### 1. Определите все конфликты целей в данной ситуации по классификации Пригожина:

Пригожин выделял четыре категории целей в организации. Рассмотрим противоречия целей собственников.

Первая - собственники, владельцы бизнеса.

Цели собственников - цели собственников.

Различия собственников во взглядах (управлении бизнесом) и выгоде (в текущей и стратегической доходности).

Спиридонов А.М. желает расширять бизнес, т.е. увеличивать число торговых точек и управлять ими с головного офиса, а Спиридонова И.Г. в управление полагается на управляющих офисов (рассчитывая на их опыт и компетенцию) и готова закрывать торговые точки, не приносящие прибыль.

Различия собственников в приоритетах, Спиридонов А.М. хочет выбрать стратегическую доходность, т.е. среднесрочные цели на период протяженности до 3 лет (так как через 3 года он собирается на ПСЖ за рубеж) и в дальнейшем в перспективе управлять бизнесом удаленно. А Спиридонова И.Г. нацелена на текущую доходность, цели, которые можно решить в течение года.

Вторая - сам бизнес.

Цели собственников - цели бизнеса.

Различия целей собственников в распределении прибыли, т.е. вкладывать финансовые средства, инвестиции в бизнес (Спиридонов А.М. готов выделить средства) или придерживаться консервативного управления, так как желает Спиридонова И.Г., которая делает упор на реконструкцию и качественное управление.

И если судить по их дальнейшему планированию организации бизнеса, можно предположить, что собственники не знают бизнеса, так как развитие и реконструкция торговых точек уже нерентабельно. Отрасль розничной торговли музыкой, фильмами и играми на лазерных дисках (CD, DVD, BD) уже давно перешло из торговых точек и сменных носителей в интернет-магазины и сетевые коммуникации (отказ от сменных носителей, предоставление сетевого доступа).

Третья - руководители.

Цели собственников - цели руководителей.

Из кейса мы видим, что собственники засылают каждый из своих людей в руководство. Спиридонова И.Г. взяла на работу свою знакомую Григорьеву Н.Н. и сделала ее управляющей наиболее доходными магазинами. Спиридонов А.М. назначил, управляющего над управляющими – своего двоюродного брата Спиридонова Р.Б.

Четвертая - персонал.

Цели собственников - цели персонала.

В противоречии целей мы видим, что

собственники хотят отличных работников с малой зарплатой (подбирается неквалифицированный персонал, т.к. процент, который получают продавцы, незначительный, а оклад продавцов – символический.);

персонал нацелен на стабильность, собственник – на изменения, реорганизацию.

### 2. Напишите основные решения, которые нужно принять для урегулирования данных конфликтов целей по группам:

Собственники.

Для начала сформировать миссию организации, так как без нее нет стратегии и нет управляемой результативной деятельности организации. Определить иерархию целей компании, облегчить привлечение финансовых средств, инвестиций, повысить лояльность сотрудников в стремлении улучшить командную работу. Перестать ставить родственников и друзей ставить на руководящие должности, убрать раскол в управлении между собственниками. Я бы первоочередной задачей поставил определение общих целей организации, приоритетов между собственниками. Определиться на долгосрочные цели выполнения стратегической доходности. Можно привлечь для объединения целей собственников независимого консультанта, который не будет зависеть не от одного из собственников. Пригласить на совещание двух собственником, управляющих и руководителей структурных подразделений и выслушать их мнение как они видят, в каком направлении развивается бизнес. Проанализировать и сделать выводы. Ведь чем больше бизнес, тем больше количества интересов нужно учитывать организации при планировании своего бизнеса, так как миссия и цели компании отражают интересы всех людей, которые вовлечены в ее деятельность.

Сам бизнес.

Как я уже писал, выстроить цель развития бизнеса, миссию-политика. Сконцентрировать главные цели на период протяженности. Обозначить более четкое представление в развитии компании, как в ближайший период, так и на будущий период (краткосрочные и долгосрочные цели).   
Ответить на ключевые вопросы сформированные Лестером Дигманом.

"Что является нашим бизнесом?"

"Каким наш бизнес будет в будущем?"

"Каким должен быть наш бизнес?"

Руководители.

Одним из важных условий формируемых целей является достижимость, но менеджеры сознательно нарушают это условие. Полагаются на усилие организации, чем больше прилагает усилие, тем лучше результат. Потому нужно привлечь управляющих и руководителей структурных подразделений к разработке стратегии развития организации.

Каждому этапу для достижения цели менеджер должен дать оценку, периодически пересматривать и корректировать на основании изменении в компании. Выработать единые стандарты управления товарной точкой и довести их к исполнению управляющих.

Персонал.

Провести оценку компетенции персонала, определить, насколько можно повысить качество и сложность выполняемых работ существующего персонала.

Предложить программу для повышения квалификации или переобучения персонала.

Выработать альтернативные варианты выполнений заданий (может быть перемещение работников между рабочими местами и подразделениями).

Усовершенствовать систему мотивации и оценки персонала.