которая становится самоцелью, что в конечном счете отрицательно сказывается на развитии организации.

В основе любого конфликта лежит ситуация, включающая либо противоположные позиции сторон по какому-то вопросу, либо противоположные цели или средства их достижения в данных обстоятельствах, либо несовпадение интересов, желаний, влечений оппонентов и т.п. Конфликтная ситуация, таким образом, обязательно включает объекты и субъекты конфликта. Это и есть база конфликта. [4]

Чтобы конфликт начал развиваться, необходим инцидент, когда одна из сторон начинает действовать, ущемляя интересы другой. Инцидент может возникнуть как по инициативе субъектов конфликта (оппонентов), так и независимо от их воли и желания, вследствие либо объективных обстоятельств, либо случайности.

Аналогично и конфликтные ситуации могут возникнуть либо по инициативе оппонентов, либо объективно, независимо от их воли и желания. Кроме того, конфликтная ситуация может передаваться "по наследству", переходить к новым оппонентам. Она может создаваться оппонентами намеренно, ради достижения определенных целей в будущем, но может быть порождена хотя и намеренно, но и без определенной цели, а иногда и во вред себе. То же самое относится и к инциденту.

В развитии каждого конфликта можно фиксировать возникновение новой конфликтной ситуации, ее исчезновение и прекращение инцидента. Любое изменение конфликтной ситуации приведет к прекращению данного конфликта, а, возможно, и к началу нового.

Таким образом, конфликт может быть функциональным, полезным для членов трудового коллектива и организации в целом, и дисфункциональным, снижающим производительность труда, личную удовлетворенность и ликвидирующим сотрудничество между членами коллектива. [4]

Результат конфликта в основном зависит от того, насколько эффективно им управляет менеджер. Поэтому нужно знать не только природу, но типы конфликтов.

Каждый конфликт имеет свою причину (источник) возникновения. Причины, порождающие конфликты, можно сгруппировать. [4]

1. Недостаточная согласованность и противоречивость целей отдельных групп и работников. Чтобы избежать конфликта, необходимо уточнить цели и задачи каждого подразделения и работника, передав соответствующие предписания в устной или письменной форме. Довольно часты столкновения линейного руководства с функциональными службами, обусловленные плохим товароснабжением, неритмичностью поставок, низкой трудовой дисциплиной, способы предотвращения которых с очевидностью вытекают из характера самих недостатков.

2. Усталость организационной структуры, нечеткое разграничение прав и обязанностей. Следствием этого является двойное или тройное подчинение исполнителей. Естественно, выполнить все указания руководителей не хватает ни сил ни времени. Тогда подчиненный вынужден:

а) сам ранжировать поступившие приказы по степени их важности по своему усмотрению;

б) требовать этого от своего непосредственного руководителя;

в) хвататься за все подряд.

В любом случае конфликтная ситуация налицо. Зреющий конфликт устраняется надлежащим организационным оформлением разделения и кооперации труда, устранением твердых нормативов, улучшением порядка делегирования полномочий.

3. Ограниченность ресурсов. Даже в самых крупных организациях ресурсы всегда ограничены. Руководство решает, как правильно распределить материалы, людские ресурсы, финансы и т.п. между различными группами, чтобы достигнуть целей организации. Выделение большей доли ресурсов одним будет означать недополучение их другими членами коллектива, что вызовет недовольство и приведет к различным видам конфликта.

4. Недостаточный уровень профессиональной подготовки. В этом случае возможность конфликта существует из-за неподготовленности подчиненного. В результате ему не доверяют выполнение отдельных видов работ, которые выполняет другой сотрудник. В результате одни работники недогружены работой, а другие перегружены ею.

5. Необоснованное публичное порицание одних и незаслуженная (авансированная) похвала других сотрудников. В результате появляются "доверенные лица" и "любимчики". Такое положение всегда провоцирует конфликт.

6. Противоречия между функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и тем, что он вынужден делать по требованию руководителя. Особенно остро проявляется это противоречие в случае, если руководитель склонен к бюрократическим процедурам.

7. Различия в манере поведения и жизненном опыте. Встречаются люди, которые постоянно проявляют агрессивность и враждебность по отношению к другим и готовы оспаривать каждое слово. Такие люди и создают вокруг себя конфликтную ситуацию. Различия в жизненном опыте, ценностях, образовании, стаже, возрасте и социальных характеристиках уменьшают степень взаимопонимания и сотрудничества между членами трудового коллектива.

8. Неопределенность перспектив роста. Если сотрудник не имеет перспективы роста или сомневается в ее существовании, то работает без энтузиазма, а трудовой процесс становится для него тягостным и бесконечным. В таких условиях вероятность конфликта наиболее очевидна.

9. Неблагоприятные физические условия. Посторонний шум, жара или холод, неудачная планировка рабочего места могут служить причиной конфликта.

10. Недостаточность благожелательного внимания со стороны менеджера. Причиной конфликта могут быть нетерпимость менеджера к справедливой критике, невнимание к нуждам и заботам подчиненных, публичный "разнос" и т.п.

11. Психологический феномен. Чувство обиды и зависти (у других все лучше, другие удачливее, счастливее и т.д.).

Рассматривая причины конфликтов, нельзя не учитывать тот факт, что в определенных ситуациях источником возникновения конфликта является сам руководитель. Многие нежелательные конфликты порождаются личностью и действиями самого менеджера, особенно если он склонен вносить в принципиальную борьбу мнений много мелочного и позволяет себе личные выпады, злопамятен и мнителен, не стесняется публично демонстрировать свои симпатии и антипатии.

Причинами конфликта могут быть и беспринципность руководителя, ложное понимание им единоначалия как принципа управления, тщеславие и чванство, резкость и грубость в обращении с подчиненными.

Многие конфликты обязаны своим происхождением таким руководителям, которые умеют находить лазейки и обходить директивы и нормативные акты, продолжая незаметно все делать по-своему. Не проявляя должной требовательности к себе, они ставят во главу угла личный интерес и создают вокруг себя атмосферу вседозволенности. Несдержанность менеджера, неспособность правильно оценить ситуацию и найти верный выход из нее, неумение понимать и учитывать образ мыслей и чувствовать других людей порождают конфликт.

Существует несколько эффективных способов управления конфликтной ситуацией. Их можно разделить на две категории: структурные и межличностные. Не следует считать причиной конфликтов простое различие характеров, хотя, конечно, и оно может стать единственной причиной конфликтной ситуации, но в общем случае это всего лишь один из факторов. Нужно начать с анализа фактических причин, а затем применить соответствующую методику.

В СООО "Белая Вежа" применяются следующие методы управления конфликтами.

Структурные методы.

Разъяснение требований к работе.

Это один из лучших методов управления, предотвращающий дисфункциональный конфликт. Нужно разъяснить, какие результаты ожидаются от каждого сотрудника и подразделения. Здесь должны быть упомянуты такие параметры, как уровень результатов, который должен быть достигнут, кто предоставляет и кто получает различную информацию, система полномочий и ответственности, а также чётко определена политика, процедуры и правила. Причем, руководитель уясняет эти вопросы не для себя, а доносит их до подчинённых с тем, чтобы они поняли, чего от них ожидают в той или иной ситуации.

Координационные и интеграционные механизмы.

Это ещё один метод управления конфликтной ситуацией. Один из самых распространённых механизмов - цепь команд. Установление иерархии полномочий упорядочивает взаимодействие людей, принятие решений и информационные потоки внутри организации. Если два или более подчинённых имеют разногласия по какому-либо вопросу, конфликта можно избежать, обратившись к общему начальнику, предлагая ему принять решение. Принцип единоначалия облегчает использование иерархии для управления конфликтной ситуацией, так как подчинённый знает, чьи решения он должен исполнять.

Общеорганизационные комплексные цели.

Эффективное осуществление этих целей требует совместных усилий двух или более сотрудников, отделов или групп. Идея, лежащая в основе этой методики - направить усилия всех участников на достижение общей цели.

Структура системы вознаграждений.

Вознаграждения можно использовать как метод управления конфликтом, оказывая влияние на людей для избежания дисфункциональных последствий. Люди, вносящие свой вклад в достижение общеорганизационных комплексных целей, помогают другим группам организации и стараются подойти к решению проблемы комплексно, должны вознаграждаться благодарностью, премией, признанием или повышением по службе. Не менее важно, чтобы система вознаграждений не поощряла неконструктивное поведение отдельных лиц или групп.

Систематическое скоординированное использование системы вознаграждений для поощрения тех, кто способствует осуществлению общеорганизационных целей, помогает людям понять, как им следует поступать в конфликтной ситуации, чтобы это соответствовало желаниям руководства.

Межличностные стили разрешения конфликтов.

Уклонение.

Этот стиль подразумевает, что человек старается уйти от конфликта. Его позиция - не попадать в ситуации, которые провоцируют возникновение противоречий, не вступать в обсуждение вопросов, чреватых разногласиями. Тогда не придётся приходить в возбуждённое состояние, пусть даже и занимаясь решением проблемы.

Сглаживание.

При таком стиле человек убежден, что не стоит сердиться, потому что "мы все - одна счастливая команда, и не следует раскачивать лодку". Такой "сглаживатель" старается не выпустить наружу признаки конфликта, апеллируя к потребности в солидарности. Но при этом можно забыть о проблеме, лежащей в основе конфликта. В результате может наступить мир и покой, но проблема останется, что в конечном итоге произойдет "взрыв".

Принуждение.

В рамках этого стиля превалируют попытки заставить принять свою точку зрения любой ценой. Тот, кто пытается это сделать не интересуется мнением других, обычно ведет себя агрессивно, для влияния на других пользуется властью путем принуждения. Такой стиль может быть эффективен там, где руководитель имеет большую власть над подчинёнными, но он может подавить инициативу подчинённых, создаёт большую вероятность того, что будет принято неверное решение, так как представлена только одна точка зрения. Он может вызвать возмущение, особенно у более молодого и более образованного персонала.

Компромисс.

Этот стиль характеризуется принятием точки зрения другой стороны, но лишь до некоторой степени. Способность к компромиссу высоко ценится в управленческих ситуациях, так как это сводит к минимуму недоброжелательность, что часто даёт возможность быстро разрешить конфликт к удовлетворению обеих сторон. Однако, использование компромисса на ранней стадии конфликта, возникшего по важной проблеме может сократить время поиска альтернатив.

Решение проблемы.

Данный стиль - признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти курс действий, приемлемый для всех сторон. Тот, кто использует такой стиль не старается добиться своей цели за счет других, а скорее ищет наилучший вариант решения. Данный стиль является наиболее эффективным в решении проблем организации.

При искреннем желании разрешить спорный вопрос, нужно следовать следующему плану ведения разговора. Лучше, если с вашим партнером разбора конфликтной ситуации ознакомлен соперник. Разговор на чистоту лучше вести в специально выбранное время и в помещении, где не будет посторонних свидетелей.

В СООО "Белая Вежа" наиболее часто возникают конфликты между двумя менеджерами, отвечающими за рекламную кампанию предприятия. В данной ситуации происходит столкновение противоречий.

В данной ситуации руководителям подразделений следует рассмотреть варианты самоуправления: дать им больше полномочий и для самостоятельного принятия решений, то есть разделить ответственность по уровням, а не сосредотачивать ее в руках директора. Это позволит ускорить процесс принятия решений, усилить личные обязательства сотрудников по выполнению работы через участие в управлении.

2. Задание

Диагностика рабочего времени на предприятии по следующим показателям:

1) средняя продолжительность операции (мин.);

2) коэффициент использования рабочего дня;

3) коэффициент потерь рабочего времени по вине работника;

4) коэффициент потерь рабочего времени, не зависящих от работника;

5) коэффициент повышения производительности труда.

Проследим работу токаря на токарном станке (технологическая операция - обработка заготовок):

Cоставим фактический и нормативный баланс рабочего времени за день (таблица 1).

Таблица 1.

|  |
| --- |
| Баланс рабочего времени за день, мин |
| Затраты рабочего времени | Фактические затраты времени | Нормативные затраты времени | Уплотнение рабочего времени |
| ПЗОПОБПНППНДНАБОТЛ | 253801510202010 | 4% от ОП = 164343% от ОП = 153% от ОП = 15 | 9102020-5 |
| Всего | 480 | 480 | 54 |

ПЗ - подготовительно-заключительное время (получение задания, инструктажа, материалов, заготовок, приспособлений, инструмента, документации и сдача приспособлений, инструмента, остатков материалов, изготовленной продукции);

ОП - оперативное время - время основной (технологической) и вспомогательной работы;

ОБ - время технического и организационного обслуживания рабочего места;

ПНП - перерывы из-за нарушения производственного процесса;

ПНД - перерывы из-за нарушения дисциплины;

НАБ - время на наблюдение за работой оборудования;

ОТЛ - время на отдых и личные надобности.

Из таблицы 1 видно, что потери рабочего времени составили 50 мин, на подготовительно-заключительную работу ушло на 9 мин больше нормативного времени, а время на отдых и личные надобности можно увеличить на 5 мин. В таком случае уплотнение рабочего времени составит:

9 + 30 + 20 - 5 = 54 мин.

Увеличится время оперативной работы, оно будет равно:

480 - 16 - 15 - 15 = 434 мин.

Коэффициент уплотнения рабочего времени (Ку) рассчитывается по формуле:

.

.

Прирост производительности труда определяется следующим образом:

Путем сопоставления данных фактического и нормативного балансов рабочего времени определяются следующие коэффициенты:

а) полезного использования рабочего времени:

,

;

б) полезного использования оборудования:

;

;

в) потерь рабочего времени, зависящих от рабочего:

;

;

г) потерь рабочего времени по организационно-техническим причинам:

.

.

По данным фотографии рабочего дня можно установить норму времени (Тшт).

За рабочую смену токарь обрабатывает 100 деталей. Оперативное время составило 3,8 мин (380 / 100), оно является основой определения нормы времени.

Норма выработки за 1 час = 60 / 4,18 = 16 шт.

Дневная норма выработки = 480 /4,18 = 114 шт.

Прирост производительности труда, рассчитанный по нормам выработки, составит:

Список использованных источников

1. Гончаров В. И. Менеджмент: Учеб. пособие. – Мн.: Мисанта, 2003. – 624 с.
2. Золотогоров В. Г. Организация и планирование производства. Практическое пособие. - Мн.: ФУАинформ, 2001. – 528 с.
3. Ильин А. И., Синица Л. М. Планирование на предприятии: Учебное пособие. В 2-х частях. – Мн.: ООО "Новое знание", 2000. – 728 с.
4. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учеб. пособие – Мн.: Новое знание, 2002. – 336 с.
5. Менеджмент: Деловая карьера / Н. П. Беляцкий. – Мн.: Вышэйшая школа, 2001. – 302 с.
6. Организация, нормирование и оплата труда: Учеб. пособие /А. С. Головачев, Н. С. Березина, Н. Ч. Бокун и др.; Под общ. ред. А. С. Головачева. – М.: Новое знание, 2004. – 496 с.
7. Риск-менеджмент: Учебник / В. Н. Вяткин, И. В. Вяткин, В. А. Гамза, Ю. Ю. Екатернославский, Дж. Дж. Хэмптон под ред. И. Юргенса. М.: Издательско-торговая корпорация "Дашков и К", 2003. – 512 с.
8. Раицкий К. А. Экономика предприятия: Учебник для ВУЗов. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: "Дашков и К", 2002. – 1012 с.
9. Суша Г. З. Экономика предприятия: Учеб. пособие. – М.: Новое знание, 2003. – 384 с.
10. Хрипач В. Я. и др. Экономика предприятия. – Мн.: Экономпресс, 2001. – 464 с.