# Задание для группы 4э-37, 4э-38к **Готовые работы отправлять на адрес rol.nata82g@mail.ru**

**Предмет «Управленческая психология и профессиональная этика»**

**Лекция 28. Практическое упражнение. Решение конкретной ситуации.**  
  
**Конфликт в банке**.

В 1991 г. в городе N с 500-тысячным населением образовался коммерческий банк «Эльдорадо». Учредителями банка стали крупнейшие коммерческие предприятия города. Совет Учредителей банка (СУБ) состоял, в основном, из директоров этих предприятий, чьи свободные финансовые средства составили основную часть уставного капитала коммерческого банка «Эльдорадо».  
  
Генеральным директором банка был назначен 49-летний Абрамов Петр Иванович, проработавший в банковской сфере более 20 лет, заслуживший почет и уважение среди коллег и товарищей и имеющий большой послужной список. Необходимо учесть, что Абрамов состоял в дружеских отношениях с некоторыми членами Совета Учредителей коммерческого банка. В марте 1996 года в связи с обострившейся болезнью Абрамов ушел на пенсию по состоянию [здоровья](https://gendocs.ru/v33551/%D0%97%D0%B4%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B2%D1%8C%D0%B5). К этому времени за 5 лет работы коммерческий банк под его руководством достиг внушительных успехов в сфере кредитно-банковской деятельности, что ставилось в заслугу руководителю.  
  
На собрании персонала коммерческого банка “Эльдорадо”, где присутствовали 72 работника, включая охрану и обслуживающий технический персонал, на пост генерального директора были выдвинуты 3 кандидатуры:

* 46-летний Гвоздев Николай Львович, заместитель генерального директора и его первый помощник, прекрасный администратор и приверженец консервативного пути дальнейшего развития и деятельности банка. По его словам, при нем будет все, как при Абрамове, специально подчеркивая свое профессиональное сходство в выборе организационно-производственных методик и технологий, выработанных за годы совместной работы и многолетней дружбы.
* 42-летний Ступин Игорь Семенович, заместитель генерального директора по кадрам и начальник отдела по международным связям и связям с общественностью, великолепный оратор, «лицо банка», представитель банка на многих конференциях в стране и за границей. В профессиональном мировоззрении его позиция не выявляла каких-либо определенных характерных черт.
* 29-летний Бойко Александр Сергеевич, новоиспеченный заместитель генерального директора по финансам, бывший управляющий отделением в одном из районов города (филиала), приверженец радикальных изменений в структуре организации и в сфере дальнейшего функционирования банка. По его словам, структура деятельности банка должна претерпеть кардинальные перемены, исходя их опыта большинства крупных зарубежных банков.

Присутствующие на собрании члены СУБ выступили с положительными рекомендациями в адрес Гвоздева, что вызвало резонанс среди персонала банка и поколебало чашу весов в сторону этого кандидата. По всей видимости, СУБ видел в Гвоздеве правомерного преемника на посту генерального директора банка. Ступин снял свою кандидатуру в пользу Гвоздева, что можно было сделать и раньше, но в данный момент выглядело не столько благородно, сколько благоразумно. Позднее Ступин стал первым заместителем генерального директора, правой рукой Гвоздева.  
  
За кандидатуру Бойко голосовали представители отделений банка в районах города (филиалов) и молодой контингент персонала. Подкупала в нем ученая степень кандидата экономических наук, молодой задор и напористость, приемлемость нововведений и отсутствие боязни их внедрения. По итогам голосования генеральным директором банка «Эльдорадо» стал Гвоздев, заверивший персонал о дальнейшей работе банка как при прежнем руководителе «Абрамова». Смена руководителя всегда приводит к смене его окружения, что и случилось почти сразу же после избрания нового руководителя. Конъюнктура должностного положения заставила многих работников идти на различные внеорганизационные контакты с новым руководителем, который в свою очередь формировал свое окружение не по профессиональным качествам, а в силу своих привязанностей и побуждений.  
Работники, не обратившие на себя внимание, и не добившиеся его расположения к себе, либо не пытавшиеся это сделать, составили оппозицию руководителю и его окружению. К ним примкнули работники, недовольные результатами выбора генерального директора банка. Лидером такой неформальной группы негласно считался Бойко, хотя по исполнению своих должностных обязанностей он не вызывал нареканий со стороны руководства. Это привело к тому, что персонал банка был разделен на 2 группы: «неугодных», т.е. окружение Бойко, работники, открыто выступающие с критикой в адрес руководства, и остальной контингент, поддерживающий начальство или смирившийся с новым положением. Дальнейшая работа в банке постоянно приводила к разного рода ссорам, конфликтам между представителями этих групп, открытому несогласию в решении различных задач, сопротивлению предложений другой стороны.  
  
Гвоздев, как руководитель организации, в начальный период развития конфликта не придал или не захотел придать должного внимания и не предпринял никаких мер по сглаживанию нарастающей ситуации. Попытка распределения различных задач среди разделившегося коллектива привела к неравномерному распределению материальных и финансовых ресурсов, выполнению работы в зависимости от значимости работы и способов выполнения, что больше противопоставляло одних работников другим. Руководство коммерческого банка в лице Гвоздева и его помощников приняло ряд решительных мер по предотвращению конфликта среди персонала банка: перевело одних работников в другие отделы, понизило других в должности, наложило на третьих штрафные санкции или уволило из банка третьих или создало все условия для увольнения. На вакантные освободившиеся должности набирались работники без прохождения различных форм конкурсного отбора, как правило, состоящие в дружеских или родственных связях с руководством банка, либо состоящих на хорошем счету у начальства.

Некоторые действия, требовавшие совместной разработки и комплексного решения, осуществлялись под непосредственной ответственностью генерального директора. Пути разрешения создавшегося конфликта Гвоздев видел лишь в кардинальных методах авторитарного руководителя, обладающего значительной властью и влиянием на подчиненных.  
  
При таком положении, не желая подчиняться волюнтаристским решениям руководителя и идти на компромисс, Бойко вынужден был уволиться, этому последовали его соратники, и в организации не оказалось оппозиции руководству. Не смотря на это, положение дел в банке резко ухудшилось. Конфликт, длившийся около года, подорвал внутреннюю атмосферу организации, настроил персонал крайне негативно по отношению к выполнению поставленных задач и общих целей, вылился из сферы внутриорганизационного общения и отразился на результатах финансовой и хозяйственной деятельности банка. Дальнейшие мероприятия по улучшению финансового положения банка, различные разработки методов комплексного решения задач не привели к положительным результатам деятельности банка. Начавшийся кризис все более разрастался, и ряд радикальных акций руководства только усугубил без того непрочное положение дел банка на финансовом рынке.

Прекратившийся было конфликт опять вспыхнул с новой силой. Во всех бедах винили Гвоздева, которому, скорее всего, придется покинуть пост генерального директора, та же участь ждет и ближайшее окружение, не отвечающее профессиональным требованиям. Существующее положение требует и смены приоритетов в сфере банковской и коммерческой деятельности. По мнению членов СУБ и большинства работников это сможет сделать новый руководитель в лице ушедшего Бойко, которому будет предложено занять главный пост в банке.

**Задания для самостоятельной работы:**

1.Определите вид конфликта, происшедшего в банке.

2.Каковы причины и последствия конфликта?

3.Какие методы разрешения конфликта вы предложите?