

Учредитель и издатель:
ООО «Медиа-Центр»

Директор:
Александр СИВКОВ

Главный редактор:
Римма СИВКОВА

Коммерческий директор:
Алексей БАЕВ

Редакция:
Дизайн, верстка:
Анастасия Рубанова
Редактор:
Светлана Тамаркина

Журналисты:
Александр Исаев,
Евгений Останин,
Светлана Тамаркина,
Елена Шевякова
Фото:
Фарид Касимов

Адрес издательства:
426000,
Удмуртская республика,
г. Ижевск, ул. Телегина, 30,
оф.203
Тел./факс: (3412)
55-65-00
e-mail:18-reg@mail.ru
www.region-18.ru

Отпечатано в МУП «Са-
рапульская типография».
Адрес типографии: МУП
г. Сарапула «Сарапульская
типография», г. Сарапул,
ул. Раскольников, 152
Заказ 4771/634.

Регионы распространения:
Удмуртская республика,
Республика Татарстан,
Пермский край

Тираж 5 000 экз.

Мнение журналистов и экспертов мо-
жет не совпадать с мнением редакции.
При перепечатке материалов ссыл-
ка на журнал обязательна. Редакция
не несет ответственности за достовер-
ность информации, опубликованной в
рекламных материалах. Рекламира-
емые товары и услуги подлежат обя-
зательной сертификации и имеют соот-
ветствующие лицензии. Материалы пу-
бликуются на коммерческих условиях,
ответственность за их содержание не-
сет рекламодатель.

В НОМЕРЕ:

НАУКА И ОБРАЗОВАНИЕ

- 2** Нанотехнологиям
поможет интеграция
- 6** К итогам нанофорума
в Казани
- 18** Мороз науке
не помеха

ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВО

- 9** Скандальный закон
о торговле
- 28** Дороже, больше, также

БИЗНЕС-ПРОСТРАНСТВО

- 12** Результаты впечатляют
- 14** Кризис развитию не помеха
- 24** АВВ: Глобальные
вопросы оптимизации
производства
- 34** Хранить и украшать

БЕЗОПАСНОСТЬ

- 16** МЧС: итоги года



ЗДРАВООХРАНЕНИЕ

- 20** Приоритет – здоровье
- 21** Хорошо видеть – хорошо жить!

МАРКЕТИНГ

- 36** Тайна дополнительного дохода
Или как агенты приносят
прибыль

В ПОМОЩЬ РУКОВОДИТЕЛЮ

- 38** Конфликты в организации
- 48** Самомотивация – залог успеха

ЭТО ИНТЕРЕСНО

- 44** История времени

ОТДЫХ

- 51** В краю вулканов и гейзеров



ГРУППА КОМПАНИЙ «ЭКСПЕРТИЗА СОБСТВЕННОСТИ»
ТОРГОВО-ПРОМЫШЛЕННОЙ ПАЛАТЫ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ООО «ЭКСО-ИЖЕВСК»

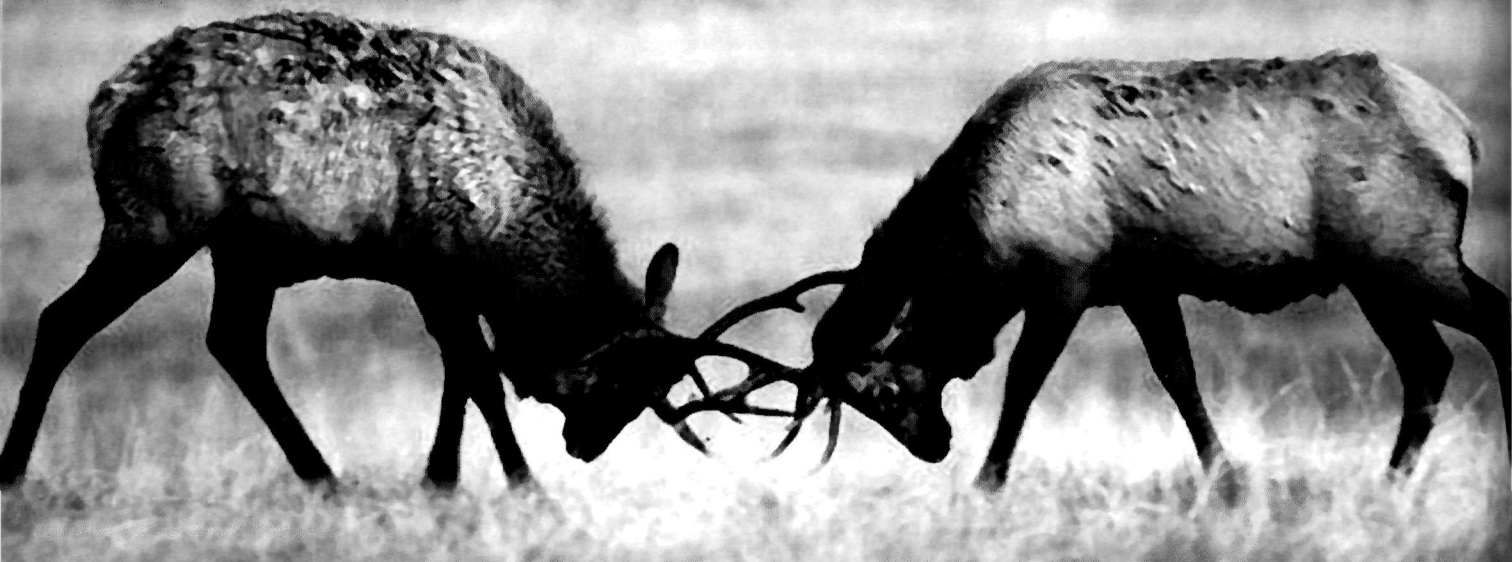
- Оценка автотранспорта, оборудования, недвижимости
- Оценка ущерба, причиненного в результате ДТП

- Сертификация предпри-
ятий по международным
стандартам ISO 9001,
ISO 14001, OHSAS 18001



426008, г. Ижевск, ул. Пушкинская, 268,
тел.: (3412) 430-136, 31-00-10, факс: (3412) 31-00-20,
e-mail: ekso-izh@mail.ru

На правах рекламы



Николай ЛЕОНОВ

КОНФЛИКТЫ В ОРГАНИЗАЦИИ

В организациях конфликт проявляется по-разному. Многие руководители считают, что единственной его причиной является несходство характеров. Действительно, встречаются люди, которым из-за различий в характерах, взглядах, манере поведения очень непросто взаимодействовать друг с другом. Однако более глубокий анализ показывает, что в основе таких конфликтов, как правило, лежат объективные причины.

Чаще всего - это борьба за ограниченные ресурсы: материальные средства, производственные площади, время использования оборудования, рабочую силу и т. д. Каждый считает, что в ресурсах нуждается именно он, а не другой. Конфликты возникают между руководителем и подчиненным, например, когда подчиненный убежден, что руководитель предъявляет к нему непомерные требования, а руководитель считает, что подчиненный не желает работать в полную силу.

Можно выделить несколько основных причин конфликтов в организациях.

Распределение ресурсов. Даже в самых крупных и состоятельных организациях ресурсы всегда ограничены. Необходимость распределять их практически неизбежно ведет к конфликтам. Люди всегда хотят получать не меньше, а больше, и собственные потребности всегда кажутся более обоснованными.

Взаимозависимость задач. Возможность конфликтов существует везде, где один человек (или группа) зависит от другого человека (или группы) в выполнении задачи.

Например, директор книоторгового предприятия может объяснить низкий уровень продажи книжной и полиграфической продукции пассивностью в работе маркетинговой службы предприятия. Руководитель маркетинговой службы может в свою очередь винить отдел кадров в том, что не приняты новые работники, в которых так нуждается его подразделение.

Различия в целях. Вероятность этих конфликтов в организациях возрастает по мере увеличения организации, когда она разбивается на специализированные подразделения. Например, отдел сбыта может настаивать на производстве более разнообразной продукции, исходя из спроса (потребностей рынка); при этом производственные

подразделения заинтересованы в увеличении объема выпуска продукции при минимальных затратах, что обеспечивается выпуском простой однородной продукции. Отдельные работники тоже, как известно, преследуют собственные цели, не совпадающие с целями других.

Различия в способах достижения целей. У руководителей и непосредственных исполнителей при отсутствии противоречивых интересов могут быть разные взгляды на пути и способы достижения общих целей. Даже, если все хотят повысить производительность труда, сделать работу более интересной, о том, как это сделать, люди могут иметь разные представления. Проблему можно решить по-разному, и каждый считает, что его решение самое лучшее.

Неудовлетворительные коммуникации. Конфликты в организациях очень часто связаны с неудовлетворительными ком-

муникациями. Неполная или неточная передача информации или отсутствие необходимой информации вообще является не только причиной, но и дисфункциональным следствием конфликта. Плохая коммуникация препятствует управлению конфликтами.

Различия в психологических особенностях. Это еще одна причина возникновения конфликтов: как уже говорилось, не следует считать ее основной и главной, но игнорировать роль психологических особенностей тоже нельзя. Каждый нормальный человек обладает определенным темпераментом, характером, потребностями, установками, привычками и т.д. Каждый человек своеобразен и уникален.

Порой психологические различия участников совместной деятельности столь велики, что мешают ее осуществлению, повышают вероятность возникновения всех типов и видов конфликтов. В этом случае можно говорить о психологической несовместимости. Вот почему в настоящее время менеджеры все большее внимание уделяют подбору и формированию «слаженных команд».

Необходимо отметить, что существуют конфликтные типы личности, для которых конфликт - точка роста. Вот только растут они за счет разрушения окружающих их людей.

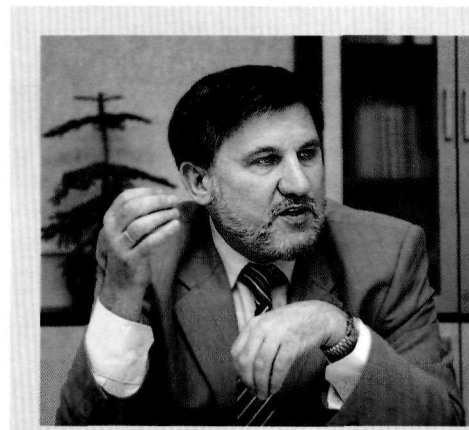
Управление конфликтами в организации

Сегодня разработаны некоторые общие рекомендации по управлению конфликтами.

1. Знать, как развивается конфликт. Обычно он проходит несколько этапов:

- а) возникновение разногласий;
- б) возрастание напряженности в отношениях;
- в) осознание ситуации как конфликтной хотя бы одним из ее участников;
- г) собственно конфликтное взаимодействие, использование различных межличностных стилей разрешения конфликтов, сопровождающееся возрастанием или понижением эмоциональной напряженности;
- д) исход (разрешение) конфликта.

При рациональном поведении участников конфликт, проходя все этапы своего развития, может оставаться функциональным. Разрешением конфликта в полном смысле является устранение проблемы, породившей конфликтную ситуацию



Николай Леонов, один из ведущих конфликтологов России и СНГ, автор ряда книг по конфликтологии и эффективному управлению персоналом организации. Бизнес-тренер, доктор психологических наук, профессор. Заведующий кафедрой социальной психологии и конфликтологии, проректор по науке Удмуртского Государственного Университета

и восстановление нормальных отношений между людьми.

2. Определить скрытые и явные причины конфликта. Определите, что действительно является предметом разногласий, претензий. Порой сами участники не могут или не решаются четко сформулировать главную причину конфликта.

3. Определить проблему в категориях целей, а не решений, проанализировать не только различные позиции, но и стоящие за ними интересы.

4. Сконцентрировать внимание на интересах, а не на позициях. Наша позиция - это то, о чем мы заявляем, на чем настаиваем, наша модель решения. Наши интересы - это то, что побудило нас принять данное решение. Интересы - это наши желания и заботы. Именно в них - ключ к решению проблемы.

5. Делать разграничения между участниками конфликта и возникшими проблемами. Поставить себя на место оппонента (оппонентов). «Ваша проблема - не вина других», - утверждают известные американ-

8. Придерживаться правила «эмоциональной выдержки». Осознавать и контролировать свои чувства. Учитывать эмоциональное состояние и индивидуальные особенности участников конфликта. Это препятствует перерастанию реалистических конфликтов в эмоциональные, деструктивные.

При эффективном управлении конфликтом его последствия могут играть положительную роль, то есть быть функциональными, способствовать в дальнейшем достижению целей организации.

Выделяют следующие основные функциональные (конструктивные) последствия конфликтов для организации:

- 1.** Проблема решается таким путем, который устраивает все стороны, и в результате люди чувствуют себя причастными к решению важной для них проблемы.
- 2.** Совместно принятое решение быстрее и лучше претворяется в жизнь.
- 3.** Стороны приобретают опыт сотрудничества при решении спорных вопросов и мо-

Будьте жестки по отношению к проблеме и мягки по отношению к людям.

ские специалисты по управлению конфликтами Р. Фишер и У. Юри.

6. Справедливо и непредвзято относиться к инициатору конфликта. Не забывать, что за недовольством и претензиями, как правило, стоит достаточно существенная проблема, которая тяготит человека, доставляет ему беспокойство и неудобство.

7. Не расширять предмет конфликта, стараться сократить число претензий. Нельзя сразу разобраться во всех проблемах.

гут использовать его в будущем.

4. Эффективное разрешение конфликтов между руководителем и подчиненными разрушает так называемый «синдром покорности» - страх открыто высказывать свое мнение, отличное от мнения старших по должности.

- 5.** Улучшаются отношения между людьми.
- 6.** Люди перестают рассматривать наличие разногласий как «зло», всегда приводящее к дурным последствиям.

Основные дисфункциональные (деструктивные) последствия конфликтов:

1. Снижение эффективности отношений между людьми.
2. Отсутствие стремления к сотрудничеству, доброжелательным отношениям.
3. Представление о противоположной стороне как о «враге», о своей позиции как об исключительно положительной, о позиции оппонента - только как об отрицательной.
4. Сворачивание или полное прекращение взаимодействия с противоположной стороной, препятствующее решению производственных задач.
5. Убеждение, что «победа» в конфликте важнее, чем решение реальной проблемы.
6. Чувство обиды, неудовлетворенности, плохое настроение, текучесть кадров.
7. Потеря эффективных сотрудников организации.

Управление конфликтами.

1. Четкая формулировка требований.

Одним из лучших методов управления, предотвращающих дисфункциональные конфликты, является разъяснение требований к результатам работы каждого конкретного работника и подразделения в целом; наличие ясно и однозначно сформулированных прав и обязанностей, правил выполнения работы.

2. Использование координирующих механизмов.

Строгое соблюдение принципа единоначалия облегчает управление большой группой конфликтных ситуаций, так как подчиненный знает, чьи распоряжения он должен выполнять. Если у работников есть разногласия по какому-либо производственному вопросу, они могут обратиться к «третьей стороне» - их общему начальнику. В некоторых сложных организациях со-

даются специальные службы, задачей которых является увязка целей различных подразделений.

3. Становление общих целей, формирование общих ценностей.

Этому способствует информированность всех работников о политике, стратегии и перспективах организации, а также их осведомленность о состоянии дел в различных подразделениях. Очень эффективным оказывается формулирование целей организации на уровне целей общества. Например, работники фирмы «Макдональдс» считают главной целью своего нелегкого труда - вкусно и быстро накормить американцев, имеющих ограниченные средства (а они составляют немалую часть общества). Осознание этой «социальной миссии» сплачивает коллектив, что, естественно, приводит к сокращению дисфункциональных конфликтов. К сожалению, мы пока еще не можем привести аналогичный пример из практики отечественных организаций.

Наличие общих целей позволяет людям понять, как им следует вести себя в конфликтных ситуациях, превращая их в функциональные.

4. Система поощрений. Установление таких критериев эффективности работы, которые исключают столкновение интересов различных подразделений и работников. Например, если премировать работников службы техники безопасности за количество выявленных нарушений правил безопасности, это приведет к нескончаемому дисфункциональному конфликту с производственными и эксплуатационными службами. Если поощрять всех работников за устранение выявленных нарушений, это приведет к снижению конфликтности и повышению безопасности.



Дорогие наши коллеги!

Примите наши самые теплые поздравления и пожелания успехов в вашей деятельности.

Пусть в Новом году все ваши планы и устремления претворятся в жизнь.

Уважаемые сотрудники компании «Браверс»!

Желаем вам в Новом году здоровья, гармонии, удачи и большого личного счастья.

Искренне благодарим всех за поддержку, терпение и веру в нашу с вами победу.

Примите самые добрые пожелания всем членам ваших семей, которые поддерживают вас в ваших устремлениях.

энергия движения



Компания «Браверс»