Государственный университет управления

Институт заочного обучения

Специальность – менеджмент

Кафедра управления персоналом

Выполнил студент 3-го курса

Группа № УП4-1-98/2

Студенческий билет №

курсовой проект

по дисциплине: «Конфликтология»

на тему: «Борьба интересов»

Содержание.

Введение 3

1. Теоретическое обоснование 4

1.1. Понятие конфликта 4

1.2. Типология конфликта 6

1.3. Основные стадии протекания и структура конфликта 8

1.4. Причины конфликта 9

1.4.1. Распределение ресурсов 10

1.4.2. Взаимозависимость задач 10

1.4.3. Различия в целях 11

1.4.4. Различия в представлениях и ценностях 12

1.4.5. Различия в манере поведения и жизненном опыте 12

1.4.6. Неудовлетворительные коммуникации 13

1.5. Модель процесса конфликта 13

1.5.1. Функциональные последствия конфликта 15

1.5.2. Дисфункциональные последствия конфликта 15

1.6. Методы урегулирования конфликтов 16

1.6.1. Структурные методы разрешения конфликта 16

1.6.2. Межличностные стили разрешения конфликтов 19

2. Краткая характеристика организации 22

2.1. Организационная структура предприятия 23

2.2. Описание конфликтной ситуации 27

3. Диагностика конфликта 30

Заключение 42

Список литературы 43

Введение

Представители ранних школ управления, в том числе сторонники школы человеческих отношений, считали, что конфликт – это признак неэффективной деятельности организации и плохого управления. В наше время теоретики и практики управления все чаще склоняются к той точке зрения, что некоторые конфликты даже в самой эффективной организации при самых лучших взаимоотношениях не только возможны, но и желательны, не смотря на то, что регулировать их, тем не менее, необходимо.

Таким образом, лучшим способом разрешения конфликтной ситуации является сознательный выбор оптимальной стратегии поведения. От этого зависит и «окрашенность» конфликта, т.е. какую роль (положительную или отрицательную) сыграет он на взаимоотношениях коллектива или группы.

Целью работы является разбор конкретной конфликтной ситуации:

формулирование, диагностика, определение участков, причин конфликта;

применение описанных в литературе методов решения конфликта в данной ситуации;

прогнозирование последствий принятых решений.

Для достижения данных целей, необходимо решить следующие задачи:

проанализировать литературные источники, описывающие современное состояние раздела конфликтологии, в рамках которого происходит конфликт;

охарактеризовать организацию, где сложилась конфликтная ситуация;

провести диагностику конфликта и предложить возможные решения;

оценить последствия осуществления предложенных решений.

Данная работа является весьма актуальной для данной организации, т.к. развитие конфликта может привести к необратимым изменениям в кадровом составе предприятия, и как следствие, к полному развалу предприятия. Принятие разумных решений способно не только нормализовать рабочую обстановку, но и повысить эффективность работы предприятия в целом.

Теоретическое обоснование

Понятие конфликта

Как у многих понятий у конфликта имеется множество определений и толкований. Одно из них определяет конфликт как отсутствие согласия между двумя или более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами. Каждая сторона делает все, чтобы была принята ее точка зрения или цель, и мешает другой стороне делать то же самое.

Когда люди думают о конфликте, они чаще всего ассоциируют его с агрессией, угрозами, спорами, враждебностью, войной и т.п. В результате, бытует мнение, что конфликт – явление всегда нежелательное, что его необходимо, по возможности избегать и что его следует немедленно разрешать, как только он возникнет. Такое отношение четко прослеживается в трудах авторов, принадлежащих к школе научного управления, административной школе и разделяющих концепцию бюрократии по Веберу. Эти подходы к эффективности организации в большей степени опирались на определение задач, процедур, правил, взаимодействий должностных лиц и разработку рациональной организационной структуры. Считалось, что такие механизмы, в основном, устранят условия способствующие появлению конфликта, и могут быть использованы для решения возникающих проблем.

Авторы, принадлежащие к школе «человеческих отношений», тоже были склонны считать, что конфликта можно и должно избегать. Они признавали возможность появления противоречий между целями отдельной личности и целями организации в целом, между линейным и штабным персоналом, между полномочиями и возможностями одного лица и между различными группами руководителей. Однако они обычно рассматривали конфликт как признак неэффективной деятельности организации и плохого управления. По их мнению, хорошие взаимоотношения в организации могут предотвратить возникновение конфликта.

Современная точка зрения заключается в том, что даже в организациях с эффективным управлением некоторые конфликты не только возможны, но даже могут быть и желательны. Конечно, конфликт не всегда имеет положительный характер. В некоторых случаях он может мешать удовлетворению потребностей отдельной личности и достижению целей организации в целом. Например, человек, который на заседании комитета спорит только потому, что не спорить он не может, вероятно, снизит степень удовлетворения потребности в принадлежности и уважении и, возможно, уменьшит способность группы принимать эффективные решения. Члены группы могут принять точку зрения спорщика только для того, чтобы избежать конфликта и всех, связанных с ним неприятностей, даже не будучи уверенными, что поступают правильно. Но во многих ситуациях конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, дает дополнительную информацию, помогает выявить большее число альтернатив или проблем и т.д. Это делает процесс принятия решений группой более эффективным, а также дает людям возможность выразить свои мысли и тем самым удовлетворить личные потребности в уважении и власти. Это также может привести к более эффективному выполнению планов, стратегий и проектов, поскольку обсуждение различных точек зрения на эти документы проходит до их фактического исполнения.

Таким образом, конфликт может быть функциональным и вести к повышению эффективности организации. Или он может быть дисфункциональным и приводит к снижению личной удовлетворенности, группового сотрудничества и эффективности организации. Роль конфликта, в основном, зависит от того, насколько эффективно им управляют. Чтобы управлять конфликтом, необходимо понимать причины возникновения конфликтной ситуации. Слишком уж часто управляющие считают, что основной причиной конфликта является столкновение личностей. Однако последующий анализ показывает, что «виноваты» другие факторы.

Типология конфликта

Деление конфликтов на виды достаточно условно, жесткой границы между различными видами не существует, и на практике возникают конфликты, которые можно классифицировать в зависимости от тех критериев, которые берутся за основу. Так, например, конфликт может быть внутриличностным (между родственными симпатиями и чувством служебного долга руководителя), межличностным (между руководителем и его заместителем по поводу должности, премии между сотрудниками); между личностью и организацией, в которую она входит; между организациями или группами одного или различного статуса.

Возможны также классификация конфликтов по горизонтали (между рядовыми сотрудниками, не находящимися в подчинении друг к другу), по вертикали (между людьми, находящимися в подчинении друг к другу) и смешанные, в которых представлены и те, и другие. Наиболее распространены конфликты вертикальные и смешанные. Они в среднем составляют 70-80 % от всех остальных. Они также наиболее нежелательны для руководителя, так как в них он как бы «связан по рукам и ногам». Дело в том, что в этом случае каждое действие руководителя рассматривается всеми сотрудниками через призму этого конфликта.

Допустима классификация также по характеру вызвавших конфликт причин. Перечислить все причины возникновения конфликта не представляется возможным. Но в целом он вызывается, как указывает Р.Л. Кричевский в книге «Если вы – руководитель»,[[1]](#footnote-1) следующими тремя группами причин, обусловленными:

трудовым процессом;

психологическими особенностями человеческих взаимоотношений, то есть их симпатиями и антипатиями, культурными, этническими различиями людей, действиями руководителя плохой психологической коммуникацией и т.д.;

личностным своеобразием членов группы, например, неумением контролировать свое эмоциональное состояние, агрессивностью, некоммуникабельностью, бестактностью.

Конфликты различают и по их значению для организации, а также способу их разрешения. Различают конструктивные и деструктивные конфликты. Для конструктивных конфликтов характерны разногласия, которые затрагивают принципиальные стороны, проблемы жизнедеятельности организации и ее членов и разрешение которых выводит организацию на новый более высокий и эффективный уровень развития. Деструктивные конфликты приводят к негативным, часто разрушительным действиям, которые иногда перерастают в склоку и другие негативные явления, что приводит к резкому снижению эффективности работы группы или организации.

Рассмотренные конфликты могут выполнять самые разные функции, как позитивные, так и негативные. Основные функции конфликтов представлены в таблице 1:

**Таблица** **1. Функции конфликтов.**

|  |  |
| --- | --- |
| Позитивные | Негативные |
| разрядка напряженности между конфликтующими сторонами | большие эмоциональные, материальные затраты на участие в конфликте |
| получение новой информации об оппоненте | увольнение сотрудников, снижение дисциплины, ухудшение социально-психологического климата в коллективе |
| сплочение коллектива организации при противоборстве с внешним врагом | представление о побежденных группах, как о врагах |
| стимулирование к изменениям и развитию | чрезмерное увлечение процессом конфликтного взаимодействия в ущерб работе |
| снятие синдрома покорности у подчиненных | после завершения конфликта – уменьшение степени сотрудничества между частью сотрудников |
| диагностика возможностей оппонентов | сложное восстановление деловых отношений («шлейф конфликта») |

Основные стадии протекания и структура конфликта

Конфликты, несмотря на свою специфику и многообразие имеют в целом общие стадии протекания:

стадию потенциального формирования противоречивых интересов, ценностей, норм;

стадию перехода потенциального конфликта в реальный или стадию осознания участниками конфликта своих верно или ложно понятых интересов;

стадию конфликтных действий;

стадию снятия или разрешения конфликта.

Кроме того, каждый конфликт имеет также более или менее четко выраженную структуру. В любом конфликте присутствует объект конфликтной ситуации, связанный либо с технологическими и организационными трудностями, особенностями оплаты труда, либо со спецификой деловых и личных отношений конфликтующих сторон.

Вторым элементом конфликта выступают цели, субъективные мотивы его участников, обусловленные их взглядами и убеждениями, материальными и духовными интересами.

Далее, конфликт предполагает наличие оппонентов, конкретных лиц, являющихся его участниками.

И, наконец, в любом конфликте важно отличить непосредственный повод столкновения от подлинных его причин, зачастую скрываемых.

Объективные причины только тогда явятся причинами конфликта, когда сделают невозможным личности или группе реализовать свои потребности, заденут личные и/или групповые интересы. Реакция индивида во многом определяется зрелостью личности, допустимыми для нее нормами поведения, принятыми в коллективе социальными нормами и правилами. Кроме того, участие индивида в конфликте определяется значимостью для него поставленных целей и тем, насколько возникшее препятствие мешает их реализовать. Чем более важная цель стоит перед субъектом, чем больше усилий он прилагает, чтобы её достичь, тем сильнее будет сопротивление и жестче конфликтное взаимодействие с теми, кто этому мешает.

Выбор способа преодоления препятствий будет, в свою очередь, зависеть от эмоциональной устойчивости личности, располагаемых средств защиты своих интересов, объема располагаемой власти и многих других факторов. Попытка прекратить конфликтную ситуацию силовым давлением либо уговорами приводит, зачастую, к нарастанию, расширению его за счет привлечения новых лиц, групп или организаций.

Психологическая защита личности происходит бессознательно как система стабилизации личности для предохранения сферы сознания индивида от отрицательных психологических воздействий. В результате конфликта данная система срабатывает непроизвольно, помимо воли и желания человека. Необходимость в такой защите возникает при появлении мыслей и чувств, представляющих угрозу самоуважению, сформировавшемуся «я – образу» индивида, системе ценностных ориентаций, снижающих самооценку индивида.

В некоторых случаях восприятие ситуации индивидом может быть далёким от реального положения дел, но реакция человека на ситуацию будет формироваться исходя из его восприятия, из того, что ему кажется, и это обстоятельство существенно затрудняет решение конфликта. Возникшие в результате конфликта отрицательные эмоции достаточно быстро могут быть перенесены с проблемы на личность оппонента, что дополнит конфликт личностным противодействием. Чем больше усиливается конфликт, тем непригляднее выглядит образ оппонента, что дополнительно усложняет его решение. Появляется порочный круг, который крайне сложно разорвать. Целесообразно это сделать на начальной стадии развертывания события, пока ситуация не вышла из-под контроля.

Причины конфликта

У всех конфликтов есть несколько причин. Основными причинами конфликта являются ограниченность ресурсов, которые нужно делить, взаимозависимость заданий, различия в целях, различия в представлениях и ценностях, различия в манере поведения, в уровне образования, а также плохие коммуникации.

Распределение ресурсов

Даже в самых крупных организациях ресурсы всегда ограничены. Руководство должно решить, как распределить материалы, людские ресурсы и финансы между различными группами, чтобы наиболее эффективным образом достигнуть целей организации. Выделить большую долю ресурсов какому-то одному руководителю, подчиненному или группе означает, что другие получат меньшую долю от общего количества. Не имеет значения, чего касается это решение: за какой из четырех секретарей закрепить компьютер с программой-редактором, какому факультету университета дать возможность увеличить количество преподавателей, какой руководитель получит дополнительные средства для расширения своего производства или какое подразделение получит приоритет в обработке данных – люди всегда хотят получать не меньше, а больше. Таким образом, необходимость делить ресурсы почти неизбежно ведет к различным видам конфликта.

Взаимозависимость задач

Возможность конфликта существует везде, где один человек или группа зависят в выполнении задачи от другого человека или группы. Например, руководитель производственного подразделения может объяснять низкую производительность своих подчиненных неспособностью ремонтной службы достаточно быстро ремонтировать оборудование. Руководитель ремонтной службы, в свою очередь, может винить кадровую службу, что не взяла на работу новых рабочих, в которых нуждались ремонтники. Аналогичным образом, если один из шести инженеров, занятых разработкой новой продукции, не будет работать как следует, другие могут почувствовать, что это отражается на их возможностях выполнять свое собственное задание. Это может привести конфликту между группой и тем инженером, который, по их мнению, плохо работает. Поскольку все организации являются системами, состоящих из взаимозависящих элементов, при неадекватной работе одного подразделения или человека взаимозависимость задач может стать причиной конфликта.

Некоторые типы организационных структур и отношений как бы способствуют конфликту, возникающему из взаимозависимости задач. Причиной конфликта между линейным и штабным персоналом будет взаимозависимость производственных отношений. С одной стороны, линейный персонал зависит от штабного, потому что нуждается в помощи специалистов. С другой стороны, штабной персонал зависит от линейного, так как нуждается в его поддержке в тот момент, когда выясняет неполадки в производственном процессе или когда выступает в роли консультанта. Более того, штабной персонал при внедрении своих рекомендаций обычно зависит от линейного.

Определенные типы организационных структур также увеличивают возможность конфликта, такая возможность возрастает при матричной структуре организации, где умышленно нарушается принцип единоначалия. Возможность конфликта также велика в функциональных структурах, поскольку каждая крупная функция уделяет внимание в основном своей собственной области специализации. В организациях, где основой организационной схемы являются отделы (по каким бы признакам они ни создавались: продуктовому, потребительскому или территориальному), руководители взаимозависимых подразделений подчиняются одному общему начальству более высокого уровня, тем самым, уменьшая возможность конфликта, который возникает по чисто структурным причинам.

Различия в целях

Возможность конфликта увеличивается по мере того, как организации становятся более специализированными и разбиваются на подразделения. Это происходит потому, что специализированные подразделения сами формулируют свои цели и могут уделять большее внимание их достижению, чем целей всей организации. Например, отдел сбыта может настаивать на производстве как можно более разнообразной продукции и ее разновидностей, потому что это повышает их конкурентоспособность и увеличивает объемы сбыта. Однако, цели производственного подразделения, выраженные в категориях затраты-эффективность выполнить легче, если номенклатура продукции менее разнообразна. Аналогичным образом, отдел снабжения может захотеть закупить большие объемы сырья и материалов, чтобы снизить среднюю себестоимость единицы продукции. С другой стороны, финансовый отдел может захотеть воспользоваться деньгами, взятыми под товарно-материальные запасы и инвестировать их, чтобы увеличить общий доход на инвестированный капитал.

Различия в представлениях и ценностях

Представление о какой-то ситуации зависит от желания достигнуть определенной цели. Вместо того чтобы объективно оценивать ситуацию, люди могут рассматривать только те взгляды, альтернативы и аспекты ситуации, которые, по их мнению, благоприятны для их группы и личных потребностей. Эта тенденция была выявлена в исследовании, где руководители отдела сбыта, кадровые службы и службы связи с клиентами попросили решить одну проблему. И каждый считал, что с проблемой может справиться только его функциональное подразделение.

Различия в ценностях - весьма распространенная причина конфликта. Например, подчиненный может считать, что всегда имеет право на выражение своего мнения, в то время как руководитель может полагать, что подчиненный имеет право выражать свое мнение только тогда, когда его спрашивают и беспрекословно делать то, что ему говорят. Высокообразованный персонал отдела исследований и разработок ценит свободу и независимость. Если же их начальник считает необходимым пристально следить за работой своих подчиненных, различия в ценностях, вероятно, вызовут конфликт. Конфликты часто возникают в университетах между факультетами, ориентированными на образование (бизнес и техника). Конфликты также часто зарождаются в организациях здравоохранения между административным персоналом, который стремится к эффективности и рентабельности, и медицинским персоналом, для которого большей ценностью является качество оказываемой больным помощи.

Различия в манере поведения и жизненном опыте

Эти различия также могут увеличить возможность возникновения конфликта. Встречаются люди, которые постоянно проявляют агрессивность и враждебность и которые готовые оспаривать каждое слово. И вот таки ершистые личности создают вокруг себя атмосферу чреватую конфликтом. Исследования показывают, что люди с чертами характера, которые делают их в высшей степени авторитарными, догматичными, безразличными к такому понятию, как самоуважение, скорее вступают в конфликт. Другие исследования показали, что различия в жизненном опыте, ценностях, образовании, стаже, возрасте и социальных характеристиках уменьшают степень взаимопонимания и сотрудничества между представителями различных подразделений.

Неудовлетворительные коммуникации

Плохая передача информации является как причиной, так и следствием конфликта. Она может действовать как катализатор конфликта, мешая отдельным работникам или группе понять ситуацию или точки зрения других. Если руководство не может довести до сведения подчиненных, что новая схема оплаты труда, увязанная с производительностью, призвана не «выжимать соки» из рабочих, а увеличить прибыль компании и ее положение среди конкурентов. Подчиненные могут отреагировать таким образом, что замедлят темп работы. Другие распространенные проблемы передачи информации, вызывающие конфликт, - неоднозначные критерии качества, неспособность точно определить должностные обязанности и функции всех сотрудников и подразделений, а также предъявление взаимоисключающих требований к работе. Эти проблемы могут возникнуть или усугубляться из-за неспособности руководителя разработать до сведения подчиненных точное описание должностных обязанностей.

Модель процесса конфликта

На рисунке 1 представлена модель конфликта как процесса. Из нее видно, что существование одного или более источников конфликта увеличивает возможность возникновения конфликтной ситуации в процессе управления. Однако, даже и при большей возможности возникновения конфликта, стороны могут не захотеть реагировать так, чтобы и дальше усугублять ситуацию. Одна группа исследователей обнаружила, что люди не всегда реагируют на конфликтные ситуации, которые влекут за собой малые потери или которые они считают малоопасными. Другим словами, иногда люди понимают, что потенциальные выгоды участия в конфликте не стоят затрат. Их отношение к этой ситуации выражается следующим: «На этот раз я разрешу ему поступить по-своему».

Однако во многих ситуациях человек будет реагировать так, чтобы не дать другому добиться желаемой цели. Настоящий конфликт часто проявляется при попытке убедить другую сторону или нейтрального посредника, что «вот почему он не прав, а моя точка зрения правильная». Человек может попытаться убедить других принять его точку зрения или заблокировать чужую с помощью первичных средств влияния, таких как принуждение, вознаграждение, традиция, экспертные оценки, харизма, убеждения или участие.



Рисунок 1. Модель конфликта как процесса.

Следующая стадия конфликта как процесса – это управление им. В зависимости от того, насколько эффективным будет управление конфликтом, его последствия станут функциональными или дисфункциональными, что, в свою очередь, повлияет на возможность будущих конфликтов: устранит причины конфликтов или создаст их.

Функциональные последствия конфликта

Имеется семь функциональных последствий конфликта. Одно из низ заключается в том, что проблема может быть решена таким путем, который приемлем для всех сторон, и в результате люди больше будут чувствовать свою причастность к решению этой проблемы. Это, в свою очередь, сводит к минимуму или совсем устраняет трудности в осуществлении решений - враждебность, несправедливость и вынужденность поступать против воли. Другое функциональное последствие состоит в том, что стороны будут больше расположены к сотрудничеству, а не к антагонизму в будущих ситуациях, возможно, чреватых конфликтом.

Конфликт может также уменьшить возможности группового мышления и синдрома покорности, когда подчиненные не высказывают идей, которые, как они считают, противоречат идеям их руководителей. Это может улучшить качество процесса принятия решений, так как дополнительные идеи и “диагноз” ситуации ведут к лучшему ее пониманию; симптомы отделяются от причин и разрабатываются добавочные альтернативы и критерии их оценки. Через конфликт члены группы могут проработать возможные проблемы в исполнении еще до того, как решение начнет выполняться.

Дисфункциональные последствия конфликта

Если не найти эффективного способа управления конфликтом, могут образоваться следующие дисфункциональные последствия, т.е. условия, которые мешают достижению целей.

Неудовлетворенность, плохое состояние духа, рост текучести кадров и снижение производительности.

Меньшая степень сотрудничества в будущем.

Сильная преданность своей группе и больше непродуктивной конкуренции с другими группами организации.

Представление о другой стороне, как о «враге»; представление о своих целях как о положительных, а о целях другой стороны как об отрицательных.

Сворачивание взаимодействия и общения между конфликтующими сторонами.

Увеличение враждебности между конфликтующими сторонами по мере уменьшения взаимодействия и общения.

Смещение акцента: придание большого значения «победе» в конфликте, чем решению реальной проблемы.

Методы урегулирования конфликтов

Существует несколько эффективных способов управления конфликтной ситуацией. Их можно разделить на две категории: структурные и межличностные.

Руководителям не стоит читать причиной конфликтных ситуаций простое различие в характерах. Конечно, это различие может явиться причиной конфликта в каком-то конкретном случае, но оно – лишь один из факторов, которые могут вызвать конфликт. Руководитель должен начать с анализа фактических причин, а затем использовать соответствующую методику. Уменьшить возможность конфликта можно, применяя методики разрешения конфликта.

Структурные методы разрешения конфликта

Разъяснение требований к работе

Одним из лучших методов управления, предотвращающий дисфункциональный конфликт, - разъяснение того, 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 четко определены политика, процедуры и правила. Причем, руководитель уясняет все эти вопросы не для себя, а с тем, чтобы его подчиненные хорошо поняли, чего ждут от них и в какой ситуации.

Координатные и интеграционные механизмы

Еще один метод управления конфликтной ситуацией - это применение координационного механизма. Один из самых распространенных механизмов - цепь команд. Как еще давно отмечал Вебер и представители административной школы, установление иерархии полномочий упорядочивает взаимодействие людей, принятие решений и информационные потоки внутри организации. Если два или более подчиненных имеют разногласия по какому-то вопросу, конфликта можно избежать, обратившись к их общему начальнику, предлагая ему принять решение, принцип единоначалия облегчает использование иерархии для управления конфликтной ситуацией, так как подчиненный прекрасно знает, чьим решениям он должен подчиняться.

В управлении конфликтной ситуацией очень полезны средства интеграции, такие как управленческая иерархия, использование служб, осуществляющих связь между функциями, межфункциональные группы, целевые группы и межотдельские совещания. Исследования показали, что организации, которые поддерживали нужный для них уровень интеграции, добились большей эффективности, чем те, которые не сделали этого. Например, компания, где назрел конфликт между взаимозависимыми подразделениями - отделом сбыта и производственным отделом - сумели разрешить проблему, создав промежуточную службу, координирующую объем заказов и продаж. Эта служба осуществляла связь между отделом сбыта и производства и решала такие вопросы, как требования к сбыту, загрузка производственных мощностей, ценообразование и графики поставок.

Общеорганизационные комплексные цели

Установление общеорганизационных комплексных целей – еще один структурный метод управления структурной ситуацией. Эффективное осуществление этих целей требует совместного усилия двух или более сотрудников, групп или отделов. Идея, которая заложена в эти высшие цели - направит усилия всех участников на достижение общей цели.

Например, если три смены производственного отдела конфликтуют между собой, следует сформулировать цели для своего отдела, а не для каждой смены в отдельности, аналогичным образом, установление четко сформулированных целей для всей организации в целом также будет способствовать тому, что руководители отделов будут принимать решения, благоприятствующие всей организации, а не только их собственной функциональной области. Изложение высших принципов (ценностей) организации раскрывает содержание комплексных целей. Компания старается уменьшить возможности конфликта, излагая общеорганизационные комплексные цели, чтобы добиться большей слаженности и деятельности всего персонала.

Приводя компанию «МакДоналдс» в качестве примера организации, сформулировавшей комплексные цели для всех сотрудников, профессора Паскаль и Атос говорят:

«Начиная строить свою империю ресторанов быстрого обслуживания, «МакДоналдс» направил внимание не только на цены, качество и долю рынка. Руководство компании считало, что они действительно оказывают услугу американцам, имеющим ограниченные средства. Эта социальная «миссия» придала большой вес оперативным целям. Повара и официанты в заведениях, работающих под вывеской «МакДоналдс», отнеслись к этим целям более высокого порядка как к полезному приему, помогающему выдержать общефирменную строгую систему контроля за качеством. Соблюдать высокие стандарты было легче, когда они подавались в контексте помощи обществу».

Структура системы вознаграждений

Вознаграждения можно использовать как метод управления конфликтной ситуацией, оказывая влияние на поведение людей, чтобы избежать дисфункциональных последствий. Люди, которые вносят 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.

Например, если вознаграждать руководителей отделов сбыта только на основании увеличения объема проданных товаров, то это может вступить в противоречие с намеченным уровнем получения прибыли. Руководители этих отделов могут увеличить объемы сбыта, предлагая без всякой надобности больше скидки и, тем самым, снижая уровень средней прибыли компании, или может возникнуть конфликт между отделом сбыта и кредитным отделом фирмы, Стараясь увеличить объем продаж, отдел сбыта может не уложиться в рамки, установленные отделом кредитов. Это ведет к сокращению возможностей получения кредитов и, следовательно, к снижению авторитета кредитного отдела. В такой ситуации кредитный отдел может усугубить конфликт, не дав согласия на неординарную операцию и лишая отдел сбыта соответствующих комиссионных.

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

Межличностные стили разрешения конфликтов

Известны пять основных межличностных стилей разрешения конфликтов:

уклонение,

сглаживание,

принуждение,

компромисс,

решение проблемы.

Уклонение

Этот стиль подразумевает, что человек старается уйти от конфликта. Один из способов разрешения конфликта - это не попадать в ситуации, которые провоцируют возникновение противоречий, не вступать в обсуждение вопросов, чреватых разногласиями. Тогда не придется приходить в возбужденное состояние, пусть даже и занимаясь решением проблемы.

Сглаживание

Этот стиль характеризуется поведением, которое диктуется убеждением, что не стоит сердиться, потому что «мы все – одна счастливая команда, и не следует раскачивать лодку». «Сглаживатель» старается не выпустить наружу признаки конфликта и ожесточенности, апеллируя к потребности в солидарности. К сожалению, совсем забывают про проблему, лежащую в основе конфликта. Можно погасить стремление к конфликту у другого человека повторяя: “Это не имеет большого значения. Подумай о том хорошо, что проявилось здесь сегодня”. В результате может наступить мир, гармония и тепло, но проблема останется. Больше не существует возможности для проявления эмоций, но они живут внутри и накапливаются. Становится очевидным общее беспокойство, растет вероятность того, что, в конечном счете, 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. Лицо, использующее такой стиль, обычно ведет себя агрессивно, и для влияния на других обычно использует власть путем принуждения. Конфликт можно взять под контроль, показав, что обладаешь самой сильной властью, подавляя своего противника, вырывая у него уступку по праву начальника. Этот стиль принуждения может быть эффективным в ситуациях, где руководитель имеет значительную власть над подчиненными. Недостаток этого стиля заключается в том, что он подавляет инициативу подчиненных, создает большую вероятность того, что будут учтены не все важные факторы, поскольку представлена лишь 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 и часто дает возможность быстро разрешить конфликт к удовлетворению обеих сторон. Однако, использование компромисса на ранней стадии конфликта, возникшему по важному решению может помешать диагнозу проблемы и сократить время поиска альтернативы. Такой компромисс означает согласие только во избежание ссоры, даже если при этом происходит отказ от благоразумных действий. Такой компромисс - это удовлетворенность тем, что доступно, а не упорный поиск того, что является логичным в свете имеющихся фактов и данных.

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 пользуется таким стилем, не старается добиться своей цели за счет других, а скорее ищет наилучший вариант решения конфликтной ситуации. Расхождение во взглядах рассматривается как неизбежный результат того, что у умных людей есть свои представления о том, что правильно, а что нет. Эмоции можно устранить лишь путем прямых диалогов с лицом, отличный от вашего взгляд. Глубокий анализ и разрешение конфликта возможны, только для этого требуется зрелость и искусство работы с людьми... Такая конструктивность в разрешении конфликта (путем решения проблемы) способствует созданию атмосферы искренности, столь необходимой для успеха личности и компании в целом.

Таким образом, в сложных ситуациях, где разнообразие подходов и точная информация являются существенным для принятия здравого решения, появление конфликтующих мнений надо даже поощрять и управлять ситуацией, используя стиль решения проблемы. Другие стили тоже могут с успехом ограничивать или предотвращать конфликтные ситуации, но они не приведут к оптимальному решению вопроса, потому что не все точки зрения были изучены одинаково тщательно. Из исследований известно, что высокоэффективные компании в конфликтных ситуациях пользовались стилем решения проблем больше, чем малоэффективные компании. В этих высокоэффективных организациях руководители открыто обсуждали свои расхождения во взглядах, не подчеркивая разногласий, но и не делая вида, что их вовсе не существует. Они искали решение пока, наконец, не находили его. Они также старались предотвратить или уменьшить назревание конфликта, концентрируя реальные полномочия принимать решения в тех подразделениях и уровнях управленческой иерархии, где сосредоточены наибольшие значения и информация о факторах, влияющих на решение. Хотя исследований в этой области еще не так много, ряд трудов подтверждает эффективность данного подхода к управлению конфликтной ситуацией.

Краткая характеристика организации

Объектом моего исследования является компания ЗАО «МОСРЕНТСЕРВИС», являющаяся старейшей компанией на автомобильном рынке г.Москвы.

Компания основана в 1990 г. на базе 2-го автокомбината «Мосавтолегтранс», как совместное предприятие с ТОО «Мосрентсервис» и «Мосавтолегтранс». Позднее она реорганизовалась в закрытое акционерное общество и выделила одно из своих направлений – продажу и ремонт автомобилей Mercedes Benz, учредив компанию «АльмаАвтоформ».

На сегодняшний день компания ведет свою деятельность в трех направлениях:

Ремонт и техническое обслуживание автомобилей «Рено», «Шкода», «Нисан» и всех отечественных марок;

Продажа автомобилей «Рено», «Шкода», «Нисан»;

Сдача автомобилей в аренду.

Являясь официальным дилером фирмы «Шкода», с 1999 г. фирмы «Рено», а с 2000 г. компании «Нисан», компания «Мосрентсервис» осуществляет продажу, гарантийное и послегарантийное обслуживание всех моделей этих марок, а также оказывает помощь в страховании автомобилей.

В своем сервисном центре компания предлагает весь спектр услуг по ремонту и сервисному обслуживанию автомобилей, включая жестяно-сварочные работы, малярные работы, установку сигнализации и дополнительного оборудования. A также осуществляет эксклюзивную услугу на московском рынке по промывке карбюраторов и инжекторов топливных систем бензиновых и дизельных двигателей специальным раствором на новом высокоэффективном стенде.

В отделе аренды компания предлагает автомобили «Шкода» (Фелиция и Октавия), «Рено» (Европа, Меган и Лагуна), «Форд» (Эскорт и Транзит) в краткосрочную и долгосрочную аренду (до 3‑х лет) с водителем и без водителя. При этом в течение всего срока аренды, компания осуществляет бесплатный ремонт и техническое обслуживание арендованного автомобиля, а также, в случае необходимости, предоставляет подменный автомобиль.

Организационная структура предприятия

Организационная структура компании ЗАО «МОСРЕНТСЕРВИС» имеет линейно-функциональную структуру, которая представлена на рисунке 2. Из рисунка видно, что структура предприятия состоит из четырех основных компонент:

Аппарат генерального директора, в который входят:

Плановый отдел, состоящий из двух экономистов.

Бухгалтерия, состоящая из пяти бухгалтеров, считая главного бухгалтера.

Отдел кадров, состоящий из одного человека – психолога.

Штатная единица – юрист.

Специальный одел штаба ГО и МГС, созданный в соответствии с требованиями законодательства, на случай аварии, стихийных бедствий и иных обстоятельств. Фактически этого отдела не существует, т.е. нет специально выделенных для него помещений, нет специальных сотрудников, занимающихся выполнением каких-либо задач отдела. Однако в случае возникновения каких-либо обстоятельств все сотрудники фирмы в зависимости от их служебного положения переходят в распоряжение начальника отдела, для которого в штате организации выделена отдельная штатная единица, где на этой должности числится заместитель генерального директора по сервису – Улитин Валерий Петрович, который в апреле 2000 г. в центральном штабе ГО г.Москвы получил специальное удостоверение.

Хозяйственная служба предприятия, во главе с заместителем генерального директора по общим вопросам. К хозяйственной службе, созданной для удовлетворения внутренних потребностей организации, относятся:

Пожарная служба, состоящая из одного человека, отвечающего за противопожарное состояние предприятия и проводящего регламентные работы.

Служба по техники безопасности, также состоящая из одного человека, отвечающего за выполнение правил по техники безопасности на предприятии.

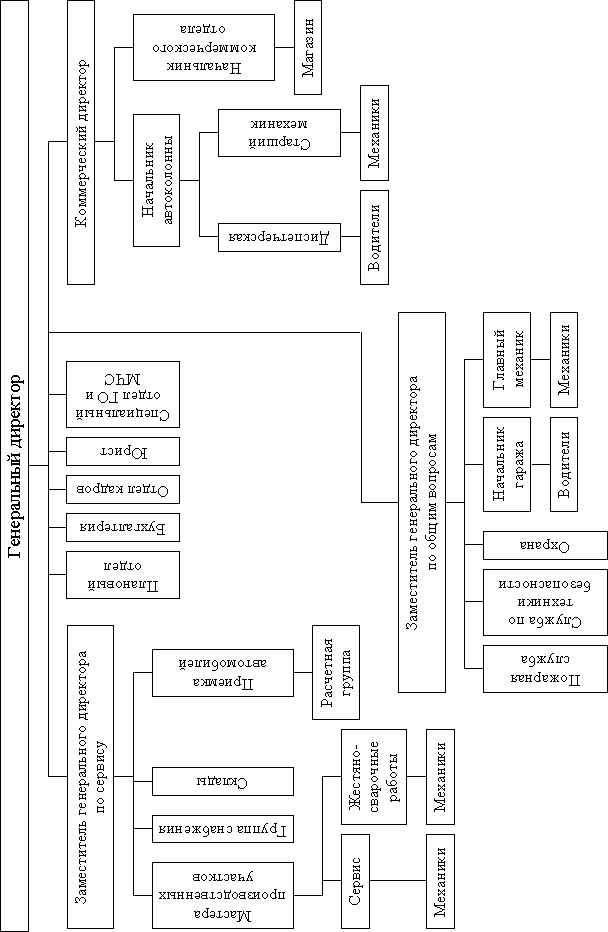


Рисунок 2. Схема предприятия.

Охрана предприятия, состоящая из пяти человек, во главе с начальником охраны, охраняющая территорию предприятия.

Начальник гаража, в подчинении которого, находится пять водителей автомобилей-эвакуаторов и большегрузных автомобилей, осущест­вляющих перевозки товаров.

Главный механик, отвечающий за исправность собственного автотранспорта компании, в подчинении которого находятся десять механиков, обслуживающих данный парк автомобилей.

Служба сервиса и ремонта автомобилей, во главе с заместителем генерального директора по сервису. Данное подразделение занимается выполнением коммерческих работ по обслуживанию автотранспорта клиентов, в ее состав входят:

Мастера производственных участков. Один из которых – мастер по жестяно-сварочным работам, отвечает за выполнение жестяно-сварочных работ, в его подчинении находится десять механиков по жестяно-сварочным работам; два других мастера – начальники смены, отвечающие за выполнение ремонтных и сервисных работ автомобилей, у каждого у в подчинении находится смена механиков по семь человек, выполняющих сервисные и ремонтные работы автомобилей.

Группа снабжения, состоящая из двух человек и отвечающая за поставку комплектующих и расходных материалов для ремонта и сервисного обслуживания автомобилей, а также за закупку нового инструмента и приспособлений для ремонта и сервисного обслуживания автомобилей.

Склад, состоящий из пяти человек, во главе с начальником склада, отвечающих за сохранность, своевременное пополнение запасов и выдачу комплектующих и расходных материалов для ремонта и сервисного обслуживания автомобилей.

Отдел приемки автомобилей, состоящий из четырех человек, во главе с начальником отдела, в подчинении которого также находится расчетная группа, состоящая из двух человек. Этот отдел занимается непосредственным общением с клиентами и осуществляет прием автомобилей в ремонт и расчеты за выполненные работы.

Коммерческая служба, во главе с коммерческим директором, занимающаяся продажей новых автомобилей, а также сдачей автомобилей в аренду, в ее состав входит:

Отдел аренды, во главе с начальником автоколонны, в ведении которого находится парк из семидесяти автомобилей, сдаваемых в аренду. В подчинении начальника автоколонны находится:

четыре диспетчера, работающих в две смены и занимающихся координацией двадцати водителей, арендованного автотранспорта;

старший механик, отвечающий за техническое состояние сдаваемого в аренду автотранспорта и за предпродажную подготовку продаваемых автомобилей, в его подчинении находится десять механиков, непосредственно выполняющих предпродажную подготовку и ремонт автотранспорта.

Отдел продаж, во главе с начальником отдела, в ведении которого находится магазин, со всеми выставляемыми в нем автомобилями. В его подчинении находятся два сотрудника магазина, занимающихся непосредственным общением с покупателями.

Общее количество сотрудников компании по штатному расписанию, в 2001 г. составляет 117 человек, что на 20 человек больше по сравнению с 2000 г. Это вынужденное увеличение численности персонала было вызвано появлением нового партнера компании – фирмы «Нисан». В штат были добавлены:

в бухгалтерию – один бухгалтер, в связи с увеличением объема работ;

в службу сервиса и ремонта автомобилей – восемь механиков по ремонту и сервисному обслуживанию автомобилей, в связи с переходом на двухсменный график работы;

в коммерческую службу – пять водителей и шесть механиков, арендуемого автотранспорта, в связи с увеличением парка автомобилей.

Описание конфликтной ситуации

Для обеспечения своего конкурентного преимущества компания ЗАО «МОСРЕНТСЕРВИС» предъявляет очень высокие, можно сказать завышенные, но полностью оправданные требования к персоналу, непосредственно занятого выполнением ремонтных работ. Политика компании, в этом направлении, не позволяет брать на работу людей без высшего технического образования, обязательно связанного с автомеханическими работами. При этом огромное внимание уделяется обучению персонала, и каждый сотрудник обязан проходить проверку на профессиональную пригодность не реже одного раза в год.

За всю историю компании было только два случая, когда клиенты были недовольны выполненной работой. И в обоих случаях клиентам возвращались деньги и проводился повторный ремонт за счет компании, – за этим следовало обязательное увольнение виновных, при этом, в последнем случае, произошедшем в 1994 г., сотрудника пришлось уволить с формулировкой «сокращение штата» и компания произвела ему все выплаты, предусмотренные действующим законодательством РФ.

С начала 2001 года на предприятии, в связи с форсированным развитием нового направления по автомобилям марки «Нисан», значительно возрос спрос на услуги компании. Однако компания оказалась неподготовленная к такому бурному развитию рынка. Казалось бы, такое благоприятное состояние рынка, оказало негативное воздействие на работу компании – остро возникла проблема нехватки запасных частей и комплектующих. Группа снабжения заключила новые договора, но поставки по ним начнутся только с октября 2001 года. Это стало известно существующим поставщикам, которые не в состоянии удовлетворять возросшие потребности компании ЗАО «МОСРЕНТСЕРВИС», и ситуация еще больше осложнилась – стали происходить перебои в поставках по еще действующим контрактам.

Наиболее остро возникшая проблема отразилась на техническом персонале компании непосредственно занятом в ремонте и обслуживании автомобилей и имеющем сдельную оплату труда. Получилось так, что высококвали­фицированный персонал, из-за отсутствия запасных частей и комплектующих, не может выполнить имеющийся объем работ. В коллективе компании, среди механиков службы сервиса и ремонта автомобилей, а также среди механиков отдела аренды коммерческой службы появились случаи увольнения сотрудников по собственному желанию.

Для решения текущих задач своего направления г-н Улитин В.П., заместитель генерального директора по сервису, в подчинении которого находится такие структурные единицы, как Группа снабжения и Склады, издал временное распоряжение, по которому склады обязаны в первую очередь отпускать продукцию для нужд сервиса. Тем более что от объема прибыли этого направления напрямую зависит зарплата сотрудников Группы снабжения и Складов. Обоснованием такого решения явился тот факт, что сервис выполняет не только ремонтные работы для автомобилей привлекаемых клиентов, но и предоставляет сервисное обслуживание автомобилей, непосредственно проданных коммерческим отделом компании.

Коммерческий директор, г-н Щеколев А.Б., проработал в компании ЗАО «МОСРЕНТСЕРВИС» не более пяти лет, и только благодаря его личным заслугам, коммерческое направления по прокату автомобилей компании вышло из кризисного состояния и стало приносить доход соизмеримый с доходом от ремонта автомобилей. Поэтому, не желая мириться с непрекращающимся увольнением своих сотрудников, г-н Щеколев обратился к Генеральному директору компании ЗАО «МОСРЕНТСЕРВИС», г-ну Ищенко С.И. с требованием отменить временное распоряжение заместителя генерального директора по сервису г-на Улитина и предоставить такие структурные единицы, как Группу снабжения и Склады в непосредственное распоряжение его коммерческой службы.

На созванном по этому вопросу совещании, г-н Щеколев свое требование мотивировал тем, что его направление по продаже и прокату автомобилей приносит большую прибыль, чем ремонт и сервисное обслуживание. Поэтому будет значительно проще распределять и выделять материальные ресурсы на приобретение запасных частей и комплектующих, если Группа снабжения и Склады будут иметь непосредственное подчинение коммерческому директору. Тем более что, фактически, выделением материальных ресурсов на сегодня, занимается именно коммерческий директор, а его направление по прокату автомобилей, имеющее минимальные потребности в запасных частях, испытывает существенные трудности, значительно отражающиеся на общей прибыли компании.

Однако, заместитель генерального директора по ремонту и сервисному обслуживанию, г-н Улитин В.П. был в корне не согласен с подобной постановкой вопроса. Тем более что он проработал на предприятии больше семи лет и за эти годы сумел создать высокоэффективную структуру, позволяющую успешно конкурировать с многочисленными мелкими и крупными предприятиями по ремонту автомобилей. Благодаря этому компания ЗАО «МОСРЕНТСЕРВИС» стала общепризнанным лидером данного сегмента рынка и получила возможность расти и развиваться. Это подтверждается тем, что сотрудники компании являются наиболее востребованными на рынке труда, и любое предприятие-конкурент с удовольствием возьмет на высокооплачиваемую работу любого бывшего сотрудника компании ЗАО «МОСРЕНТСЕРВИС». Поэтому, несмотря на существующие убытки необходимо во чтобы-то ни стало сохранить коллектив и именно по этому он издал подобное распоряжение.

При этом г-н Улитин убежден, что разрушение имеющийся структуры и перевод таких подразделений, как Группа снабжения и Склады, под начало коммерческого директора, приведет к еще большим осложнениям, обусловленным отсутствием прямого взаимодействия с ремонтными участками.

Таким образом, возникла конфликтная ситуация, между заместителем генерального директора по ремонту и сервисному обслуживанию автомобилей и коммерческим директором, который считает что сегодняшняя ситуация сложилась именно благодаря непрофессионализму г-на Улитина В.П. в финансовых вопросах. А ее дальнейшее развитие приведет к полной потере коллектива высококвалифицированных специалистов по ремонту подвижного состава, сдаваемого в прокат, в создании которого немалую роль сыграл г-н Улитин, и как следствие к полной парализации всего направления по прокату автомобилей, что существенно снизит доходы компании. От этого в дальнейшем возникает прямая угроза того, что предприятие не сможет обеспечить оплату в октябре по новым договорам о поставках запасных частей и комплектующих, что приведет к их расторжению со стороны поставщиков и как следствие к полному краху всей компании ЗАО «МОСРЕНТСЕРВИС».

Диагностика конфликта

Диагностика конфликта приведена в таблице 2. Для выявления причин конфликта применялся метод «картография» и была составлена карта конфликта, приведенная на рисунке 3.

**Таблица** **2. Диагностика конфликта.**

|  |  |
| --- | --- |
| Этап диагностики конфликта | Содержание этапа |
| 1. Определение видимых участников конфликта | Видимыми участниками конфликта являются два должностных лица:  Заместитель генерального директора по сервису, г‑н Улитин В.П., отстаивающий точку зрения, что его направление, осуществляющее ремонт автомобилей привлекаемых клиентов и сервисное обслуживание автомобилей, проданных коммерческим отделом, является основным для данной компании. Поэтому в сложившейся кризисной ситуации единственно верным решением будет передача всех имеющихся ресурсов именно его подразделениям. Его точку зрения подтверждает тот факт, что такие структурные единицы, как Группа снабжения и Склады, с момента образования компании, находятся в ведении именно его службы. Тем более что, в настоящий момент, из-за кризиса, появились тенденции увольнения среди высоко­квалифицированного персонала, на подбор и обучение которого расходовались немалые средства.  Коммерческий директор, г‑н Щеколев А.Б., в корне не согласен с подобной постановкой вопроса, потому что в его структуре работает столь же высоко­квали­фици­рованный персонал, в подборе которого не малое участие принял г-н Улитин, и которому также необходимо обеспечить возможность работать и зарабатывать, т.к. в последнее время наметились устойчивые тенденции к увольнениям. В связи с этим, перед курируемым им направлением по прокату автомобилей стала реальная угроза краха, т.к. уже больше 30 % автотранспорта находится в нерабочем состоянии и служит для поддержания технического состояния оставшейся части автопарка, а прибыль, приносимая данным направлением для компании, вполне соизмерима с прибылью от всей структуры г‑на Улитина. |
| 2,3. Выявление прочих участников и носителей затронутых интересов | Участниками конфликта также являются:  генеральный директор ЗАО «МОСРЕНТСЕРВИС», который заинтересован в сохранении прибыли, нормализации рабочей обстановки и сохранении высоко­квалифи­цирован­ного коллек­тива, во многом благодаря которому компания стала гигантом на данном рынке.  трудовой коллектив механиков компании, который выражает свое недовольство, т.к. в результате кризиса значительно пострадал в зарплате и вместо выполнения своих прямых обязанностей занимается «выбиванием» необходимых запасных частей и комплектующих. |
| 4. Выявление «библиографии» конфликта | История вопроса такова:  Первопричиной явилось форсированное развитие новой для компании автомобильной марки «Нисан», в результате чего значительно возрос спрос на услуги компании. Но стали происходить серьезные сбои в поставках запасных частей, помимо прочего во многом благодаря поставкам в малых объемах, т.к. не было предусмотрено увеличение складских площадей. Из-за нехватки запасных частей механикам приходилось использовать неформальные формы и методы получения запчастей и комплектующих со складов. В результате некоторые обеспечивали себя необходимыми средствами для работы, а некоторые нет. В коллективе нарастала нервозность, т.к. зарплата рабочих прямо пропорционально зависит от объемов выполненных работ. Это привело к попыткам увольнения по собственному желанию, однако руководство компании, опасаясь потерять высококвалифицированный персонал, не давало им это сделать, т.к. рабочие работают по контракту.  Все это увеличивало негативные настроения в коллективе, что стало отражаться на качестве работы. В данной ситуации, для некоторой нормализации ситуации заместитель генерального директора по сервису, дает указания Складам отпускать запчасти в первую очередь механикам сервиса. Это в значительной мере решило проблемы его направления, однако усугубило положение механиков, занятых ремонтом автотранспорта сдаваемого в аренду коммерческим отделом компании. |
| 5. Определение позиций участников | На настоящий момент позиция сторон следующая:  трудовой коллектив механиков компании устал от неформальных взаимоотношений, приобретших нездоровый характер, и хочет только одного – нормальных условий для работы, т.е. чтобы руководство компании предоставило им в полном объеме необходимые для работы средства и материалы.  заместитель генерального директора по сервису отстаивает позицию, что сейчас необходимо выделить все имеющиеся ресурсы именно его направлению, потому что кризис с нехваткой запасных частей будет преодолен, но для того, чтобы потом компания могла жить и развиваться, сейчас во что бы то ни стало необходимо сохранить, с таким трудом созданный, трудовой коллектив высококвалифицированных механиков, занятых ремонтом и сервисным обслуживанием автомобилей. В противном случае, негативные настроения в его коллективе и массовые увольнения, существенно отразятся на качестве выполненных работ, что приведет к потере существенного количества клиентов в дальнейшем. Это подтверждается тем, что больше 80 % всех новых клиентов приходят в компанию, после знакомства с услугами сервисного центра.  коммерческий директор считает, что позиция, занятая заместителем генерального директора по сервису, губительна для компании в целом, потому что именно благодаря некомпетентности г-на Улитина в финансовых вопросах, у компании появились сегодняшние проблемы, и все его действия направлены на усугубление ситуации, т.к. в результате, компания потеряет высоко прибыльный и бурноразвивающийся сегмент рынка по аренде автомобилей. А так как прокат автомобилей, на сегодня, приносит такой же доход, как и ремонт автомобилей, и реально способен приносить больше, то в скором будущем, когда необходимо будет делать предоплату по заключенным контрактам, у компании не будет средств выполнить свои обязательства. Поэтому если компания хочет уйти с рынка проката автомобилей и лишить коммерческого отдела действенного инструмента по продаже автомобилей, то необходимо отказаться от новых договоров, где предусмотрены потребности данного направления, и возобновить работу со старыми поставщиками. Либо, если, компания остается на данном рынке, то необходимо считаться с потребностями данного направления и для этого передать в непосредственное подчинение коммерческого отдела Группу снабжения и Склады, тем более что фактически именно коммерческий отдел занимается выделением средств, при этом эго потребности минимальны и если в со склада отпускать необходимые материалы в первую очередь его направлению, то хватит всем, и по окончании кризисной ситуации компания будет иметь больший потенциал для дальнейшего развития.  генеральный директор компании, к которому за решением обратились оба «спорщика», понимает необходимость сохранения «золотого фонда» компании – высококвалифицированного кол­лек­тива механиков, непосредственно занимающихся ремонтом и сервисным обслуживанием автомобилей. При этом он не может допустить потери рынка аренды автомобилей. Г-н Ищенко понимает – разрастание конфликта приведет к потере высоко­квали­фици­рованного персонала обеих служб, что неизбежно приведет к существенной потере конкурентных преимуществ компании, от чего компанию ждет либо полный крах, либо долгое и мучительное повторное завоевание существующего рынка. |
| 6. Определение причин конфликта | Объективной причиной конфликта является нехватка запасных частей и комплектующих на складе предприятия, на фоне «исторически сложившихся» ошибок в организационной структуре предприятия (дублирование участков).  Субъективными причинами конфликта являются:  негативные настроения в коллективе механиков компании, способствующие массовым попыткам увольнений;  распоряжение заместителя генерального директора, по которому Склады обязаны в первую очередь обеспечивать механиков сервиса;  требование коммерческого директора о передачи складов в распоряжение его коммерческой службы, для первоочередного обеспечения механиков службы проката автомобилей, т.к. уже больше 30 % автотранспорта находится в нерабочем состоянии. |
| 7, 8. Выявление намерений сторон, хотят ли стороны договорится | Наиболее простым решением, данной конфликтной ситуации, было бы решение проблемы с наличием необходимых запасных частей и комплектующих на складе предприятия сейчас же, но новые поставки начнутся только с октября 2001 г. Однако точно такой же конфликт может возникнуть и в дальнейшем, при очередном возможном сбое в поставках.  При этом все стороны конфликта понимают сложность ситуации. Все готовы договариваться и идти на некоторые уступки, если их принципиальные претензии будут учтены.  Возможным вариантом решения, данной конфликтной ситуации, будет:  проведение реструктуризации организационной структуры компании таким образом, что Склады перейдут в подчинение Группе снабжения, которая напрямую будет подчинена Генеральному директору, при этом на период нехватки запасных частей на складе будет введено регламентированное распределение запасных частей между службами сервиса и коммерческим отделом. Тем самым конфликт между службами будет решен полностью, однако могут возникать конфликты напрямую с Группой снабжения.  проведение реструктуризации существующей организационной структуры компании таким образом, что механики отдела аренды автомобилей будут заняты только мелким текущим ремонтом и обслуживанием подвижного состава, сдаваемого в аренду, а основные ремонтные работы будут выполняться сервисной службой, куда перейдут технические средства и персонал механиков, отобранных лично заместителем генерального директора по сервису. При этом Старший механик коммерческой службы будет контролировать качество и своевременность выполнения основных ремонтных работ. |
| 9. Проведение переговоров | Стороны, желая решить конфликт путем переговоров, приняли решение, реструктуризации коммерческой службы компании, в результате чего служба сервиса получает дополнительные технические и человеческие ресурсы и обязуется выделять не менее 10 % рабочего времени на ремонт подвижного состава коммерческой службы. При этом предполагается повышение качества выполнения работ, а такие структурные единицы, как Склады и Группа снабжения остаются в распоряжении заместителя генерального директора по сервису. |
| 10, 11. Поиск посредника и проведение переговоров | В данной ситуации стороны в состоянии сами прийти к соглашению, поэтому участие посредника не является необходимым. |
| 12. Решение другими методами | Решение конфликта возможно путем переговоров, поэтому нет необходимости разрабатывать другие решения. |

Предполагается вариант решения конфликта с учетом опыта, почерпнутого из литературных источников, описанных в первом разделе. Примерная схема реализации методов решения конфликта, будет выглядеть так:

Первый этап: создание необходимых условий и предпосылок для преодоления конфликта. На этом этапе стороны от эмоциональных проявлений переходят к разумному диалогу, принимают решение о необходимости ведения переговоров. Генеральный директор предприятия готов обсудить проблему с заместителем генерального директора по сервису и коммерческим директором.

Второй этап: определение границ и основных причин возникновения конфликта. На этом этапе противоборствующие стороны пытаются увидеть проблему с точки зрения своих оппонентов. Заместитель генерального директора по сервису признает, что принятые им нововведения нуждаются в некоторой корректировке, тем более что они действительно способны «накорню» погубить целое направление по аренде автотранспорта.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Участ­ник №1**  Улитин В.П.  (Зам ген.директ.  по сервису)  ***Потребности:***  Сохранение работо­способ­но­го коллектива; Сохранение конкурентных позиций на рынке.  ***Опасения:***  Потеря высоко­квалифи­ци­­ро­­ван­ных специа­лис­тов; Ухуд­шение ка-  чес­т­ва работы;  Нарушение внутрипроиз­­-  вод­ст­вен­-  ­ных свя­зей  **Участник №3** Ищенко С.И. (Генеральный директор)  ***Потребности:***  Сохранение работоспособного коллектива; Сохранение доли рынка; Сохранение прибыли.  ***Опасения:***  Разрастание конфликта; Потеря высоко­квали­фицированных специалистов; Потеря конкурентных преимуществ. |  | **Учас­тник №2**  Щеколев А.Б.  (Коммерческий  директор)  ***Потребности:***  Сохранение коллектива;  Сохранение своего направ­ления; Признание личных заслуг.  ***Опасения:***  Уход высоко­квалифи­ци­ро­ван­ных специ­али­-  стов; Потеря це­ло­го сегмента  рын­ка; Сни­же­ние при-  ­были. |
|  | Борьба интересов |  |
| **Участник №4**  технический коллектив компании  ***Потребности:***  Наличие возможностей для нормальной работы; Сохранение имеющейся зарплаты; Сохранение хорошего климата в коллективе.  ***Опасения:***  Потеря зарплаты; Потеря хороших отношений в коллективе; Быть втянутыми в конфликт |  |  |

**Рисунок** **3. Карта конфликта.**

В свою очередь коммерческий директор признает, что его требования передачи в подчинение таких структурных единиц, как Группа снабжения и Склады, неоправданны. Потому что коммерческий отдел, хотя и имеет в своей структуре механиков и является потребителем запасных частей и комплектующих, хотя и имеет в них минимальную потребность, но заместитель генерального директора по сервису больше него разбирается в нюансах ремонта автомобилей, поэтому его требования, по большому счету, более оправданы и справедливы.

Третий этап: определение подходов к преодолению конфликта. На этом этапе происходит совместное с оппонентами обсуждение проблем, поиск приемлемых решений, достижение соглашения, которое устроило бы обе стороны. Необходимо также предпринять какие-либо шаги, препятствующие появлению аналогичного конфликта в будущем. В результате переговоров сторон было выработано решение, которое удовлетворяет интересам обеих сторон. При этом происходит четкое разделение: заместитель генерального директора по сервису занимается вопросами ремонта автомобилей, а коммерческий директор занимается вопросами проката и продажи автомобилей. При этом, помимо предпродажной подготовки автомобилей , сервисный отдел занимается текущим ремонтом сдаваемого в аренду автотранспорта, а в обязанности механиков коммерческого отдела входит только текущее обслуживание автотранспорта, например, замена масла.

Четвертый этап: помощь оппонентам в решении процедурных вопросов, установление сроков и способов контроля за реализацией принятых решений. Генеральный директор устанавливает, что сервисный отдел компании уделяет не менее 10 % рабочего времени обслуживанию сдаваемого в аренду автотранспорта. При этом в отсутствии занятости персонала, это значение может доходить до 100 %. Контроль качества и своевременности выполнения работ возлагается на Старшего механика коммерческого отдела.

На основании сформулированных методов решения конфликта, составлен план реализации решения конфликта, представленный в таблице 3, и проведен анализ последствий принятого решения, представленный в таблице 4.

**Таблица** **3. План реализации решения конфликта.**

| Мероприятия по реализации принятого решения | Сроки выполнения и участники | Требуемые ресурсы (времени и средств) |
| --- | --- | --- |
| Определить квалификацию и соответствие технического персонала механиков коммерческого отдела | с 14 мая по 15 июня.  Участники: Отдел кадров и заместитель генерального директора г-н Улитин В.П. | Ресурсы времени: один месяц.  Ресурсы дополнительных средств: нет |
| Осуществить перевод необходимых сотрудников в службу сервиса и ремонта автомобилей и передачу необходимых технических средств | С 18 июня по 23 июня.  Участники: Отдел кадров, Бухгалтерия | Ресурсы времени: одна неделя.  Ресурсы дополнительных средств: нет |
| Осуществить увольнение проф. непригодных сотрудников из штата механиков коммерческого отдела | С 18 июня по 23 июня.  Участники: Отдел кадров, Бухгалтерия | Ресурсы времени: одна неделя.  Ресурсы дополнительных средств: компенсация за досрочное расторжение трудового договора |
| Подготовить приказ о выделении необходимых ресурсов для выполнения необходимого минимума работ по ремонту подвижного состава коммерческого отдела для службы сервиса | С 14 мая по 23 июня. Участники: Генеральный директор компании, Плановый отдел | Ресурсы времени: полтора месяца.  Ресурсы дополнительных средств: нет. |

**Таблица** **4. Анализ последствий принятого решения.**

|  |  |
| --- | --- |
| **Решение конфликта**:  Сконцентрировать весь технический персонал, выполняющий ремонтные работы, в службе сервиса компании; определить необходимые требования к сервисной службе в части выполнения работ, необходимых для коммерческого отдела компании. | |
| Последствия принятого решения с точки зрения коммерческого директора, г-на Щеколева А.Б. | |
| **Положительные** | **Отрицательные** |
| Ближайшие | |
| Прекращение негативных неформальных взаимоотношений внутри коллектива на почве распределения ресурсов.  Заместитель генерального директора по сервису получает возможность контролировать необходимую численность всего технического персонала компании, в результате чего, коллектив получает все условия для нормальной работы, а качество выполненных работ значительно возрастает.  Приведение в порядок всего парка автотранспорта, сдаваемого в аренду. | Недовольство среди увольняемых сотрудников, не прошедших квалификационный отбор.  Возможные «не состыковки» в сроках и объемах выполненных работ по ремонту подвижного состава отдела аренды коммерческой службы. |
| Отдаленные | |
| На предприятии остаются высококвалифицированные технические специалисты.  Отдел проката автомобилей коммерческой службы компании занимается исключительно вопросами проката, а весь объем необходимых ремонтных работ выполняется специализированным сервисным отделом компании, с использованием всего спектра необходимого оборудования. | К отдаленным отрицательным последствиям можно отнести только то, что если раньше специалист сервисной службы не проходил ежегодной квалификационной аттестации, то он мог перейти в коммерческий отдел. Теперь это грозит ему увольнением из компании. |

Заключение

В данной работе разобрана конфликтная ситуация, сложившаяся в компании ЗАО «МОСРЕНТСЕРВИС», определены ее участники, объект, причины, предложены методы решения и дан прогноз возможных последствий принятия решений.

Принятое решение позволяет снять напряжение на предприятии, стабилизировать обстановку и организовать эффективную работу. Предпринятые шаги приведут к прекращению выяснения отношений между двумя службами компании, укрепят трудовую дисциплину, повысят качество работ и сервисной службы компании, и коммерческого отдела.

Особенность данной конфликтной ситуации состоит в том, что предлагаемое решение не требует больших затрат времени и средств, а наоборот, так как будет реструктуризирован отдел механиков коммерческой службы, то сократятся затраты и повысится прибыль предприятия в целом.

Необходимо отметить, что в любой организации между отдельными людьми и подразделениями неизбежно возникают противоречия, которые приводят к конфликтам. При этом современная управленческая конфликтология рассматривает конфликт, как естественное условие существования людей. Конфликтная ситуация выводит на передний план назревшие, актуальные для организации вопросы, требующие незамедлительного решения. Таким образом, конфликт становится инструментом развития организации, способствующим продвижению вперед.

Список литературы

Ворожейкин И.Е., Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Конфликтология: Учебник. ‑М.: ИНФРА-М, 2000.

Громова О.Н. Конфликтология. ‑М.:ГАУ, 1993.

Козырев Г.И. Введение в конфликтологию: Учебное пособие. ‑М.: ВЛАДОС, 1999.

Управление персоналом организации. / Под ред. А.Я. Кибанова. ‑М.: ИНФРА-М, 1997.

1. Кричевский Р.Л. Если вы - руководитель... - М.: Дело, 1993. [↑](#footnote-ref-1)