

Министерство образования и науки Российской Федерации

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего
образования

**«ПЕРМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Факультет информатики и экономики
Кафедра экономики

**Выпускная квалификационная работа
УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ И СТРЕССАМИ В
ОРГАНИЗАЦИИ (на примере ФКУ ОИК-№11 ОУХД ГУФСИН
России по Пермскому краю)**

Работу выполнил:
студент IV курса очной формы
обучения, специальность 38.03.02
«Менеджмент»
Ананьев Валерий Алексеевич

(подпись)

<p>«Допущена к защите в ГАК» Зав. кафедрой _____ (подпись) « ____ » _____ 2018 г.</p>	<p>Научный руководитель: доцент, кандидат педагогических наук Рябухин Владимир Владимирович _____ (подпись)</p>
---	--

ВВЕДЕНИЕ	3
Глава 1. Теоретические основы управления конфликтами и стрессами в организации	6
1.1 Сущность конфликтов. Классификация. Причины	6
1.2 Сущность стрессов. Классификация. Причины	19
1.3 Теория и практика управления конфликтами и стрессами в организации	26
Глава 2. Оценка управления конфликтами и стрессами в ФКУ ОИК-№11 ОУХД ГУФСИН России по Пермскому краю	43
2.1 Общая характеристика объекта исследования	43
2.2 Анализ предприятия. Общие финансовые показатели	62
2.3 Управление конфликтами и стрессами в ФКУ ОИК-№11 ОУХД ГУФСИН России по Пермскому краю	78
Глава 3. Разработка мероприятий по управлению конфликтами и стрессами в ФКУ ОИК-№11 ОУХД ГУФСИН России по Пермскому краю	89
3.1 Предпосылки для разработки мероприятий по управлению конфликтами и стрессами в ФКУ ОИК-№11 ОУХД ГУФСИН России по Пермскому краю	89
3.2 Повышение квалификации управленческих кадров	90
3.3 Назначение на управленческие должности исключительно лиц мужского пола	95
3.4 Введение спортивно-развлекательных соревнований и дополнительных занятий по строевой подготовке	104
3.5 Оценка эффективности комплекса предложенных мероприятий	109
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	113
ЛИТЕРАТУРА	115

ВВЕДЕНИЕ

Что такое организация? Организация — это, в первую очередь, люди, которые работают в ней. Если не будет работников то, не будет и правильно функционирующей организации.

Ее персонал очень важен, но для того чтобы быть конкурентоспособным предприятием и достигать поставленных целей, важно эффективно им управлять.

Цели организации тоже определяются людьми, именно они решают, в каком направлении должны двигаться, следуя из собственных желаний и интересов. Весь коллектив работает для того, чтобы достичь определенного результата. И если он работает правильно, то является полем для развития каждого индивида, появляется больше возможностей для реализации тех самых интересов, будь то они личные или групповые. Организация, в свою очередь, служит центром их применения. И для этого и существует управление персоналом, оно служит для согласования этих интересов.

Однако, существуют неминуемо возникающие факторы, которые затрудняют достижение, как интересов людей, так и целей организации. Этими факторами являются конфликты и стрессы внутри предприятия.

Конфликт неизбежен. Его возникновение чаще всего непредсказуемо, а причины могут быть самыми разнообразными. В коллективе при выполнении общей работы, не редко возникают ситуации, которые порождают конфликт. Обычно это происходит из-за того, что мнения и интересы работников отличаются друг от друга. В таких ситуациях каждый пытается отстоять свою точку зрения. И это доказывает тот факт, что в межличностных отношениях конфликты неизбежны. Но он может быть и полезен. Бывают такие проблемы, которые можно решить только с помощью конфликта. Только не надо забывать о том, что он должен быть под контролем. В противном случае, вероятнее всего, это причинит вред организации.

В пару с конфликтом, для организации представляет угрозу стресс.

Прошлый двадцатый век был назван веком стресса. И с каждым днем он все сильнее укрепляет свое положение. Это дошло до такой степени, что стало обычным явлением. Людей раздражают очень многие факторы. И их очень большое количество. От непонимания в отношениях с близкими до нервной обстановке в транспорте. А впоследствии это все сказывается на работе организации. Существует не мало причин для появления негативных эмоций в управленческой деятельности менеджера. Она предъявляет высокие требования к умению регулировать собственные эмоции. Также менеджер должен знать, как правильно реагировать на различные события, влияющие на личные переживания, и не подвергаться стрессу, тем самым, сохраняя свое желание работать.

Конфликты очень тесно связаны со стрессом, и они взаимовлияют друг на друга. Всякий конфликт, будь он острый или слабовыраженный, может вызвать стресс, что в последствии, проявляется как низкий уровень работы, не выполнение прямых обязанностей, повышенная текучесть кадров. Равным образом сильная стрессовость может быть причиной конфликта.

Для того чтобы конфликты и стрессы не вредили организации, надо уметь ими управлять. Предупреждение ситуаций, которые способствуют зарождению конфликтов и стрессов, и дальнейшее их преодоление является важной функцией управленческой деятельности менеджера. Данная функция выполняется в организации не только исключительно руководством, как считают большая часть исследователей, но и кадровой службой или даже психологами.

Актуальность темы связана с тем, что обеспечение благоприятного психологического климата очень важно для правильной работы коллектива. И именно по этому данная функция успела стать неотъемлемой частью системы управления персоналом, и значимой функциональной деталью всего механизма управления.

Объектом исследования являются служебные и межличностные

отношения в федеральном казенном учреждении «Объединении исправительных колоний №11» с особыми условиями хозяйственной деятельности Главного управления федеральной службы исполнения наказаний России по Пермскому краю.

Предметом исследования является качество управления конфликтами и стрессами в ФКУ ОИК-№11 ОУХД ГУФСИН России по Пермскому краю.

Все сказанное обусловило **цель** выпускной квалификационной работы: предложить подходы к улучшению управления конфликтами и стрессами в ФКУ ОИК-№11 ОУХД ГУФСИН России по Пермскому краю.

В рамках этой цели необходимо решить следующие **задачи**:

1. Исследовать сущность понятия конфликтов и стрессов, и их научно-теоретические основы.
2. Провести анализ внутренней среды организации.
3. Обосновать подходы к улучшению качества управления конфликтами и стрессами в ФКУ ОИК-№11 ОУХД ГУФСИН России по Пермскому краю.

Дипломная работа состоит из 117 страниц и включает в себя: введение, три главы, заключение и список литературы.

В первой главе работы была раскрыта сущность конфликтов и стрессов, а так же рассмотрены теоретические аспекты управления ими в организации.

Во второй главе была дана характеристика исследуемой организации и проанализирована ее внутренняя среда. В ходе анализа были получены результаты, на основании которых стали понятны проблемы организации.

С целью разрешения выявленных проблем, в третьей главе работы рассматриваются мероприятия для улучшения качества управления конфликтами и стрессами в организации.

В ходе работы были использованы методы сравнения, метод структурного анализа, метод функционального анализа, метод ранжирования, метод наблюдения, интервью и другие.

Глава 1. Теоретические основы управления конфликтами и стрессами в организации

1.1 Сущность конфликтов. Классификация. Причины

Первым делом надо понять, что из себя представляет, такое социальное явление как, конфликт. Конфликт (от лат. *conflict* – столкновение) – наиболее деструктивный способ развития и завершения значимых противоречий, возникающих в процессе социального взаимодействия, а также борьба подструктур личности.

Конфликтом называют расхождение мнений, целей, желаний между его участниками. Где каждая сторона пытается отстоять свои взгляды и интересы, параллельно мешая своим оппонентам, сделать то же самое. Конфликт может возникнуть из-за поведения одной из сторон. Например, когда у одного из участников есть цель получить что-то, но действия второго препятствуют его желаниям. Вследствие подобных столкновений очень часто возникают ситуации, где затруднено принятие решения. Так происходит, потому что решение, принятое в подобной ситуации должно быть не просто правильным, с точки зрения управления, но и иметь своеобразный баланс. Для того что бы, в первую очередь, организация, а так же, и участники конфликта смогли, как можно выгоднее для всех выйти из этой ситуации.[19]

Нет ничего необычного в том, что конфликты возникают постоянно. Это совершенно нормально. Конфликт можно назвать неким продуктом деятельности группы. И каждому из нас посчастливилось, и не раз, побывать в конфликтной ситуации. Человек не может их избегать. Поэтому очень важно уметь выработать решение, а не оставлять это другим.

При возникновении конфликта, особенно на начальных его стадиях, присутствует много эмоций. Человек начинает чувствовать дискомфорт. Вследствие эмоционального напряжения возникает стресс, тем самым, причиняя вред здоровью всем сторонам конфликта. Поэтому руководитель должен иметь хоть какое-то, представление, что такое конфликт. Какое может быть поведение сторон. И уметь проанализировать ситуацию, для принятия

дальнейшего управленческого решения.[6]

По мнению таких авторитетных авторов как Ф. Тейлор, А. Файоль и Э. Мэйо, конфликт можно и необходимо избегать. Хотя они и принадлежали к разным школам управления, их взгляды на это счет совпадали. Они считали, что конфликт это показатель плохого управления и низкоэффективной работы предприятия. Конечно же, им был понятен тот факт, что цели отдельного индивида и организации, могут отличаться. Вследствие чего появляется возможность для возникновения противоречий. Или же расхождение желаний или мнений среди персонала способно привести к разногласиям. С их точки зрения избежать этого всего не составляет особого труда, если в коллективе организации хорошие взаимоотношения.

Как правило, конфликт ассоциируется с чем-то враждебным, полным агрессии и ненависти. Поэтому он воспринимается как что-то нежелательное и от него надо держаться подальше, либо разрешить немедленно, как только это что-то появляется. Но нельзя забывать о том, что помимо разрушительных последствий, он может иметь и полезные. Такие которые дадут понять на чем в первую очередь желательно сосредоточиться, для получения только положительного результата.[10]

Управление конфликтами это одна из основополагающих функций хорошего руководителя. При выполнении своих обязанностей, руководитель тратит почти четверть своего времени на урегулирование разнообразных инцидентов. И с его стороны важно увидеть возможности, которые только положительным образом отразятся на дальнейшей работе.

Как было сказано ранее, конфликт это противоречие, или разногласие. То есть отсутствие согласия. Чаще всего именно такую формулировку применяют непосредственно к взаимоотношениям людей. Поэтому многие авторы и называют конфликт как отсутствие согласия между двумя или более сторонами.

Конфликт состоит из определенных элементов, без которых его бы не существовало. В первую очередь это субъекты конфликта. Субъектами

конфликта называют участников конфликтного взаимодействия. Они делятся на две группы, где к первой относятся те, чьи интересы были затронуты непосредственно, а ко второй те, чьи интересы были затронуты косвенно.

Так же существует объект конфликта. Он может выступать в качестве ресурса, власти или ценности, к которой стремятся конфликтующие стороны. Его видят в качестве центрального звена конфликтной ситуации, и именно из-за этого порой рассматривают как повод конфликта.

Предметом конфликта называют то самое противоречие, благодаря которому он и возник. Это проблема, служащая причиной вражды между сторонами. Плюс ко всему, имеются менее важные элементы. Группа поддержки — это люди разделяющие точку зрения одного из оппонентов и поддерживающие его. Другие участники — личности, оказавшие незначительное эпизодическое влияние на протекающий процесс.[42]

Конечно, у конфликта должны быть функции. И делятся они на позитивные и негативные.[14]

Позитивные функции:

1. Выявление нарушений функционирования организации
2. Установление и поддержание относительно стабильной структуры внутри групповых и межличностных отношений.
3. Группообразование, установление и поддержание нормативных и физических параметров группы
4. Диагностика возможных оппонентов
5. Разрядка напряженной обстановки

Негативные функции:

1. Затруднение и замедление принятия решений
2. Затраты временных, эмоциональных, а возможно и материальных ресурсов
3. Нестабильность, беспорядки

Конечно, для организации очень хорошо, когда становится понятно, где

у них не все в порядке, и что в первую очередь требует изменений. Ведь благодаря конфликтам не редко возрастает активность сотрудников организации, в социальном плане. В связи, с чем появляются различные нововведения и инновации. Да и эмоциональная разрядка снимает напряженность и высвобождает накопившиеся отрицательные эмоции. Но очень часто негативные последствия, которые проявляются, в плохой работе персонала и большой затрате ресурсов, являются более нежелательными, и перекрывают все положительные стороны конфликта.

Конфликты подразделяются на явные, те которые проявляются открыто, и скрытые, когда отсутствуют внешние агрессивные действия между конфликтующими сторонами. Но в независимости от того явный это конфликт или же скрытый, сценарий, по обыкновению, развивается практически одинаково. Где одна сторона конфликта отстаивает свою точку зрения, которая отличается от взглядов другой. И на протяжении всего времени, будет навязывать личное мнение, и делать все, чтобы была принята ее позиция. Вдобавок ко всему, постарается не допустить сделать подобное своему оппоненту.[8]

Появление разногласий обусловлено наличием отличных друг от друга позиций, идей, мнений и желаний. Тем не менее, проявление в виде прямого столкновения происходит не всегда. В основном так получается, когда отсутствие согласия является помехой для достижения поставленных целей. В данной ситуации, ничего не остается, как вступить в открытый конфликт, и тем самым преодолеть все разногласия.

Самое главное в конфликте не причины, а его последствия. Если затраты, которые понесут обе стороны, больше чем выгода которую они, в итоге, получают, конфликта, как правило, не возникает. Но если конфликт случается, то причины его возникновения становятся очень важны, потому что благодаря им можно понять какие методы придется применить для его разрешения.

Существует классификация конфликтов, которая появилась благодаря американскому социологу Льюису Козеру. Он распределял их на реалистические (предметные) и нереалистические (беспредметные).[22]

Реалистические конфликты вызваны неудовлетворением определенных требований участников или несправедливым, по мнению одной или обеих сторон, распределением между ними каких-либо привилегий и направлены на достижение конкретного результата.

Нереалистические конфликты имеют своей целью открытое выражение накопившихся отрицательных эмоций, обид, враждебности, т. е. острое конфликтное взаимодействие становится здесь не средством достижения конкретного результата, а самоцелью.

Реалистические (предметные) конфликты направлены на достижение, каких то определенных целей, той или иной выгоды, или материальных преимуществ. Конфликт подобного рода способен двигаться как в конструктивном, так и в деструктивном направлении. Еще одной его особенностью является то, что он может превратиться в нереалистический или беспредметный. Подобное происходит, когда объект спора невероятно важен для всех сторон. И когда приходит осознание того, что в дальнейшем решение не будет найдено, появляется эмоциональная напряженность, которая, спустя время, нуждается в высвобождении.

Нереалистические (беспредметные) конфликты, в свою очередь, нацелены на то самое высвобождение отрицательных эмоций накопившихся за определенное количество времени. Они служат своеобразной разрядкой или, другими словами, направлены на снятие напряжения. Такие конфликты сложно уладить и вынести из них какую-то выгоду. Потому что они, как правило, являются дисфункциональными. Для минимизации частоты возникновения данных конфликтов очень важно поддерживать правильную атмосферу в коллективе и следить за внутренней средой организации в целом.

Существует классификация, которую, чаще всего, называют основной. В

нее входит четыре типа конфликта, а именно: внутриличностный, межличностный, между личностью и группой и межгрупповой.[8]

Первый тип конфликта, то есть внутриличностный, является самым необычным, по сравнению с другими. Его особенность заключается в том, что он отличается от стандартного понимания, что такое конфликт. В известном нам определении говорится о столкновении между людьми, тут же участниками являются не люди. В этом случае конфликт происходит внутри личности, на психологическом уровне, где сталкиваются друг с другом факторы, противоречащие между собой. Это могут быть чувства, потребности или ценности, но самое главное эмоции, которые возникают в результате противоречия и впоследствии перерастают во внутриличностный конфликт.

Для полного понимания, можно рассмотреть пример, знакомый многим. Вы являетесь хорошим работником или же студентом, это не столь важно, и большое количество времени приходится уделять своим обязанностям, для достижения успехов в работе либо учебе. Но в то же время вам хочется проводить больше времени со своими близкими людьми. Тут и появляется конфликт. Желание находиться рядом с семьей, то есть личная потребность, противоречит требованиям, которые даются вам на работе/учебе.

В качестве еще одного примера разберем следующую ситуацию, знакомую уже не всем. Начальником был дан приказ, несмотря ни на что, выполнить план. В то же время начальник технического отдела решил провести полную проверку всего оборудования, тем самым, воспрепятствовав работе сотрудников. В этом случае, за счет отсутствия единоличного управления, у работников возникает внутриличностный конфликт. Еще подобного рода конфликты часто возникают вследствие сильной перегруженности либо, наоборот полного отсутствия работы.

Второй тип, в этой классификации, это межличностный конфликт. Проявляется он по-разному и считается самым распространенным. Главной, и, наверное, единственной, его причиной, как считают многие, является различие

характеров конфликтующих сторон. В большинстве случаев, взгляды этих людей кардинально отличаются друг от друга. Но если совершить более глубокий анализ, то можно понять, что чаще всего в основе подобных конфликтов лежат объективные причины. Как правило, они делятся на ресурсные и ценностные.

Первая группа причин связана со средствами жизнедеятельности, такими как: территория, время, материальные средства. В качестве примера, можно рассмотреть ситуацию с распределением премий между сотрудниками. Очень часто бывает, что из-за отличия премиальных выплат возникают межличностные конфликты.

Вторая группа располагается в области противоречивых культурных ценностей и убеждений. Самым легким примером будет, когда в семейных отношениях один из партнеров ориентируется на материальные ценности, а другой на духовные. Подобная ситуация уже дает предпосылки для ценностного конфликта. Самый легкий способ решения подобного рода конфликта это принятие ценностей другого человека.

Третьим в данной классификации стоит конфликт между личностью и группой. Он не редко встречается именно во взаимоотношениях в неформальных группах. У них, обычно, существуют свои правила поведения и нормы общения. И все кто состоит в группе, должен соблюдать эти нормы и правила. Если кто-то противится этому, то подобные действия воспринимаются как негативные, что впоследствии, влечет за собой конфликт между личностью и группой. Другим часто встречающимся вариантом является конфликт между группой подчиненных и их руководителем.

Последним в классификации расположился межгрупповой конфликт. Очень часто встречается именно в крупных организациях. Из-за большого количества сотрудников. Которые, в свою очередь, разбиты на различные отделы и подразделения, тем самым, формируя формальные и неформальные группы. Шаблонным примером будут отношения дневной и ночной смен на

производстве. Когда одна или обе стороны не подготавливают, либо подготавливают недобросовестно, рабочее место для своих коллег. Отношения портятся, зарождается конфликт.

Во время межгруппового конфликта случается ситуация когда участники группы не воспринимают как индивидуальных личностей. Они воспринимаются как члены группы, и не как иначе. Данная обстановка имеет свое название и именуется «деиндивидуализацией». Благодаря ей, конфликт между сторонами станет набирать обороты, и разрешить его будет не просто. А проявляется это в сравнении своей группы и группы оппонентов. Где каждая оценивает себя очень высоко, и одновременно дает отрицательную оценку стороне соперников и всячески пытается их принизить. Любой, особенно отрицательный, поступок одного из участников, будет расцениваться как поступок всей его группы, и в дальнейшем служить аргументом для плохой оценки.[40]

Для урегулирования таких конфликтов необходимы переговоры, а именно обмен реальной информацией об участниках и группах в целом. Но это очень часто бывает не возможно из-за резко негативного отношения, и нежелания воспринимать оппонентов как равных себе. Причина всему кроется в том, что каждой стороне удобно считать своих коллег ответственными за негативные события, которые происходят во время рабочего процесса. Тем самым, снимая с себя все обязательства.

Причины возникновения конфликтов могут быть самыми разнообразными, и некоторые из них уже были разобраны в классификации. Но если проанализировать, то можно выделить группу основных причин зарождения конфликтов в организации.[15]

Первой причиной будет ограниченность ресурсов, и их распределение. В независимости от того, на сколько крупная организация, ресурсы в ней все равно ограничены. И при их распределении должно учитываться, на сколько эффективно будет работать предприятие, и как быстро будут достигнуты его

цели. Если для предприятия будет выгодно направить основной поток материалов, финансов, и рабочей силы на один определенный участок, то они именно это и сделают. Из этого следует, что другие участки, на которых так же имеется персонал, получают меньшую долю от всего количества. Можно сделать вывод, что такая необходимость как распределение ресурсов способна привести к различного вида конфликтам.

Вторая причина - это взаимозависимость задач. Когда работа одних зависит от работы других. В такого рода ситуациях конфликты возникают очень часто. Ведь если работа изначально будет сделана не так как надо, то это станет проблемой для всего последующего процесса. Мы знаем, что любая организация это система, в которой все взаимосвязано и зависит друг от друга. И неправильная работа одного элемента может быть причиной для конфликтов, благодаря взаимозависимости. Не надо забывать тот факт, что здесь большую роль играет организационная структура предприятия. Некоторые ее типы сильнее остальных способствуют появлению конфликтов. Например, в функциональных структурах, шанс появления конфликта выше. А происходит это по причине того, что каждая из функций сосредоточена только на своей области, не обращая внимания на остальной процесс. И из-за взаимозависимости, может пострадать в итоге весь результат.

Третья причина - это различие в ценностях. Столкновения на этой почве, часто происходят между персоналом находящимся на разных уровнях. Административные работники делают акцент на эффективность. А для производственной части коллектива на первом месте должно стоять качество выполняемой работы.

Четвертая причина - это характер и манеры поведения. И их различия тоже увеличивают шанс возникновения конфликта. Люди бывают разные, и это не зависит от руководства предприятия. Единственное что они могут сделать в этом случае, это научиться отбирать качественные кадры, тем самым не допускать до работы агрессивных настроенных личностей. Не желательно иметь

у себя в организации, подобного рода индивидуумов, которые готовы оспорить любое предложение, тем самым, создавая плохой психологический климат в коллективе.

Пятая причина - это неправильная передача информации. Если руководитель не смог правильно донести информацию до коллектива организации, то и не стоит ожидать настроения на хорошую работу. Не стоит забывать о том, что подчиненные могут не правильно понять или воспринять информацию переданную им. И тогда процесс может пойти совсем в другом направлении. Вследствие чего не будут достигнуты поставленные задачи, и появятся новые поводы для конфликтов.

Шестая причина - это различие в целях. И тут дело даже не в индивидуальных целях отдельных личностей. Все гораздо масштабнее. При разбиении организации на отдельные подразделения, вероятность конфликта увеличивается. А происходит это, в первую очередь, потому что каждое отдельное подразделение начинает ставить для себя индивидуальные цели. И в дальнейшем выдвигает их на первый план, забывая про цели всей организации.[47]

В ситуациях, когда разногласия связанные с поставленными целями, лучше всего помогает метод принятия новых решений. Стороны начинают вести переговоры. На протяжении, которых они, учитывая интересы, друг друга и пытаются прийти к согласию.[13]

Но может случиться и так, когда разумно будет вовсе избежать столкновения. Это делается для сохранения хороших отношений между оппонентами. При использовании метода ухода от конфликта, одна из сторон отказывается от своей позиции, которая заведомо могла породить разногласия.

Если объект спора не представляет большой ценности, то следует использовать метод сглаживания конфликта. В нем делается акцент на то что ситуация должна разрешиться сама по себе.

Если в конфликте отсутствует враждебность, и он воспринимается как

способ для достижения общего решения. Будет правильным объединить усилия для достижения результата. Это стиль сотрудничества.

Большое количество пользы может принести малоконфликтное поведение. Его суть заключается в кооперировании и помощи своим коллегам. Еще здесь важно уважать их, ценить усилия, которые они вкладывают в свою работу. Критиковать только обоснованно и приводя аргументы. Быть вежливым, для поддержки хороших взаимоотношений. И не искать конфликт ради конфликта. А руководитель, в свою очередь, не просто должен не искать его, а еще и уметь им управлять.[33]

Одной из центральных функций менеджера является функция управления конфликтами. Потому что это в плотную связано с его деятельностью. И очень часто ему приходится выступать в качестве субъекта, в конфликтных ситуациях.

Руководителю важно, что бы его организация правильно функционировала. Для этого нужно научиться предугадывать появление конфликта, что бы можно было разрешить его максимально эффективно, и без потерь для предприятия. А делается это все за счет тщательного планирования. И для этого существует специальный алгоритм, который помогает менеджеру управлять конфликтами. Самое главное это постоянный мониторинг среды и оценка позитивных и негативных факторов. Так же не надо забывать, что оценивать надо все в постоянной динамике, то есть требуется постоянно следить за изменениями. Ну а на втором плане находится позитивный взгляд на происходящее.[17]

У руководителей есть список методов, которые часто применяются на практике в организациях. Главным преимуществом любого менеджера является его иерархическое положение. Он имеет возможность отдавать приказы и различные указания. Тем самым прерывая любую конфликтную ситуацию сразу. Это очень эффективно с точки зрения времени. Но будет ли это целесообразно с точки зрения взаимоотношений в коллективе. Так же менеджер в праве

проводить постоянные информационные мероприятия. На которых он будет доносить персоналу, к чему конкретно стремиться организация и что требуется от него для достижения этих целей. Постоянные коммуникации между административным и производственным уровнями приведет к передаче только правильной информации на производстве. Тем самым, исключая искажение данных как причину возникновения конфликтов.[23]

Еще в возможности руководителя входит разъединение либо слияние подразделений. Что дает возможность либо разделить конфликтующие стороны для работы над разными целями, либо наоборот соединить их для работы над одной большой целью. А где и как лучше поступить должен решить сам менеджер, исходя из сложившейся ситуации.[]

И последним из методов является возможность применения системы вознаграждений и поощрений. Мотивация за счет материальных благ это очень действенный способ. Но не стоит упускать факт того что это может быть поводом для возникновения новых разногласий. Именно для этого менеджер должен уметь по средством анализа предполагать как будут развиваться события в дальнейшем. Так и работает управление.

Обобщая можно прийти к выводу, что эти методы предотвращения конфликтов, направлены на сплачивание работников в команду, которая настроена на продуктивную работу и достижение целей организации.

В теории, для настоящего управленца не должно составить труда, выяснить истинную причину, по которой произошел конфликт. На практике же это сделать на много тяжелее. Что в следствии затрудняет и поиск способа разрешения этого спора. Для этого существует пять стратегий поведения в конфликтных ситуациях, которые известны любому менеджеру.[32]

Стратегия конкуренции позиционируется практически как стандартный стиль поведения человека в конфликтной ситуации. Но придерживаться его рекомендуется при определенных условиях. Например, если вы на сто процентов уверены в правильности своего решения. И сможете

спрогнозировать наперед, к какому исходу оно приведет. Так же очень часто прибегают именно к этой стратегии, когда просто нет иного выбора и терять уже нечего.

Главный недостаток стратегии конкуренции заключается в ее краткосрочных результатах. Это происходит из-за непринятия вашего решения стороной оппонентов, даже если в итоге оно оказалось правильным. Часто бывает так, что кто проиграл сейчас, не захочет сотрудничать потом.

Самой сложной из стратегий поведения является сотрудничество. Но при этом и самой эффективной. Ощутимое достоинство этого стиля поведения это партнерство. Все стороны конфликтной ситуации выслушивают предложения друг друга и приходят к общему решению. При выборе этой стратегии очень важно умение слушать и сдерживать свои эмоции. Если не выполнять эти условия, то этот стиль потеряет всю свою эффективность.[26]

Стратегия компромисса подходит под ситуации, когда интерес оппонентов совпадает. Здесь надо уметь идти на взаимные уступки. И постепенно приходите к решению, которое удовлетворит все имеющиеся стороны конфликта.

Игнорирование как стиль поведения реализует себя в ситуациях, где для оппонентов результат не играет большой роли, или объект спора мало значим для них. При применении данного типа стратегии все бросается на произвол судьбы, и интересуется уже получившийся результат.

Применение стратегии приспособления означает, что вы не готовы отстаивать свои интересы. При выборе этого стиля поведения один из оппонентов поддерживает точку зрения другого, при этом идя на уступки. Эта стратегия направлена на сохранение рабочей атмосферы. Ее можно вбирать с расчетом на то, что в дальнейшем на уступки пойдет другая сторона и именно ваши интересы будут воплощены в реальность.

Какая стратегия поведения подходит больше всего решает сам руководитель. Это зависит от того, на сколько он готов отстаивать свои

интересы. И что для него будет более приемлемым, совместная или индивидуальная работа.

Играет здесь большую роль и то, насколько эффективно менеджер будет управлять конфликтом. От этого будут зависеть его последствия. Которые делятся на функциональные и дисфункциональные.[5]

К функциональным последствиям конфликта относятся:

1. Повышение причастности. Поскольку проблема касается обеих сторон, то ее решение будет способствовать повышению эффективности организации в целом. Таким образом, все стороны конфликта ощущают свою причастность к целям организации в целом.

2. Повышение предрасположенности к сотрудничеству. Изучение друг друга в процессе конфликта облегчает сотрудничество в будущем.

3. Повышение качества процесса принятия решений. В процессе конфликта повышается активность в высказывании идей.

4. Повышение альтернативности. Приобретение в процессе разрешения конфликта, навыков формирования альтернатив.

К дисфункциональным последствиям конфликта относятся:

1. Неудовлетворенность. Приводит к текучести кадров и снижению производительности труда.

2. Формирование образа врага. Сворачивание отношений между сторонами конфликта, нарастание враждебности в отношениях между сторонами. Увеличение непродуктивной конкуренции с противоположной стороной конфликта.

3. Придание большего значения победе, чем решению реальной проблемы. От этого страдает процесс достижения единой цели организации.

1.2 Сущность стрессов. Классификация. Причины

Стресс, как и конфликт, является обыкновением. Только если конфликт это некий результат взаимодействия людей, то стресс это результат жизнедеятельности человека. Проявляется он по-разному от обычной

раздражительности до бессонницы. Все зависит от того, насколько он сильный. Незначительные стрессы безвредны и не как не влияют на здоровье. Но если уровень его высок, то эффект который он оказывает на состояние человека, несет крайне негативные последствия. Поэтому очень важно видеть грань между допустимой степенью испытываемого стресса и степенью когда его количество уже непозволительно. И стоит заметить, что нулевой стресс в принципе невозможен.[36]

Стресс, в переводе с английского языка, понимается как давление, напряжение. Но в понимании канадского врача патолога Яноша Шейе, стресс это не что иное, как реакция организма на предъявляемое ему требование. Он говорил, что любая неожиданность, которая нарушает обычный процесс жизни, способна вызвать стресс. При чем абсолютно без разницы, какая случилась ситуация, хорошая или плохая, это не важно. Тут большое значение имеет насколько эта ситуация требует адаптации, со стороны человека.[29]

На мой взгляд, стресс можно сравнить с эмоцией. При переживании, которой повышается психологическая и физиологическая напряженность. В первом случае это проявляется в виде раздражительности, потере аппетита, бессоннице, депрессии и отсутствию интереса к межличностным и сексуальным отношениям. К физиологическим признакам относится головная боль, артрит, астма, проблемы с сердцем.

Самая главная проблема стресса это его неустойчивость. При позитивных условиях его можно выразить в приемлемой форме. А при негативных это выражается в состоянии сильной нервной напряженности, и в последствии малоэффективной работоспособности и истощению всех энергетических ресурсов организма.[27]

Для организации стресс, который испытывает их сотрудник, обходится очень дорого. Происходит это из-за того, что работник начинает хуже выполнять свои обязанности. Это может привести к новым проблемам, а именно к отсутствию дополнительных материальных поощрений. Что еще

больше увеличивает уровень стресса для индивида, тем самым, сказываясь на его здоровье. Поэтому можно смело заявить что, прямо или косвенно, но стресс влияет на работу организации. И на достижение ее целей.

Совершенно любое явление, случай или событие способно вызвать стресс. Или, если, выражаясь по-другому, быть механизмом которое запускает его. Такие механизмы называются стрессорами. Все что способно заставить нас поволноваться, можно отнести к стрессорам. Но зависит все не от самой ситуации, точнее не только от нее. Очень многое зависит от конкретной личности, которая в ней оказалась. И от ее эмоционального и физического состояния на тот момент времени.

Психологи выделяют два вида стресса. Это дистресс и эвстресс.[39]

Дистресс — это стресс с отрицательным знаком, то есть «плохой» стресс, который истощает адаптационные возможности организма. В результате человек утрачивает способность приспосабливаться к окружающему миру, расплачиваясь за это не только социальными проблемами, но и здоровьем. Следствием дистресса могут быть срывы невротического характера и проблемы с сосудами, давлением.

Эвстресс – это то состояние, в котором мы охотно беремся за работу, затеваем генеральную уборку или идем на теннисный корт. Это стресс, побуждающий к действию, он необходим нам для развития и роста.

Обстоятельства, вызывающие стресс могут происходить в любое время и в любом месте. Но с точки зрения управленца, интереснее будет рассмотреть факторы, провоцирующие появление стресса на рабочем месте. Руководитель должен знать их и уделять им особое внимание. Ведь благодаря этому появляется большая вероятность предотвращения стрессовых ситуаций. А это повышает эффективность работы персонала организации и дает возможность беспрепятственно достигать поставленных целей.

К первому фактору, вызывающему стресс можно отнести задания, которые даются на определенный период времени. Если работнику дать

поручение, для выполнения которого в срок у него просто не хватит сил, то он попадает в состояние безысходности. У него появляется сильное чувство тревоги и безнадежности. Впрочем, если посмотреть обратную ситуацию, где работнику не предоставляют ту нагрузку, которую он с легкостью мог бы выполнять в отведенный период времени. В этой ситуации он может почувствовать себя недооцененным, из-за чего появляется ощущение беспокойства.

Вторым фактором будет конфликт ролей. Подобное бывает, когда от человека требуют выполнения нескольких заданий, которые противоречат друг другу. Например, когда для исполнения двух поручений придется находиться в разных местах одновременно. Что просто невозможно.

Так же это может произойти из-за отсутствия в организации единоначалия. Когда приказы разных руководителей не как не согласуются между собой.

Третий фактор - это неопределенность ролей. Здесь определяющий момент это неуверенность работника в его действиях. Он не совсем понимает, что от него требуется. От незнания того, каков должен быть итоговый результат его деятельности и каким образом будет проводиться оценка его действий, появляется чувство растерянности.

Четвертый фактор - это неинтересная деятельность. Люди, трудящиеся на нелюбимой работе подвержены стрессу в несколько раз сильнее, нежели те которые своей довольны. Но надо понимать, что взгляды на профессиональную деятельность у нескольких личностей могут отличаться. И что для одного скучно, может быть интересно для другого.

На пятом месте будут факторы, связанные с физическим состоянием. А именно с плохими условиями для работы. Что может проявляться в неправильной температуре в помещении, плохой звукоизоляции или отсутствии хорошего освещения.[48]

Очень важно, посмотреть на эту ситуацию с точки зрения индивидуальной личности. Руководитель является обычным человеком и хоть

уровень его стрессоустойчивости очень высок, он тоже подвержен воздействию стресса. Для того чтобы пережить самые тяжелые ситуации в жизни, надо воспитать в себе хорошие адаптационные способности. Для того чтобы своевременно подготовиться к стрессовой ситуации и ослабить ее влияние на организм необходимо:

1. Постоянно анализировать происходящее вокруг. Уметь собирать и обрабатывать всю информацию, которая вас окружает.
2. Продумать ситуации, вероятность возникновения которых очень высока. И попытаться предупредить их. Если это сделать невозможно. Нужно составить для себя алгоритм действий для их смягчения.
3. Не делать поспешных выводов и решений. Ко всему надо подходить хладнокровно и обдуманно.
4. Оценить свои возможности. Если решить проблему по силам, не придавать ее огласке.
5. Не поддаваться панике. Иметь большой запас сил и энергии.
6. Понять для себя, что возникновение стрессовых ситуаций обычное явление.
7. Вести активный образ жизни. Благодаря ему в организме создается барьер, препятствующий стрессу.
8. Создать возможности для благоприятного развития способностей контроля над собственным поведением.

При соблюдении этого ряда правил предупреждение стрессовых ситуаций становится проще. А так же появляются дополнительные возможности для их легкого преодоления.

Устойчивость человека к стрессу индивидуально. И зависит от психологических возможностей и особенностей каждого. Исследования, проведенные в 1974 году Р. Ройзенманом и М. Фридманом говорят о том что существует два типа поведения в стрессовой ситуации. Тип А — подверженные стрессу и тип В — устойчивые к стрессу.

Относящиеся к первому типу люди, чаще всего, склонны к агрессии, беспокойству и ярко выраженной конкуренции. Они проявляют сильное стремление к своей цели, чрезмерную гиперактивность, из-за чего появляется чувство нехватки времени. Очень часто за это приходится расплачиваться своим здоровьем, не редко в молодости.

Но отражается это не только на самочувствии. Есть место и другим важным последствиям. Например, это снижение производительности труда, нежелание выходить на работу, неудовлетворенность своей деятельностью. Все вышеперечисленное может привести к высокой текучке кадров. Поэтому для организации необходимо, на постоянной основе, проводить комплекс профилактических мер, который будет направлен на полное исключение или максимальное ограничение причин появления стресса.

Уже известный нам врач Яноша Шейе выделил следующие стадии стресса:

1. Стадия тревоги. Стадия, на которой происходит прямая реакция на какое то воздействие.
2. Стадия резистентности. Стадия, когда начинает происходить адаптация к происходящему.
3. Стадия истощения. Стадия, на которой за счет недостатка ресурсов нарушается адаптационный процесс

Тревога рассматривается как начальная стадия адаптации человека при воздействии стресса. Это ощущение неопределенной угрозы, опасности, которая еще не реализовала себя. Из-за ее воздействия возможны изменения в характере личности и часто отмечается повышение поведенческой активности.

Доктор медицинских наук, профессор Березин Ф. Б. предложил последовательность, которая представляет процесс нарастания эмоциональной дезадаптации индивида. И назвал ее тревожный ряд. В него входят следующие стадии:

1. Ощущение внутренней напряжённости. Не имеет ярко выраженного

оттенка угрозы, служит лишь сигналом ее приближения, создавая тягостный душевный дискомфорт.

2. Гиперестезические реакции. Тревога нарастает, ранее нейтральные стимулы приобретают негативную окраску, повышается раздражительность.

3. Собственно тревога. Центральный элемент рассматриваемого ряда. Проявляется ощущением неопределённой угрозы. Характерный признак: невозможность определить характер угрозы, предсказать время ее возникновения. Часто происходит неадекватная логическая переработка, в результате которой из-за нехватки фактов выдаётся неправильный вывод.

4. Страх. Тревога, конкретизированная на определённом объекте. Хотя объекты, с которыми связывается тревога, могут и не быть её причиной, у субъекта создаётся представление о том, что тревогу можно устранить определёнными действиями.

5. Ощущение неотвратимости надвигающейся катастрофы. Нарастание интенсивности тревожных расстройств приводит субъекта к представлению о невозможности предотвращения грядущего события.

6. Тревожно-боязливое возбуждение. Вызываемая тревогой дезорганизация достигает максимума, и возможность целенаправленной деятельности исчезает.

Чем сильнее ощущение тревоги, тем интенсивнее работа адаптационных механизмов. Всего их два:

1. Аллопсихический механизм действует, когда происходит модификация поведенческой активности. Способ действия: изменение ситуации или уход из нее.

2. Интрапсихический механизм - обеспечивает редукцию тревоги благодаря переориентации личности.

Имеется четыре типа защиты, которые используются этими механизмами психической адаптации:

1. Препятствие осознанию факторов, вызывающих тревогу.

2. Фиксация тревоги на определенных стимулах.

3. Снижение уровня побуждения, то есть обесценивание исходных потребностей.

4. Концептуализация.

За счет появления эмоционального напряжения затрудняется самомотивация. Это служит причиной попадания человека в состояние фрустрации. Которая в паре с тревогой и работой адаптационных механизмов составляют сам стресс.

В работе руководителя очень важно принять решение по отношению к стрессовым ситуациям. Оно должно быть быстрым и одновременно нести только хорошие последствия. Надо уметь предугадать факторы, вызывающие стресс. Чрезмерность или избыток информации. Ее неточность и монотонность. Противоречивые требования или узкие временные рамки. Все это необходимо учесть и предотвратить. А для профилактики важно не забывать о сплочении коллектива и возможности открытой коммуникации.

1.3 Теория и практика управления конфликтами и стрессами в организации

Управление конфликтом в организации — это целенаправленное, обусловленное объективными законами воздействие на динамику конфликта в целях развития или разрушения организации, к которой он имеет отношение.[28]

Основная цель управления конфликтами в организации — предотвращать деструктивные конфликты, которые оказывают разрушительное воздействие на организацию, и содействовать адекватному разрешению конструктивных конфликтов, способствующих ее развитию.[45]

Принципами управления конфликтами в организации являются:

1. Объективность и адекватность оценки конфликта
2. Конкретно-ситуационный подход

3. Гласность
4. Демократическое воздействие, опора на общественное мнение
5. Комплексное использование способов и приемов воздействия

В литературе традиционно выделяют структурные методы управления конфликтами в организациях:

1. Разъяснение требований к работе
2. Применение механизма координации
3. Установление общеорганизационных комплексных целей
4. Использование системы вознаграждений

В управлении конфликтами выделяют следующие этапы:

1. диагностирование;
2. прогнозирование;
3. профилактика (предупреждение) или стимулирование;
4. разрешение конфликтов в организации.

Рассмотрим каждый из этих этапов.

Диагностирование предполагает прежде всего сбор и анализ разносторонней информации о конфликтах. Общенаучными принципами диагностирования конфликтов являются:

1. Системность
2. Развитие
3. Всеобщая связь
4. Соблюдение требований основных законов и категорий диалектики
5. Единство теории, эксперимента и практики в процессе познания
6. Конкретно-исторический подход
7. Объективность

Системный подход ориентирует на исследование конфликта как сложной, иерархически организованной, непрерывно развивающейся, многоуровневой, целостной системы. При исследовании конфликтов целесообразно использовать основные виды системного анализа конфликтов:

системно-структурный, системно-функциональный, системно-генетический и системно-информационный.

Диагностика конфликта обеспечивает знание основных параметров конфликтного столкновения (состав участников, объект разногласий, характер и степень остроты противоречий, «сценарии» развития взаимодействия) с целью управленческого влияния на противостоящие стороны.[34]

В ходе диагноза конфликта выявляются:

1. Причины или источники конфликта, то есть являющиеся его основой объективные и (или) субъективные противоречия

2. Природа конфликта: существует ли он на базе организационных целей или цели его участников (или одного из них) несовместимы с целями организации

3. Биография конфликта, то есть его история, в том числе поворотные точки в его развитии, и фон (среда), на котором он возник и прогрессирует, а также стадия и тенденции его развертывания

4. Стороны конфликта: личности, группы, организации

5. Отношение сторон к конфликту: их цели, надежды, ожидания, условия, намерение разрешить конфликт самостоятельно или обратиться к посредникам

6. Формальные и неформальные взаимоотношения и позиции сторон, в том числе их лидеров

7. Сила конфликта — уровень социальной напряженности. Диагностика этого параметра занимает особое место в диагностике и управлении конфликтами в организации. Все виды конфликтов, возникающие в организации, взаимосвязаны: возникнув в одной системе отношений, конфликт затрагивает и другие, так как носителями всех видов отношений в организации являются одни и те же люди, которые как бы аккумулируют в общую «копилку» свою неудовлетворенность по тому или иному поводу. Поэтому успех в предупреждении и разрешении конфликтов в организации во многом зависит от

того, насколько точно и своевременно будут выявлены все источники роста социальной напряженности и их суммарные показатели.

Признаки социальной напряженности могут быть выявлены и методом обычного наблюдения. Признаками (способами проявления) назревающего конфликта в организации являются:

1. Стихийные минисобрания (беседы нескольких человек)
2. Увеличение числа неявок на работу
3. Снижение производительности труда
4. Увеличение числа локальных конфликтов
5. Повышенный эмоционально-психологический фон
6. Массовые увольнения по собственному желанию
7. Распространение слухов
8. Коллективное невыполнение указаний руководства
9. Стихийные митинги и забастовки
10. Рост эмоциональной напряженности

Выявление источников социальной напряженности и разрешение конфликта на ранней стадии его развития значительно снижают затраты и уменьшают возможность негативных последствий. Важную роль в регулировании конфликтов может сыграть социологическая служба, способная организовать социологический мониторинг, провести комплексный анализ и диагностику состояния организации, выработать соответствующие рекомендации, а при необходимости взять на себя посреднические функции.

Диагностирование конфликтов может быть превентивным, то есть предполагающим анализ обстановки в организации и выявление возможностей формирования конфликтных ситуаций, а также природы и главных последствий конфликтов. Такого рода диагностирование является составной частью предупреждения конфликтов, которое наиболее целесообразно в случае возможности возникновения конфликта с негативной или негативно-

позитивной направленностью, когда энергия и ресурсы сторон растрачиваются на достижение целей, несовместимых с целями организации.[9]

Методами правильной и своевременной диагностики, а также предотвращения конфликта являются:

1. Регулярное деловое общение с сотрудниками, особенно вызывающими опасение с точки зрения возникновения конфликта, дифференцированный подход к людям

2. Принципиальные, основанные на деловой аргументации и отсутствии эмоций индивидуальные беседы

3. Склонение потенциальных участников конфликта к взаимным уступкам, которые на ранней стадии обычно не воспринимаются как действия, принижающие чье-либо личное достоинство

4. Принятие управленческого решения, устраняющего основу конфликта

Прогнозирование возникновения конфликтов в организации — главная предпосылка эффективной деятельности по их предупреждению, один из важнейших видов деятельности субъекта управления, который заключается в обоснованном предположении о возможном будущем возникновении или развитии конфликтов. Прогнозирование конфликтов направлено на выявление причин потенциального конфликта и основывается на научных исследованиях конфликтов, а также на практической деятельности по симптоматике и диагностике назревающих социальных противоречий.[31]

Основными методами прогнозирования конфликтов являются изучение объективных и субъективных условий и факторов взаимодействия между людьми, а также их индивидуально-психологических особенностей. В коллективе такими условиями и факторами могут быть стиль управления, уровень социальной напряженности, социально-психологический климат, лидерство и микрогруппы и др. Особое место в прогнозировании конфликтов

занимает постоянный анализ как общих, так и частных причин их возникновения.[12]

Только после прохождения описательного и объяснительного этапов развития конфликтов возможно их прогнозирование.

Профилактика конфликтов — это их предупреждение в широком смысле слова. Цель профилактики конфликтов — создание руководством организации или ее подразделениями таких условий деятельности и взаимодействия людей, которые предотвращали бы развитие конфликта, а также осуществление ими предупредительных мер по предотвращению, минимизации вероятности возникновения или деструктивного, дисфункционального развития конфликтных противоречий. Деструктивный конфликт легче предупредить, чем конструктивно разрешить. Профилактика конфликтов требует меньших затрат сил, средств и времени и предупреждает даже те минимальные деструктивные последствия, которые имеет любой конструктивно разрешенный конфликт.[21]

Профилактика конфликтов в организации достигается за счет:

1. Четкой организации труда
2. Здорового морально-психологического климата
3. Профессионально и социально-компетентного руководства
4. Удовлетворенности персонала пребыванием в организации
5. Уверенности людей в завтрашнем дне
6. Стабильной занятости

В более широком контексте можно говорить о создании в организации объективных, структурно-организационных, функционально-организационных, ситуационно-управленческих и социально-психологических условий, препятствующих возникновению и деструктивному развитию предконфликтных ситуаций. Направления профилактики конфликтов зависят от конкретного места и времени.

Методы профилактики конфликтов в организации:

1. Выдвижение интегрирующих целей между администрацией (в том числе руководителями подразделений) и персоналом организации

2. Четкое определение видов связей в организационной структуре управления (линейная, функциональная, соисполнительская и др.). Взаимопонимание между звеньями, однозначность отношений, адресность связей устраняет основу для взаимных претензий по поводу распределения обязанностей в организационной структуре

3. Соблюдение баланса прав и ответственности при выполнении работниками своих служебных обязанностей, достижение которого возможно путем контроля за разработкой регламентирующих документов (должностной инструкции, норм трудового законодательства и др.), а также анализа работ исполнителей

4. Выполнение провыл формирования и функционирования временных подразделений — групп по выполнению комплексных программ или проектов в условиях матричных структур управления, временных творческих бригад по решению локальных исследовательских, проектных или иных задач или групп, использующих принципы командной организации труда, и т.п.

5. Открытость информационной системы внутри организации. Это весьма значимый фактор профилактики конфликтов, частным проявлением которого является гласность результатов работы, достигнутых различными звеньями структуры управления, в том числе и временными подразделениями.

6. Выполнение правил делегирования полномочий и ответственности между иерархическими уровнями управления;

7. Использование различных форм поощрения, предполагающее взаимное сочетание и варьирование материального и нематериального вознаграждения работников.[35]

В профилактике конфликтов большую роль может сыграть социально-психологическая служба учреждения. На Западе в последние годы получило распространение создание специальной структуры в рамках отдела по

управлению человеческими ресурсами (аналог отдела кадров) для анализа предконфликтных ситуаций, разрешения конфликтов, проведения переговоров внутри коллектива, между коллективом и администрацией, привлечения в необходимых случаях специалистов-конфликтологов. Кроме того, надежным методом предупреждения конфликта является укрепление сотрудничества с использованием ряда методов его поддержания и развития:

1. Вовлечение возможного будущего противника в дело
2. «Вхождение» в положение партнера
3. Стремление к сохранению репутации партнера
4. Взаимное дополнение
5. Исключение социальной дискриминации
6. Разделение заслуг[30]

Главными субъектами предупреждения конфликтов в организации являются:

1. вышестоящее руководство, определяющее общее положение данного подразделения в системе предприятия или учреждения;
2. руководитель подразделения, намечающий общую линию обращения с конфликтами и осуществляющий управление ими;
3. трудовой коллектив, способный выполнять воспитательные и регулятивные функции, спланировать людей, формировать у них чувство групповой идентичности, отношения сотрудничества и взаимопомощи, быть наиболее авторитетным арбитром в случае возникновения конфликта.

Несмотря на важность всех субъектов регулирования конфликтов, ведущую роль играет непосредственный руководитель подразделения, в котором конфликт назревает или развивается. Для эффективного предотвращения и разрешения конфликтов от руководителя требуются:

1. Способность к анализу социальной ситуации и ее конфликтологическому диагностированию
2. Знание психологии людей и закономерностей их поведения

3. Выдержка, беспристрастность и последовательность по отношению к оппонентам

4. Умение вести индивидуальные беседы и переговоры на принципиальной, деловой основе

5. Наличие достаточной власти и авторитета[38]

Стимулирование конфликта — это вид деятельности субъекта управления, направленный на провокацию, вызов конфликта. Стимулирование оправдано по отношению к конструктивным конфликтам. Средства стимулирования конфликтов могут быть самыми разными:

1. Вынесение проблемного вопроса для обсуждения на собрании, совещании, семинаре

2. Критика сложившейся ситуации

3. Выступление с критическим материалом в средствах массовой информации

Но при стимулировании того или иного конфликта руководитель должен быть готов к конструктивному управлению им. Это необходимое условие в управлении конфликтами, нарушение которого, как правило, приводит к печальным последствиям. Итак, для оптимизации процесса принятия решений руководителю необходимо предупреждать возникновение деструктивного конфликта и стимулировать действие конструктивного конфликта в организации.

Разрешение конфликта — это вид деятельности субъекта управления, направленный на ослабление и ограничение конфликта, обеспечения его развития в сторону разрешения. Регулирование как сложный процесс предполагает ряд этапов, которые важно учитывать в управленческой деятельности.[43]

1-й этап — признание реальности конфликта конфликтующими сторонами.

2-й этап — легитимизация конфликта, то есть достижение соглашения между конфликтующими сторонами по признанию и соблюдению установленных норм и правил конфликтного взаимодействия.

3-й этап — институционализация конфликта, то есть создание соответствующих органов, рабочих групп по регулированию конфликтного взаимодействия.

4-й этап — разрешение конфликта, то есть деятельность субъекта управления, связанная с завершением конфликта.[41]

Разрешение конфликта может быть полным и неполным. Неполное разрешение конфликта может быть этапом на пути к его полному разрешению. Кроме того, в процессе регулирования конфликтов важно учитывать некоторые технологии (Таблица 1).

Таблица 1

Технологии регулирования конфликта

Название	Содержание
Информационные	Ликвидация дефицита информации в конфликте; исключение из информационного поля ложной, искаженной информации; устранение слухов и т.п.
Коммуникативные	Организация общения между субъектами конфликтного взаимодействия и их сторонниками; обеспечение эффективного общения
Социально-психологические	Работа с неформальными лидерами и микрогруппами; снижение социальной напряженности и укрепление социально-психологического климата в коллективе
Организационные	Решение кадровых вопросов; использование методов поощрения и наказания; изменение условий взаимодействия сотрудников и т.п.

Условием эффективной деятельности руководителя по урегулированию конфликтов является его социально-психологическая компетентность, одной из составляющих которой является конфликтологическая компетентность. В компетентность принято включать:

1. Понимание природы противоречий и конфликтов между людьми
2. Формирование у себя и подчиненных конструктивного отношения к конфликтам в организации
3. Обладание навыками неконфликтного общения в трудных ситуациях
4. Умение оценивать и объяснять возникающие проблемные ситуации
5. Наличие навыков управления конфликтными явлениями
6. Умение развивать конструктивные начала возникающих конфликтов
7. Умение предвидеть возможные последствия конфликтов.[24]

Кроме того, руководитель должен уметь конструктивно регулировать противоречия и конфликты. Выбирать способ урегулирования конфликта и типа медиаторства, реализовывать его и снимать послеконфликтное напряжение в отношениях оппонентов, то есть оказывать им помощь в объективном анализе конфликта с определением перспектив дальнейшего развития взаимодействия, контроля за поведением оппонентов и корректировки их поступков с целью нормализации отношений.[46]

Функции управления конфликтами и стрессами в организации должны выполняться не только руководителями, но и специалистами-конфликтологами и специально созданными подразделениями.

Таким образом, эффективное управление конфликтами позволит предотвращать деструктивные конфликты и будет способствовать адекватному разрешению конструктивных конфликтов, а также принимать оптимальные управленческие решения в сфере экономики персонала.

Превышение уровня напряжения негативно сказывается на моральном состоянии персонала, психологическом климате в коллективе, страдают

показатели трудовой деятельности. Для эффективной работы необходимо разрабатывать систему управления стрессами в менеджменте организации.

Менеджмент организации должен работать со снижением стрессовых факторов по двум направлениям:

1. Управление напряжением на уровне всей структуры компании
2. Выход из стресса отдельной личности

Для чего необходимо снижать стрессовые факторы? Профессиональная деятельность усложняется с каждым годом, увеличивается темп работы, ее интенсивность, регулярно внедряются новые технологии. Все это приводит к тому, что специалисты и руководящий состав работают в режиме постоянного давления, обстоятельства накладывают ограничения со всех сторон.

Постоянный психологический пресс приводит к снижению результативности. Не умея справляться со стрессовой нагрузкой, человек не придерживается стандартов качества, чаще берет больничные листы, уклоняется от выполнения задач.

На Западе уже давно вводятся специальные программы. Например, руководитель Лондонского метрополитена отправил высший менеджмент компании на многодневный тренинг управления стрессом. Спустя год был проведен анализ и выяснилось, что решение было продуктивным. Снизились затраты на оплату больничных листов, повысилась работоспособность, внедрились новые проекты, за реализацию которых уставшие прежде сотрудники не брались. Для России управление стрессовыми состояниями пока в новинку, но многие руководители, в том числе менеджмент высшего звена, работают в этом направлении. Что является источником напряжения в компании и на производстве? Специалисты выделяют несколько причин:

1. Менеджмент организации выстроен неэффективно. На всех уровнях встречается несогласованность заданий, полномочия не делегируются, сотрудники переагружены либо не заняты. Переагрузка отражается на эмоциональном самочувствии, в компании регулярно случаются авралы.

2. Работникам предъявляются противоречивые требования, иногда задачи руководства выходят за пределы обязанностей сотрудников. Например, завхоз выполняет функции оператора или товароведа.

3. Штатные инструкции не соблюдаются. Рабочие обязанности не определены, непонятно кому подчиняется работник, за что отвечает и какие у него права. Сотрудники не знакомы с должностными инструкциями.

4. Рабочий процесс перенасыщен совещаниями, планерками, собраниями.

5. Сотруднику внушается сильная ответственность при выполнении той или иной задачи, хотя сроки проекта расплывчаты, а выполнение работ организации нужно не на практике, а в теории.

6. В компанию регулярно привносятся инновации, изменения, необходимо частое обучение сотрудников, повышение квалификации.

7. Руководитель не умеет выстраивать отношения с подчиненными, в коллективе много недовольных властью. Руководитель и сотрудники находятся на разных полюсах и не понимают друг друга.

8. Плохие отношения в коллективе. Персонал интригует, царит нездоровая конкуренция, коллектив разбит на враждующие группы, практикуется моббинг.

9. Нестабильность компании, шаткое положение рабочих мест. Присутствует опасение о скором увольнении, сокращении заработной платы, ликвидации рабочего места.

10. Отсутствие перспектив, невозможность продвинуться по карьерной лестнице.

11. Личные трудности и-за постоянной загруженности, так называемое давление внешнего воздействия – семьи, близких родственников, нерешенных проблем со здоровьем.[37]

Причины могут быть острыми, влиять на деятельность всей организации или затрагивать только отдельную личность. Иногда стресс мобилизует

человека, он дает силы для достижения цели. Критические ситуации в организации неизбежны, менеджмент стресса включает в себя методы для управления напряжением и перевода его в конструктивное русло. Это основные задачи управления стрессами в организации.

Задача первая – снижение уровня стрессовой ситуации. Определение уровня напряжения в ситуации можно определить по наличию различных стресс-факторов. Чтобы эффективно управлять стрессом, необходимо оценить следующие факторы:

1. Выявление источника напряжения
2. Умение оценить интенсивность стрессового влияния
3. Владение эффективными методиками для снижения напряжения в рабочей действительности

В менеджменте стресса выделяют четыре источника напряжения:

1. Значимость ситуации
2. Новизна
3. Нагрузка
4. Риск

Специалисты считают, что эффективней всего снижать значимость. Например, задать себе вопрос: « Что я потеряю, если откажусь от выполнения этого задания или переносу его на другое время?». Еще один способ при аврале и загруженности – действовать так, как будто все плохое уже случилось. Тогда снизится психологическое давление, и появятся силы для завершения проекта.

Схема снижения уровня напряжения выглядит следующим образом:

1. Оценить источники трудностей и силу их влияния рабочий процесс.
2. Описать стрессовую ситуацию, оценить минусы и плюсы в результате негативного развития ситуации. Например, если я скажу руководителю о сильной загруженности, то что за этим последует?
3. Разработка плана по снижению стресс-факторов.

4. Использование тайм-менеджмента, различных практик по выходу из стресса.

Задача вторая – работа с психическими состояниями. Стресс-менеджмент позволяет человеку обучиться методам саморегуляции. Общий алгоритм выглядит так:

1. Систематизация известных состояний, обозначение их проявлений и основных переживаний.

2. Важно научиться распознавать возникающие психические состояния в определенный период времени, отличать их.

3. Обучение включает переход из одного состояния в другое.

4. Использование опосредованных приемов – движения, дыхания, внешнего воздействия.

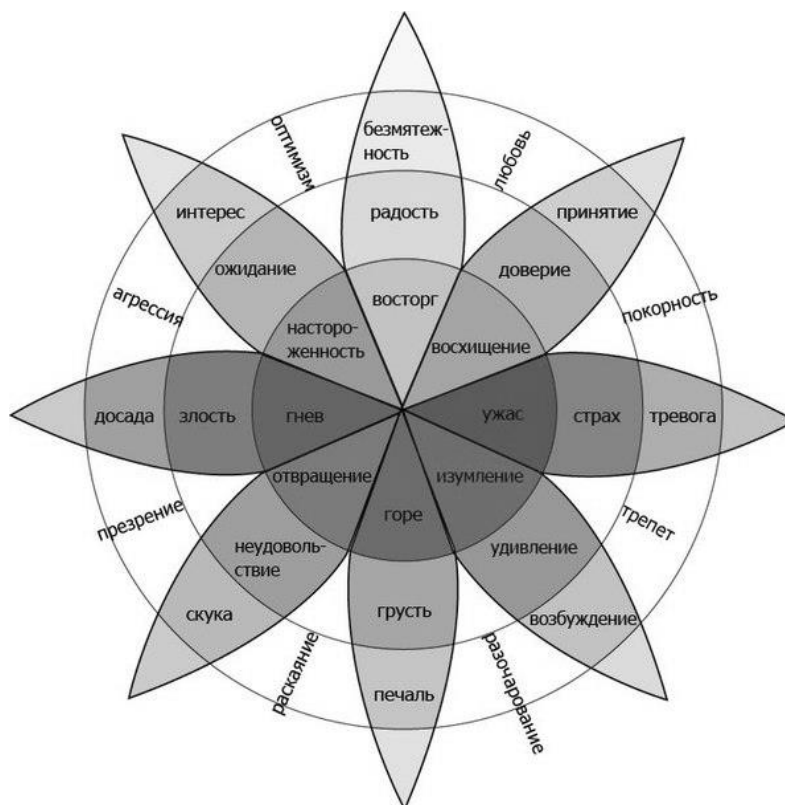


Рис. 1. Шкала эмоций.

Задача третья – самовосстановление. Необходимо пополнять запасы жизненной энергии, поэтому стресс менеджмент включает необходимость такого раздела, как восстановление.[16]

К основным средствам восстановления относят:

1. Мышечная релаксация, гипноз, аутогенная тренировка, то есть психологические способы восстановления.

2. Психогигиена. Она включает разнообразный досуг, отдых на природе, комфортные условия работы и проживания, социальное общение.

3. Соблюдение режима дня, умение планировать деятельность, совмещать периоды труда и отдыха.

4. Подключение лечебно-биологических способов. В них входят массаж, баня, здоровое питание, водные процедуры.

5. Медикаментозные способы на натуральной основе. В эту группу попадают витамины, травы, ароматические масла.

Что может предпринять руководитель. Полноценный менеджмент невозможен без участия руководителя. Высшее звено руководства может включать в деятельность работу по снижению рисков от стресса. В нее входит:

1. Адекватная оценка способностей и умений сотрудников. Для кого-то сильным мотивирующим фактором станет расширение обязанностей, а кто-то, наоборот, получит от этого сильный стресс.

2. Четкое соблюдение функций и полномочий работников. Прописанные правила работают на предотвращение конфликтов и мелких неурядиц в коллективе.

3. Важно выработать соответствующий стиль руководства, который подходит компании и учитывает особенности коллектива.

4. Критика сотрудников должна быть этичной и не затрагивать личные качества человека.

5. Необходимо давать сотрудникам эмоциональную разрядку. Это могут быть корпоративные праздники, тимбилдинг, необычное поздравление с днем рождения каждого члена персонала. Руководитель должен уметь справляться с собственным напряжением, а потом транслировать поведение подчиненным.[44]

Что может предпринять сотрудник. Тренинги позволяют научиться многим способам управления в ситуации напряжения. Но с некоторыми рекомендациями можно ознакомиться самостоятельно.

1. Не стоит полагаться на свою память, нужно записывать необходимую информацию.
2. Не рекомендуется откалывать мелкие дела на другой день. В итоге не избежать нагрузки и стресса, связанного с авралом.
3. Считайте удачи и достижения. Это стимулирует, снимает раздражение и усталость.
4. Если в штате есть сотрудник, постоянно критикующий компанию и ее условия, то стоит ограничить с ним общение. Недовольство может передаваться очень быстро и не всегда оно достоверно.
5. Эффективна производственная гимнастика, расслабляющие пятиминутки.
6. Результативны дыхательные техники, когда тканям не хватает кислорода, начинается мышечное напряжение.[44]

Стресс менеджмент позволяет снизить уровень напряжения, достигнуть спокойствия и получить удовлетворение от работы. Умение управлять стрессом – необходимый ресурс в рабочей деятельности. Полностью избежать критических ситуаций невозможно, они регулярно встречаются в жизни. Но приемы и техники помогают извлечь пользу даже из кризисных событий.

Глава 2. Оценка управления конфликтами и стрессами в ФКУ ОИК-№11 ОУХД ГУФСИН России по Пермскому краю

2.1 Общая характеристика объекта исследования

Федеральное казенное учреждение «Объединение исправительных колоний №11» с особыми условиями хозяйственной деятельности Главного управления Федеральной службы исполнения наказаний по Пермскому краю» входит в состав ФСИН России и является федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим правоприменительные функции, функции по контролю и надзору в сфере исполнения уголовных наказаний в отношении осужденных, функции по содержанию лиц, подозреваемых либо обвиняемых в совершении преступлений, и подсудимых, находящихся под стражей, их охране и конвоированию, а также функции по контролю за поведением условно осужденных и осужденных, которым судом предоставлена отсрочка отбывания наказания.[2]

Юридический адрес: 618630 Чердынский район, пгт. Ныроб, ул. Уральская, 30.

ИНН — 5956004062

КПП — 591901001

ОГРН — 10259002266235

ОКПО — 08831605

ОКАТО - 57256557000

Главными задачами ФКУ ОИК-№11 ОУХД ГУФСИН России по Пермскому краю являются:

1. Исполнение в соответствии с законодательством Российской Федерации уголовных наказаний, содержание под стражей лиц, подозреваемых либо обвиняемых в совершении преступлений, и подсудимых.
2. Контроль за поведением условно осужденных и осужденных, которым судом предоставлена отсрочка отбывания наказания.
3. Обеспечение охраны прав, свобод и законных интересов осужденных и лиц, содержащихся под стражей.

4. Обеспечение правопорядка и законности в учреждениях, исполняющих уголовные наказания в виде лишения свободы (далее - учреждения, исполняющие наказания), и в следственных изоляторах, обеспечение безопасности содержащихся в них осужденных, лиц, содержащихся под стражей, а также работников уголовно-исполнительной системы, должностных лиц и граждан, находящихся на территориях этих учреждений и следственных изоляторов.

5. Охрана и конвоирование осужденных и лиц, содержащихся под стражей, по установленным маршрутам конвоирования, конвоирование граждан Российской Федерации и лиц без гражданства на территорию Российской Федерации, а также иностранных граждан и лиц без гражданства в случае их экстрадиции.

6. Создание осужденным и лицам, содержащимся под стражей, условий содержания, соответствующих нормам международного права, положениям международных договоров Российской Федерации и федеральных законов.

7. Организация деятельности по оказанию осужденным помощи в социальной адаптации.[2]

ФКУ ОИК-№11 ОУХД ГУФСИН России по Пермскому краю осуществляет следующие полномочия:

1. Обеспечивает в соответствии с законодательством Российской Федерации: Правопорядок и законность в учреждениях, исполняющих наказания, и следственных изоляторах, а также безопасность лиц, находящихся на их территориях.

Точное и безусловное исполнение приговоров, постановлений и определений судов в отношении осужденных и лиц, содержащихся под стражей.

Установленный порядок исполнения наказаний и содержания под стражей, исполнение режимных требований в учреждениях, исполняющих

наказания, и следственных изоляторах, надзор за осужденными и лицами, содержащимися под стражей.

Правовую, социальную защиту и личную безопасность работников уголовно-исполнительной системы и членов их семей. Защиту сведений, составляющих государственную и иную охраняемую законом тайну, в уголовно-исполнительной системе.

Условия содержания осужденных и лиц, содержащихся под стражей, в учреждениях, исполняющих наказания, и следственных изоляторах.

Функционирование сети связи, предоставление телекоммуникационных услуг осужденным и лицам, содержащимся под стражей.

Привлечение осужденных к труду и создание условий для их моральной и материальной заинтересованности в результатах труда.

2. Осуществляет: Направление осужденных к месту отбывания наказания, их размещение, а также перевод осужденных и лиц, содержащихся под стражей, из одних учреждений, исполняющих наказания, и следственных изоляторов в другие в порядке, установленном законодательством Российской Федерации.

Меры по обеспечению сотрудников уголовно-исполнительной системы оружием и специальными средствами, по соблюдению правил оборота оружия в уголовно-исполнительной системе в порядке, установленном Правительством Российской Федерации.

Медико-санитарное обеспечение осужденных и лиц, содержащихся под стражей, надзор за исполнением санитарного законодательства Российской Федерации, а также применение к осужденным принудительных мер медицинского характера и обязательного лечения.

Подготовку материалов о нежелательности пребывания (проживания) в Российской Федерации иностранных граждан и лиц без гражданства, освобождаемых из мест лишения свободы, для представления в Министерство Юстиции Российской Федерации.

Разрешительные, контрольные и надзорные функции в области промышленной безопасности на производственных объектах уголовно-исполнительной системы.

Полномочия собственника в отношении федерального имущества, переданного учреждениям и органам уголовно-исполнительной системы, предприятиям учреждений, исполняющих наказания, а также иным предприятиям и учреждениям, специально созданным для обеспечения деятельности уголовно-исполнительной системы, в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Контроль за соблюдением законности и обеспечением прав осужденных и лиц, содержащихся под стражей.

Охрану учреждений и органов уголовно-исполнительной системы, осужденных и лиц, содержащихся под стражей.

Организацию в пределах своей компетенции специальных перевозок осужденных и лиц, содержащихся под стражей, их конвоирование и охрану на период конвоирования.

Разработку и реализацию мер по обеспечению пожарной безопасности, предупреждению и тушению пожаров на объектах учреждений и органов уголовно-исполнительной системы.

Меры по обеспечению мобилизационной подготовки и мобилизации, а также по проведению мероприятий гражданской обороны.

Эксплуатацию, техническое обслуживание и охрану имущества уголовно-исполнительной системы, а также необходимые меры по его сохранению и рациональному использованию.

Меры по организации рассмотрения предложений, заявлений и жалоб осужденных и лиц, содержащихся под стражей.

Организацию бухгалтерского и статистического учета, контроль за целесообразностью проводимых финансовых и хозяйственных операций и их соответствием законодательству Российской Федерации, организацию

экономного и эффективного расходования бюджетных средств.

3. Принимает участие: В подготовке материалов, необходимых для рассмотрения ходатайств осужденных.

Осуществляет закупку, хранение, ремонт и списание специальной техники.

4. Организует: Обучение осужденных в образовательных учреждениях среднего и высшего профессионального образования.

Выполнение размещенных на предприятиях и собственном производстве учреждений, исполняющих наказания, заказов на поставки продукции, товаров для государственных нужд.

Взаимодействие с территориальными органами других федеральных органов исполнительной власти, органами государственной власти субъектов Российской Федерации, органами местного самоуправления, правоохранительными органами, а также с общественными и религиозными объединениями.

Осуществляемую учреждениями уголовно-исполнительной системы оперативно-разыскную деятельность в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Проведение с осужденными и лицами, содержащимися под стражей, воспитательной работы, направленной на их исправление.

Взаимодействие со средствами массовой информации и редакционно-издательскую деятельность в целях выполнения задач, возложенных на уголовно-исполнительную систему.

Работу по комплектованию, хранению, учету и использованию архивных документов, связанных с деятельностью ФСИН России, а также делопроизводство в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Подготовку материалов для докладов о состоянии работы по исполнению уголовных наказаний, обеспечению условий содержания осужденных и лиц, содержащихся под стражей, а также по соблюдению

законности и прав человека в учреждениях, исполняющих наказания, и следственных изоляторах.

Исполнение актов об амнистии и помиловании.

5. Запрашивает и получает в установленном порядке сведения, необходимые для принятия решений по вопросам, относящимся к установленной сфере деятельности.

6. Организует прием граждан, обеспечивает своевременное и в полном объеме рассмотрение их устных и письменных обращений по вопросам, касающимся деятельности уголовно-исполнительной системы, принятие по ним соответствующих решений и направление ответов в установленный законодательством Российской Федерации срок.

7. Осуществляет иные функции в установленной сфере деятельности, если такие функции предусмотрены федеральными конституционными законами, федеральными законами, актами Президента Российской Федерации и Правительства Российской Федерации.[3]

ФКУ ОИК-11 ГУФСИН России по Пермскому краю, образовалось 01 марта 1938 года и входило в состав Усольского исправительно-трудового лагеря НКВД СССР (Приказ НКВД СССР от 05 января 1938 года № 020).

Согласно приказу НКВД СССР от 04 января 1945 года № 01 приказом начальника управления Ныробского ИТЛ НКВД СССР от 26 марта 1945 года № 01 в целях усиления руководства производственно-хозяйственной деятельностью лагподразделений и улучшения состояния лагерного сектора с 01 апреля 1945 года был организован самостоятельный Ныробский исправительно-трудовой лагерь (ИТЛ) НКВД СССР. Ныробский ИТЛ НКВД СССР был создан на базе подразделений, выделенных из Усольского ИТЛ НКВД СССР. Управление Ныробского ИТЛ дислоцировалось в селе Ныроб.

Приказ МВД СССР от 21 марта 1946 года № 107 объявил о преобразовании НКВД СССР в Министерство внутренних дел СССР (МВД

СССР), соответственно Ныробский ИТЛ НКВД СССР преобразован в Ныробский ИТЛ МВД СССР.

На основании Указа Президента Российской Федерации от 28 июля 1998 года № 904 «О передаче уголовно-исполнительной системы Министерства внутренних дел Российской Федерации в ведение Министерства Юстиции Российской Федерации» Ныробское УЛИУ, как и другие исправительные учреждения, было передано в ведение Министерства Юстиции Российской Федерации.

Приказом ГУФСИН России по Пермскому краю от 22 мая 2006 года № 174 ФГУ ОИК-11 ГУФСИН России по Пермской области было переименовано в федеральное государственное учреждение «Объединение исправительных колоний № 11 Главного управления Федеральной службы исполнения наказаний по Пермскому краю» (ФГУ ОИК-11 ГУФСИН России по Пермскому краю).

Приказом ФСИН России от 02 апреля 2008 года № 219 в соответствии со статьей 120 Гражданского Кодекса Российской Федерации, Законом Российской Федерации от 21 июля 1993 года № 5473-1 «Об учреждениях и органах, исполняющих уголовные наказания в виде лишения свободы и Указом Президента Российской Федерации от 13 октября 2004 года № 1314 «Вопросы Федеральной службы исполнения наказаний» ФГУ ОИК-11 ГУФСИН России по Пермскому краю переименовано в федеральное бюджетное учреждение «Объединение исправительных колоний № 11 Главного управления Федеральной службы исполнения наказаний по Пермскому краю» (ФБУ ОИК-11 ГУФСИН России по Пермскому краю). На данный момент Федеральное казенное учреждение «Объединение исправительных колоний № 11» с особыми условиями хозяйственной деятельности Главного управления Федеральной службы исполнения наказаний по Пермскому краю» (ФКУ ОИК-11 ОУХД ГУФСИН России по Пермскому краю).

По мимо выполнения функций в сфере исполнения наказаний,

объединение занимается и другими видами деятельности. Основными направлениями являются: лесозаготовка, деревообработка, строительство, швейное производство, социальная деятельность, оказание платных услуг населению и другие виды деятельности, не запрещенные законодательством.

В ОИК, а именно, на территории ИК-№4 находится производственный отдел. Он занимается лесозаготовкой и деревообработкой. Объемы вырубаемой и обрабатываемой древесины невелики. Причина в многочисленных малых частных организациях, которые десятками стали открываться по всему району. Их владельцами зачастую являются бывшие сотрудники ОИК вышедшие на пенсию. Они создают сильную конкуренцию. Из-за чего приходится работать только с постоянными клиентами.

Объединение значитесь градообразующим предприятием. И практически с самого основания занимается строительством. Первыми постройками были шестиквартирные, двухэтажные, деревянные дома. Позже построили два десятка трехэтажных, кирпичных домов. В каждом из которых около 35 благоустроенных квартир. Вместе с ними были возведены три школы, детский сад и еще несколько административных зданий.

На данный момент ОИК занимается строительством в мелких масштабах. В основном это деревянные сооружения. В большей степени объединение осуществляет реставрацию уже построенных объектов и сооружений. В список которых входят, как и обычные жилые дома, так и памятники культуры.

Швейное производство так же как лесозаготовка и деревообработка находится на территории ИК-№4. Только оно не приносит прибыли. Одежда шьется и пользуется только заключенными.

Объединение и его работники принимают активное участие в жизни поселка. В качестве примера социальной деятельности можно привести весеннюю генеральную уборку. Сотрудники перед майскими праздниками убирают весь мусор, который скопился за год. И с наступлением мая, на чистых

улицах, проводят для учащихся Ныробской СОШ военно-спортивную игру под названием «Зарница».

Примером оказания платных услуг населению является ремонт авто и мото техники. Который производится в гараже на территории ИК-№11. Как и остальные виды деятельности не приносит большой прибыли. В данном случаи, как и с лесозаготовками, из-за наличия конкурентов. Плюсом служит проблема с малым количеством квалифицированных кадров. Основная часть которых занимается ремонтом лесовозов принадлежащих объединению.

Проанализируем структуру ФКУ ОИК-№11 ОУХД ГУФСИН России по Пермскому краю. Функции отделов и обязанности сотрудников, которые в них работают. Организационная структура ФКУ ОИК-№11 ОУХД ГУФСИН России по Пермскому краю представлена на рисунке 2.

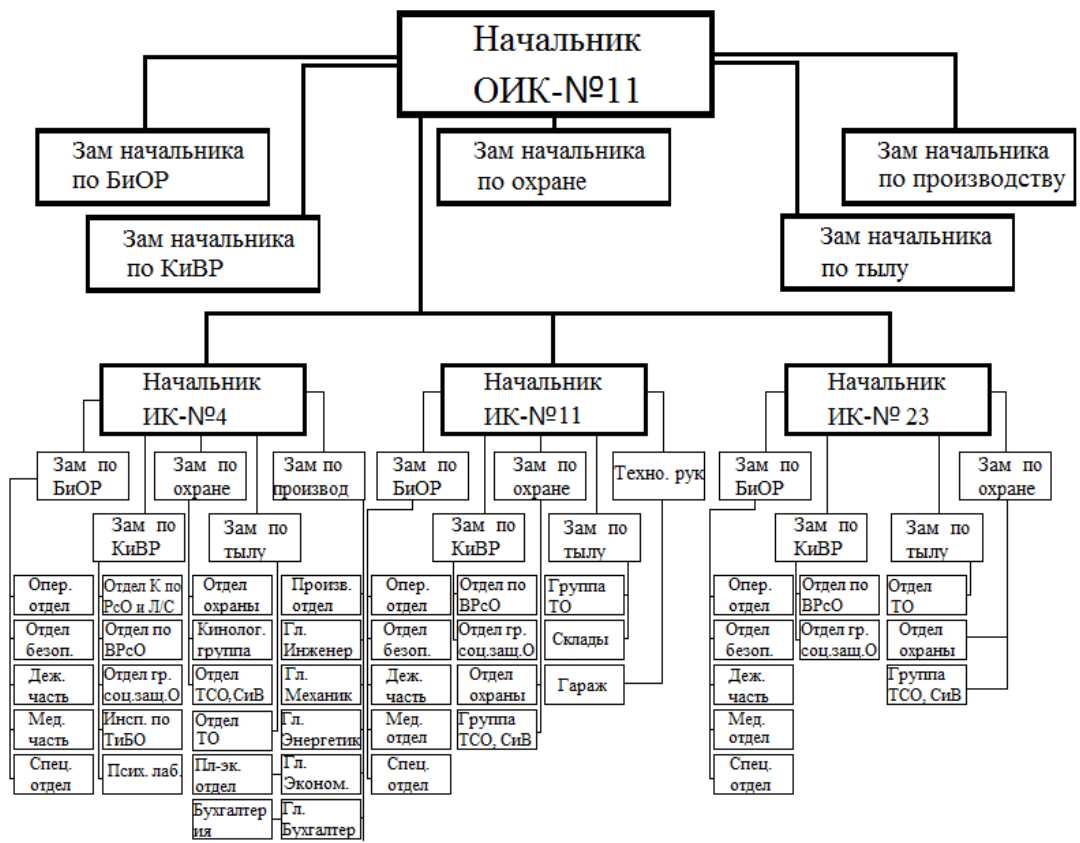


Рис. 2. Организационная структура.

На рисунке представлена линейная структура управления. Данная

структура считается самой простой. Главной ее характеристикой будет наличие руководителя во главе каждого подразделения. Который осуществляет единоличное руководство над подчиненными ему работниками.

Преимуществами линейной структуры управления являются:

1. Простота организационной структуры
2. Полная ответственность линейного руководителя за результаты работы
3. Единство и четкость распоряжений
4. Согласованность действий руководителей

Недостатками линейной структуры управления являются:

1. Предъявление жестких требований к руководителю, который должен обладать исключительной компетентностью во всех сферах
2. Большая нагрузка руководителя
3. Сложные коммуникации между исполнителями
4. Концентрация власти в руках управляющей верхушки

Во главе объединения стоит его начальник. У начальника в помощниках находится пять заместителей. У всех из них есть свои направления работы. В общие обязанности каждого входит, контроль и руководство подчиненными структурными подразделениями. А так же предоставление полной отчетности начальнику объединения по предстоящей и проделанной работе.

Рассмотрим функции и обязанности заместителей начальника ФКУ ОИК-№11 ОУХД ГУФСИН России по Пермскому краю.

Заместитель начальника по БиОР (Безопасности и оперативной работе):

1. Организация режима содержания и обеспечение надзора за осужденными.

Работа по организации и соблюдению поставленного режима очень важна. Именно режим является выражением уголовного наказания и одним из основных средств исправления осужденных. Которое осуществляется это за счет его воспитательных и профилактических функций. Режимные требования обеспечивают изоляцию осужденного и определяют порядок осуществления за

ним надзора и контроля. Надзор за осужденными представляет собой систему мероприятий, которые направлены на организацию порядка при исполнении наказания в виде лишения свободы путем постоянного наблюдения за поведением осужденных в местах их размещения, учебы и работы с целью предупреждения и пресечения их противоправных действий.

2. Оперативное прикрытие деятельности администрации ОИК, ИК.

Это комплекс определенных мероприятий, направленных на достижение конкретных целей. А именно профилактика преступлений внутри ОИК, раскрытие преступлений совершенных в ОИК, раскрытие преступлений прошлых лет, развенчание криминальных авторитетов и лидеров ОПГ. Для удачного достижения целей заместитель начальника по БиОР должен вести совместную работу с другими органами исполнительной власти, по типу органов внутренних дел (ОВД РФ), следственного комитета (СК РФ) и федеральной службы безопасности (ФСБ РФ).

3. Склонение осужденных к явке с повинной, за ранее совершенные преступления.

Достигается это за счет индивидуальной работы с осужденными. Благодаря высокой эффективности данного метода не редко, получается, раскрыть преступления не раскрытые до этого.

4. Агентурная работа среди сотрудников и осужденных.

Агентурная работа это очень сложный процесс, который требует высокой ответственности и понимания тех требований, которые даются при вербовке и работе с агентом. Раскрытие заместителем агента может привести к уголовной ответственности.

Заместитель начальника по КиВР (Кадрам и воспитательной работе):

1. Организация воспитательной работы с осужденными.

Воспитательная работа — это система педагогически обоснованных мер, способствующих преодолению личностных деформаций осужденных, их интеллектуальному, духовному и физическому развитию, законопослушному

поведению и социальной адаптации после освобождения. Воспитательная работа наряду с режимом служит средством исправления осужденных. Ее задачами является их исправление, формирование у осужденных уважительного отношения к человеку, обществу, труду, нормам, правилам и традициям человеческого общежития, повышение их образовательного и культурного уровня. Воспитательная работа идет в нескольких направлениях, это нравственное, правовое, трудовое и физическое воспитание.

2. Организация воспитательной работы с личным составом.

Воспитательная работа с сотрудниками делает упор на формирование патриотизма, уважение традиций и нравственных устоев. Работа так же идет в нескольких направлениях, это государственно-патриотическое, воинское, нравственное, правовое, экономическое, эстетическое, физическое и экологическое воспитание.

3. Подбор, изучение и оформление кандидатов на службу.

Даже при нехватке кадров зам. по КиВР не должен брать на работу всех желающих. Каждый кандидат должен проходить проверку на соответствие предъявляемым требованиям. После проверки проводятся разъяснительные мероприятия. Они нужны, для того чтобы кандидаты понимали какую ответственность им придется нести при работе с осужденными и какие обязанности придется выполнять во время несения службы.

4. Обеспечение психологического сопровождения личного состава и осужденных.

Психологическое сопровождение направленно на создание комфортных условий для успешного осуществления интересующей деятельности. Имеет два вида, это психологическая поддержка и психологическая реабилитация.

5. Обеспечение социальной защиты осужденных.

Система общих мероприятий направленная на соблюдение законных интересов, прав и свобод осужденных. Они включают в себя социальное обеспечение (социальные пособия, льготы) и социальное страхование

(медицинское страхование, имущественное страхование).

6. Организацию бытового и трудового устройства осужденных после освобождения.

Существует для возврата освободившегося осужденного в общество для его дальнейшей жизни на свободе.

7. Паспортизация и оформление медицинских полюсов для осужденных.

Наличие документов важно для учета осужденных. Поэтому администрация исправительных учреждений оказывает содействие при получении, замене и поиске документов.

Заместитель начальника по охране:

1. Организация системы охраны ОИК, ИК.

Объединение охраняется способами оперативного дежурства и выставления часовых на наблюдательных вышках по периметру объекта. Так же обязательно наличие пропускного режима. Делается это для предотвращения побегов, преступлений и происшествий на территории ОИК и ИК.

2. Обеспечение ОИК, ИК инженерно-техническими средствами.

Все исправительные учреждения обязаны быть оснащены системами видеонаблюдения периметра объекта и внутренней территории, а также видеоконтролем службы часовых, начальников караулов и оперативных дежурных, установлены стационарные металлообнаружители и системы контроля управления доступом.

Заместитель начальника по тылу:

1. Продовольственное, вещевое и бытовое обеспечение осужденных.

Объединение обязано обеспечивать осужденных средствами первой необходимости. На территории ОИК-№11 находится швейное производство, ферма и сельскохозяйственные угодья. На них работают сами осужденные. Тем самым администрация исправительного учреждения дает им возможность работать и обеспечивает их всем необходимым.

2. Организация вещевого обеспечения личного состава.

Обеспечение личного состава одеждой, обувью, нательным бельем, снаряжением, теплыми вещами, нагрудными знаками и знаками различия организуется объединением. Тем самым, создавая условия для несения службы.

3. Организация работы бюджетного автотранспорта.

Бюджетным автотранспортом пользуются сотрудники учреждения. Его организацией занимается администрация объединения. Делается это для создания комфортных условий по пути на службу и для экономии личных средств сотрудников.

4. Организация подсобного сельского хозяйства.

Существует для обеспечения осужденных продуктами продовольствия.

Заместитель начальника по производству:

1. Организация производства в ОИК, ИК.

Под организацией производства понимается объединение имеющихся производственных составляющих в единый процесс. Обеспечение их эффективного взаимодействия для достижения поставленных целей. В ОИК-№11 есть несколько направлений производства. Все они были описаны выше. Но основное направление это лесозаготовка и деревообработка. Для его правильного функционирования важно чтобы каждая составляющая процесса производства работала верно. Заместитель начальника по производству должен обеспечивать их работу и следить за исправностью оборудования и автотранспорта.

2. Организация обучения профессиям и трудоустройство осужденных.

Администрация исправительного учреждения вправе предоставлять работу для отбывающих срок осужденных. Но не все они имеют профессиональное образование. Поэтому существует возможность обучения их техническим профессиям. Это позволяет объединению экономить бюджетные средства.

3. Обеспечение охраны труда и соблюдение технической безопасности

на производстве.

Обеспечение правил безопасности на производстве это комплекс мероприятий, направленных на защиту здоровья работника в процессе его трудовой деятельности. Соблюдать эти правила важно всегда. Как со стороны военнослужащих, так и со стороны осужденных. Особенно на таком производстве как лесозаготовка.

4. Внедрение новых технологий на производство.

Новые технологии внедряются в производство объединения по мере их необходимости. Если производить обновление оборудования на более современное ежегодно, то это сильно скажется на бюджете. Но и работать на устаревшем оборудовании нельзя. Поэтому обновление происходит постоянно, но в разных областях.

5. Организация работы производственного транспорта.

Так как основным видом производства является лесозаготовка, то и большинство транспорта связано именно с этим видом деятельности. В наличии объединения имеются большое количество лесовозов, катеров и барж. На них происходит перевоз как сырой, так и переработанной древесины. Имеются машины для пилки деревьев и машины для прочищения дорог в глубь леса. Так же есть несколько тракторов, снегоуборочных машин и несколько видов легкового транспорта, которые используются и в других направлениях производства.

Проанализировав основные обязанности заместителей начальника можно представить, какой объем работы им приходится выполнять. И если некоторые из них могут быть четко распределены по срокам, то есть те которые не имеют временных рамок и требуют постоянной работы. Но помимо выполнения своих обязанностей, заместители начальника должны контролировать работу подчиняющихся им отделов.

Рассмотрим функции и обязанности основных отделов ФКУ ОИК-№11 ОУХД ГУФСИН России по Пермскому краю.

У заместителей начальника по БиОР в подчинении находятся: оперативный отдел, отдел безопасности, дежурная часть, медицинская часть, спец отдел.

Оперативный отдел обеспечивает безопасность личного состава объединения, осужденных и иных лиц, находящихся на территории ОИК. Также он занимается выявлением и раскрытием готовящихся и совершенных преступлений. И предотвращением нарушений установленного порядка в объединении. Еще оперативный отдел занимается розыском осужденных, которые совершили побег либо уклоняются от отбывания наказания.

Отдел безопасности обеспечивает установленный законом режим отбывания наказания осужденных в СИЗО и ИК. Как и оперативный отдел, только в большей степени, следит за личной безопасностью спецконтингента, личного состава и иных лиц, находящихся на территории ОИК. Отдел безопасности привлекает всех сотрудников учреждения, к осуществлению мероприятий способствующих укреплению правопорядка и законности. И оказывает полное содействие органам, которые осуществляют оперативно-розыскную деятельность.

Дежурная часть занимается непрерывным сбором и анализом информации об оперативной обстановке в объединении. И в случаи преступления, пожара, стихийного бедствия и других происшествиях произошедших на территории ОИК, оперативно реагирует и принимает меры по устранению ситуаций природного и техногенного характера. Далее информирует начальника и заместителей о сложившейся ситуации в учреждении. Еще дежурная часть обеспечивает учет, хранение и выдачу сотрудникам исправительной колонии и прием от них табельного оружия.

Медицинский часть является структурным подразделением и существует для обеспечения подозреваемых, обвиняемых и осужденных лиц медицинской помощью. Медицинская часть имеет необходимое количество работающих помещений, кабинетов и функционирующего оборудования для обеспечения

большого количества человек медицинской помощью. Все помещения медицинской части отвечают должным нормативным документам и соответствуют требованиям санитарных норм и правил.

Спец. отдел обеспечивает конвоирование осужденных к месту отбывания наказания. Их размещение на территории исправительного учреждения. И в дальнейшем точное исполнение приговоров судов в их отношении. Также спец отдел занимается рассмотрением обращений, заявлений и жалоб со стороны обычных граждан и осужденных лиц.

Заместитель начальника по КиВР имеет в подчинении: отдел кадров по работе с осужденными и личным составом, отдел по воспитательной работе с осужденными, отдел гражданской социальной защиты осужденных, инспекцию по труду и благоустройству осужденных и психологическую лабораторию.

Отдел кадров по работе с осужденными и личным составом организует работу по созданию профессионального коллектива, который способен справиться с любыми поставленными задачами. И параллельно изучает влияние политических, социально-психологических и национально-демографических факторов на состояние морально-психологического климата в объединении. Еще отдел занимается укреплением служебной дисциплины в учреждении, делается это на основе анализа поступающих предложений. Также отдел обеспечивает социальную и правовую защиту сотрудников ОИК и их семей.

Если углубиться в работу объединения, то можно сказать что отдел кадров выполняет наибольшее количество функций и поставленных задач. Это самый объемный по работе отдел. Через него проходит практически весь поток документов находящихся в объединении, среди которых не малое количество документов с ограниченным доступом.

Отдел по воспитательной работе с осужденными занимается их обучением. Учреждение дает возможность всем получить основное общее образование. Помимо обучения отдел по воспитательной работе с осужденными организует для них проведение культурно-массовых и спортивных

мероприятий. У отдела существует практика применения к осужденным поощрительных и взыскательных мер, в зависимости от их модели поведения. Для осужденных с девиантным поведением проводится индивидуально-воспитательная работа. После окончания срока пребывания в исправительном учреждении освободившейся имеет право на помощь отдела в трудовом и бытовом устройстве.

Отдел гражданской социальной защиты осужденных является структурным подразделением, цель которого, создание мер для исправления и адаптации осужденных в местах лишения свободы. А так же их успешное возвращение в общество по истечении срока пребывания в исправительном учреждении.

Инспекция по труду и благоустройству осужденных работает вместе с отделом гражданской социальной защиты и отделом по воспитательной работе с осужденными. Главная и единственная цель инспекции это предоставление осужденным трудового и бытового устройства во время отбывания наказания и после его окончания.

Деятельность психологической лаборатории направлена на сопровождение осужденных во время исполнения уголовных наказаний в виде лишения свободы. Ее работа строится на приоритетах общечеловеческих ценностей и соблюдении прав и свобод человека. Для более эффективного достижения поставленных целей она сотрудничает со многими службами исправительной системы.

Заместитель начальника по охране имеет в подчинении: отдел охраны, кинологическую группу и отдел технических средств охраны, связи и вооружения.

Отдел охраны организует охрану исправительного учреждения и прилегающих к нему объектов. Обеспечивает безопасность спецконтингента, их сопровождение и контроль при конвоировании из ОИК в медицинские учреждения и на производственные объекты. Также в обязанности отдела

входит обеспечение пропускного режима и воспрепятствование проникновению запрещенных предметов на территорию учреждения. Еще отдел охраны обязан предотвращать попытки побегов и следить за сохранностью материально ценных предметов принадлежащих объединению.

Кинологическая группа организует кинологическое обеспечение оперативно-служебной деятельности объединения. Выполняет работу по приобретению, дальнейшему воспитанию и содержанию служебных собак. И безусловно принимает участие в обеспечении патрульно-постовой службы в исправительном учреждении.

Отдел технических средств охраны, связи и вооружения занимается обеспечением объединения инженерно-техническими средствами для контроля территории учреждения. Тем самым, принимая участие в организации пропускного режима и патрульно-постовой службы ОИК.

Заместитель начальника по тыловому обеспечению имеет в подчинении только отдел тылового обеспечения и склады.

Отдел тылового обеспечения занимается вещевым, бытовым и продовольственным обеспечением личного состава и осужденных. Контролирует количество довольства получаемого личным составом и осужденными согласно установленным нормам.

Складские помещения являются местом хранения для вещевых и продовольственных ресурсов

В подчинении заместителя начальника по производственной части находится производственный и планово-экономический отделы.

Производственный отдел занимается организацией производства в ОИК. Имеет большое количество помещений и производственных участков. Обеспечивает работу в нескольких направлениях, преследуя при этом различные выгоды. А именно, получение прибыли и сохранение бюджета, за счет обеспечения самих себя продовольственными и вещевыми ресурсами.

Планово-экономический отдел осуществляет подготовку ежемесячных

финансовых планов и доводит эти плановые показатели до структурных подразделений. Ведет контроль за правильностью ценообразования и устанавливает тарифы на товары и услуги, предоставляемые учреждением.

Заместители начальника и все отделы ФКУ ОИК-№11 ОУХД ГУФСИН России по Пермскому краю в своей деятельности руководствуются: Конституцией РФ, уголовно-исполнительным кодексом РФ, Указами Президента РФ, Федеральными законами РФ, постановлениями и распоряжениями Правительства РФ и иными нормативно-правовыми актами Министерства Юстиции РФ и Федеральной службы исполнения наказаний России.

2.2 Анализ предприятия. Общие финансовые показатели

Благодаря предоставленной бухгалтерской отчетности появилась возможность совершить финансовый анализ учреждения. Стоит вспомнить, что ФКУ ОИК-№11 ОУХД ГУФСИН России по Пермскому краю входит в состав ФСИН России и является федеральным органом исполнительной власти, а значит существует как бюджетная организация.

Для бюджетной организации извлечение прибыли не является основной целью деятельности. Некоммерческие организации создаются для достижения социальных, образовательных, культурных, научных, благотворительных целей. А в данном случае, учреждение было создано на основании указа Президента Российской Федерации от 09.03.2004 №314 «О системе и структуре федеральных органов исполнительной власти» и существует для осуществления правоприменительных функций, функций по контролю и надзору в сфере исполнения уголовных наказаний в отношении осужденных, функций по содержанию лиц, подозреваемых либо обвиняемых в совершении преступлений, и подсудимых, находящихся под стражей, их охране и конвоированию, а также функций по контролю за поведением условно осужденных и осужденных, которым судом предоставлена отсрочка отбывания наказания.[1]

Прежде всего, стоит посмотреть на динамику активов (Таблица 1).

Таблица 1

Динамика активов за период с 2015 по 2017 г.

Актив	2015	2016	2017	Абсолютное изменение
I. Нефинансовые активы				
Основные средства (балансовая стоимость)	147 500 213	156 560 789	161 347 583	13 847 370
Амортизация основных средств	118 542 107	126 117 806	133 925 129	15 383 022
Основные средства	28 958 106	30 442 983	27 422 454	-1 535 652
Нематериальные активы (балансовая стоимость)	0	0	0	0
Амортизация нематериальных активов	0	0	0	0
Нематериальные активы (остаточная стоимость)	0	0	0	0
Непроизводственные активы (балансовая стоимость)	26 620 902	190 813 806	190 813 806	164 192 904
Материальные запасы	35 820 989	26 869 113	33 039 095	-2 781 894
Вложения в нефинансовые активы	0	0	0	0
Нефинансовые активы в пути	0	0	0	0
Затраты на изготовление готовой продукции, выполнение работ, услуг	0	4 072 259	0	0
Итого по разделу I	91 399 997	252 198 161	251 275 355	159 875 358
II. Финансовые активы				
Денежные средства учреждения	1 414 372	1 659 082	1 678 819	264 447
Финансовые вложения	0	0	0	0
Расчеты по доходам	2 439 926	2 954 184	980 906	-1 459 020

Актив	2015	2016	2017	Абсолютное изменение
Расчеты по выданным авансам	25 659	0	0	-25 659
Расчеты по кредитам, займам	0	0	0	0
Расчеты с подотчетными лицами	435 300	66 654	382 804	-52 496
Расчеты по ущербу и иным доходам	81 457	21 742	20 488	-60 969
Прочие расчеты с дебиторами	0	0	0	0
Вложения в финансовые активы	0	0	0	0
Расчеты по платежам в бюджеты	561 584	743 298	953 018	391 434
Итого по разделу II	4 958 298	5 444 960	4 016 035	-942 263
Баланс	96 358 295	257 643 121	255 291 390	158 933 095

Анализ таблицы 1 показывает, что балансовая стоимость основных средств увеличивалась за предоставленные годы. Происходило это из-за обновления оборудования на производстве. Производилась замена машин для обработки древесины. Также были куплены несколько автомобилей для перевозки необработанного сырья.

На территории объединения в течении нескольких лет производилась модернизация инженерно-технических средств охраны. Это тоже существенно повлияло на увеличение количества материальных средств учреждения.

С увеличением основных средств увеличилась и их амортизация. И по итогам последнего периода стала выше их балансовой стоимости. Что стало причиной отрицательного значения остаточной стоимости основных средств объединения.

Привлекает внимание резкое увеличение балансовой стоимости непроизводственных активов. Объясняется это тем, что на баланс учреждения в

две тысячи шестнадцатом году поступила вся земля, на которой находится само учреждение и все ее постройки и здания. Это была не покупка земли, а получение ее в на правах бессрочного пользования. Естественно земля пользовалась учреждением и до этого момента. Но вся была внесена в баланс именно в две тысячи шестнадцатом году.

Что касается материальных запасов объединения, то уменьшение в две тысячи шестнадцатом году говорит об их успешной реализации. Произошло это из-за повышения спроса на дерево и пиломатериалы. Что нельзя сказать о две тысячи семнадцатом году. В этот период их объем был поднят практически на тот же уровень что и был годами ранее.

В итоге раздел нефинансовые активы показал увеличение больше чем в два с половиной раза. В большей степени произошло это из-за ситуации с землей, которая поступила на баланс учреждения, тем самым сильно увеличив количество непроизводственных активов.

Раздел под номером два или раздел финансовых активов начинается с количества денежных средств, которыми располагает учреждение. Объем, которых постоянно увеличивается. Руководствуясь представленными данными можно сделать вывод, что происходило это за счет реализации запасов ОИК. Ведь основной прирост количества денег пришелся именно на две тысячи шестнадцатый год, именно в тот период было реализовано 25 процентов всех запасов учреждения.

Дополнительно раздел финансовых активов показывает уменьшение расчетов по доходам, это означает сокращение количества субсидий поступающих в объединение. Уменьшение расчетов по ущербу и иным доходам, говорит о том, что учреждение стало терять меньше денег. И увеличение расчетов по платежам в бюджеты, это означает, что количество налогов для объединения уменьшилось. Возможно, это связано с появлением новых налогов в стане. Все описанное выше также можно увидеть, проанализировав структуру активов (Таблица 2).

Структура активов за период с 2015 по 2017 г.

Актив	2015	2016	2017	Изменение веса статьи
I. Нефинансовые активы				
Основные средства (балансовая стоимость)				
Амортизация основных средств				
Основные средства	30,05	11,82	10,74	-19,31
Амортизация нематериальных активов				
Нематериальные активы(остаточная стоимость)	0,00	0,00	0,00	0,00
Непроизводственные активы (балансовая стоимость)	27,63	74,06	74,74	47,12
Материальные запасы	37,17	10,43	13,94	-24,23
Вложения в нефинансовые активы	0,00	0,00	0,00	0,00
Нефинансовые активы в пути	0,00	0,00	0,00	0,00
Затраты на изготовление готовой продукции, выполнение работ, услуг	0,00	1,58	0,00	0,00
Итого по разделу I	94,85	97,89	98,43	3,57
II. Финансовые активы				
Денежные средства учреждения	1,47	0,64	0,66	-0,81
Финансовые вложения	0,00	0,00	0,00	0,00
Расчеты по доходам	2,53	1,15	0,38	-2,15
Расчеты по выданным авансам	0,03	0,00	0,00	-0,03
Расчеты по кредитам, займам	0,00	0,00	0,00	0,00
Расчеты с подотчетными лицами	0,45	0,03	0,15	-0,30
Расчеты по ущербу и иным доходам	0,08	0,01	0,01	-0,08
Прочие расчеты с дебиторами	0,00	0,00	0,00	0,00
Вложения в финансовые активы	0,00	0,00	0,00	0,00
Расчеты по платежам в бюджеты	0,58	0,29	0,37	-0,21
Итого по разделу II	5,15	2,11	1,57	-3,57
Баланс	100,00	100,00	100,00	0,00

Теперь проанализируем динамику пассивов объединения (Таблица 3).

Таблица 3

Динамика пассивов за период с 2015 по 2017 г.

Пассив	2015	2016	2017	Абсолютное изменение
III. Обязательства				
Расчеты с кредиторами по долговым обязательствам	0	0	0	0
Расчеты по принятым обязательствам	7 799 301	14 145 321	16 476 060	8 676 759
Расчеты по платежам в бюджет	8 840 858	9 628 269	5 130 310	-3 710 548
Прочие расчеты с кредиторами	1 335 790	1 685 112	3 002 497	1 666 707
Расчеты с подотчетными лицами	144 533	780	0	-144 533
Расчеты по доходам	395 620	1 008 378	473 671	78 051
Расчеты по ущербу и иными доходами	0	0	0	0
Итого по разделу III	18 516 102	26 467 860	25 082 538	6 566 436
IV. Финансовый результат				
Фин. результат прошлых отчетных периодов	77 893 761	228 097 369	230 259 248	152 365 487
Фин. результат по начисленной амортизации	0	0	0	0
Доходы будущих периодов	0	0	0	0
Расходы будущих периодов	-51 568	0	-50 396	1 172
Резервы предстоящих расходов	0	3 077 892	0	0
Итого по разделу IV	77 842 193	231 175 261	230 208 852	152 366 659
Баланс	96 358 295	257 643 121	255 291 390	158 933 095

Анализ таблицы 3 дает понять, что обязательства учреждения выросли.

Связанно это с несколькими позициями баланса. Больше чем в два раза увеличилась расчеты по принятым обязательствам, скорее всего это связано с увеличением количества работников и их заработной платы. И еще это может быть связано с небольшим расширением производства.

Второй причиной роста обязательств является позиция прочие расчеты с кредиторами. Ее увеличение связано с удержаниями из выплат по оплате труда и со средствами, полученными во временное распоряжение.

Уменьшились расчеты по платежам в бюджет. Причина это уменьшение количества сотрудников ОИК. Это можно увидеть по бухгалтерскому балансу. В несколько раз меньше стали налоговые отчисления по позициям расчеты на доходы физических лиц и выплаты по страховым взносам на медицинское и пенсионное страхование.

Раздел финансовый результат интересен только позицией финансовых результатов прошлых отчетных периодов. Где можно наблюдать постоянное увеличение. В этой позиции посчитана переоценка стоимости нефинансовых активов и амортизации основных средств. Все описанное выше также можно увидеть, проанализировав структуру пассивов (Таблица 4).

Таблица 4

Структура пассивов за период с 2015 по 2017 г.

Пассив	2015	2016	2017	Изменение веса статьи
III. Обязательства				
Расчеты с кредиторами по долговым обязательствам	0,00	0,00	0,00	0,00
Расчеты по принятым обязательствам	8,09	5,49	6,45	-1,64
Расчеты по платежам в бюджет	9,17	3,74	2,01	-7,17
Прочие расчеты с кредиторами	1,39	0,65	1,18	-0,21

Пассив	2015	2016	2017	Изменение веса статьи
Расчеты с подотчетными лицами	0,15	0,00	0,00	-0,15
Расчеты по доходам	0,41	0,39	0,19	-0,23
Расчеты по ущербу и иным доходам	0,00	0,00	0,00	0,00
Итого по разделу III	19,22	10,27	9,83	-9,39
IV. Финансовый результат				
Фин. результат прошлых отчетных периодов	80,84	88,53	90,19	9,36
Фин. результат по начисленной амортизации	0,00	0,00	0,00	0,00
Доходы будущих периодов	0,00	0,00	0,00	0,00
Расходы будущих периодов	-0,05	0,00	-0,02	0,03
Резервы предстоящих расходов	0,00	1,19	0,00	0,00
Итого по разделу IV	80,78	89,73	90,17	9,39
Баланс	100,00	100,00	100,00	0,00

Для полного анализа предприятия, наряду с бухгалтерским балансом, желательно иметь отчет о финансовых результатах деятельности. В этом отчете содержится информация о доходах и расходах организации. Он важен, потому что с его помощью появляется возможность проанализировать показатели рентабельности производства и определить величину чистой прибыли. Также как с активами и пассивами, надо проанализировать динамику финансовых результатов (Таблица 5).

Таблица 5

Динамика финансовых результатов за период с 2015 по 2017 г.

Наименование показателя	2015	2016	2017	Абсолютное изменение
Доходы	31 607 164	199 510 844	41 178 290	9 571 126
Доходы от	0	0	7 164	7 164

Наименование показателя	2015	2016	2017	Абсолютное изменение
собственности				
Доходы от оказания платных услуг	119 976	26 112 351	34 049 695	33 929 719
Доходы от штрафов, пени, иных сумм принудительного изъятия	0	7 858	5 200	5 200
Безвозмездные поступления от бюджетов	0	0	0	0
Доходы от операций с активами	4 863 049	589 044	-1 084 194	-5 947 243
Прочие доходы	26 624 139	172 801 591	8 200 425	-18 423 714
Доходы будущих периодов	0	0	0	0
Расходы	320 939 110	332 303 309	353 941 906	33 022 796
Оплата труда и начисления на выплаты по оплате труда	212 365 108	221 125 568	243 728 887	31 363 779
Приобретение работ, услуг	32 353 220	34 268 191	32 153 163	-200 057
Обслуживание долговых обязательств	0	0	0	0
Безвозмездные перечисления организациям	0	0	0	0
Безвозмездное перечисление бюджетам	0	0	0	0
Социальное обеспечение	7 562 593	7 170 529	6 586 579	-976 014
Прочие расходы	4 178 272	2 489 339	6 515 559	2 337 287
Расходы по операциям с активами	64 428 351	67 301 248	64 907 323	478 972
Расходы будущих периодов	51 566	-51 566	50 395	-1 171
Чистый операционных	-289 331 946	-129 714 573	-315 841 508	-26 509 562

Наименование показателя	2015	2016	2017	Абсолютное изменение
результат				
Операционный результат до налогообложения	-289 331 946	-132 792 465	-312 763 616	-23 431 670
Налог на прибыль	0	0	0	0
Резервы предстоящих расходов	0	3 077 892	-3 077 892	-3 077 892

Проанализировав таблицу динамики финансовых результатов можно увидеть, что объединение увеличило доходы от предоставления платных услуг. Еще в две тысячи пятнадцатом году в ОИК не было очень сильного акцента на развитии в данном направлении. Но в последние годы именно за счет этого показателя объединение сокращает чистый операционный результат. Понятно, что для учреждения, у которого главная задача это быть органом исполнительной власти не получится выдвинуть на первый план производство. Именно поэтому позиция расходов так преобладает над доходами. И любая попытка заработка является способом уменьшения расходов. А все остальное будет закрыто за счет государственного бюджета. Все вышеописанное можно увидеть в структуре доходов и расходов (Таблица 6).

Таблица 6

Структура доходов и расходов за период с 2015 по 2017 г.

Наименование показателя	2015	2016	2017	Абсолютное изменение
Доходы	100,00	100,00	100,00	0,00
Доходы от собственности	0,00	0,00	0,02	0,02
Доходы от оказания платных услуг	0,38	13,09	82,69	82,31
Доходы от штрафов, пени, иных сумм принудительного	0,00	0,00	0,01	0,01

Наименование показателя	2015	2016	2017	Абсолютное изменение
изъятия				
Безвозмездные поступления от бюджетов	0,00	0,00	0,00	0,00
Доходы от операций с активами	15,39	0,30	-2,63	-18,02
Прочие доходы	84,23	86,61	19,91	-64,32
Доходы будущих периодов	0,00	0,00	0,00	0,00
Расходы	100,00	100,00	100,00	100,00
Оплата труда и начисления на выплаты по оплате труда	66,17	66,54	68,86	2,69
Приобретение работ, услуг	10,08	10,31	9,08	-1,00
Обслуживание долговых обязательств	0,00	0,00	0,00	0,00
Безвозмездные перечисления организациям	0,00	0,00	0,00	0,00
Безвозмездное перечисление бюджетам	0,00	0,00	0,00	0,00
Социальное обеспечение	2,36	2,16	1,84	0,54
Прочие расходы	1,30	0,75	1,84	0,54
Расходы по операциям с активами	20,07	20,25	18,34	-1,74
Расходы будущих периодов	0,02	-0,02	0,01	0,00

Теперь проанализируем динамику операций с нефинансовыми, финансовыми активами и обязательствами (Таблица 7).

Динамика операций с нефинансовыми, финансовыми активами и
обязательствами за период с 2015 по 2017 г.

Наименование показателя	2015	2016	2017	Абсолютное изменение
Операции с нефинансовыми активами	24 807 274	160 798 167	-922 807	-25 730 081
Чистое поступление основных средств	5 467 845	1 484 878	-3 020 530	-8 488 375
Чистое поступление нематериальных активов	0	0	0	0
Чистое поступление непроизводственных активов	23 309 410	164 192 905	0	-23 309 410
Чистое поступление производственных запасов	-3 969 981	-8 951 875	6 169 982	10 139 963
Чистое изменение затрат на изготовление готовой продукции	0	4 072 259	-4 072 259	-4 072 259
Операции с финансовыми активами и обязательствами	-314 139 220	-290 512 740	-314 918 701	-779 481
Операции с финансовыми активами	-264 759 317	-236 065 740	-263 433 388	1 325 929
Чистое поступление средств учреждений	-261 568 611	-235 656 971	-262 310 495	-741 884
Чистое поступление ценных бумаг	0	0	0	0
Чистое поступление акций	0	0	0	0
Чистое предоставление займов	0	0	0	0
Чистое поступление иных финансовых активов	0	0	0	0
Чистое увеличение	-3 190 706	-408 769	-1 122 893	2 067 813

Наименование показателя	2015	2016	2017	Абсолютное изменение
дебиторской задолженности				
Операции с обязательствами	49 379 903	54 447 000	51 485 313	2 105 410
Чистое увеличение задолженности по привлечениям перед резидентами	0	0	0	0
Чистое увеличение задолженности по привлечениям перед нерезидентами	0	0	0	0
Чистое увеличение прочей кредиторской задолженности	49 379 903	54 447 000	51 485 313	2 105 410

По таблице видно увеличение нефинансовых активов только на конец две тысячи шестнадцатого года. В две тысячи семнадцатом их количество пошло на спад. За исключением производственных запасов. При анализе динамики активов (Таблица 1) были сделаны выводы, что случилось это из-за нехватки заготовленного сырья и большого спроса, но тот период времени.

Что касается операций с финансовыми и обязательствами, то они показывают незначительное изменение, которое в большей степени ни на что не влияет.

Далее следует посмотреть на платежеспособность и ликвидность учреждения (Таблица 8).

Эти показатели играют важную роль в анализе организации. Они определяют способность субъекта полностью в срок погашать свою кредиторскую задолженность. И наличие возможности погашать всю задолженность в сжатые сроки.

Платежеспособность и ликвидность в период с 2015 по 2017 г.

Наименование показателя	2015	2016	2017	Абсолютное изменение
Обеспеченность обязательств финансовыми активами	0,27	0,21	0,16	-0,11
Обеспеченность обязательств финансовыми и производственными активами	2,20	1,37	1,48	-0,73

Коэффициент платежеспособности находится намного ниже оптимального. Оптимальный коэффициент платежеспособности равен от 0,5 до 0,7. Если показатель находится на отметке меньше 0,5 то это обозначает зависимость предприятия от внешних источников. Но так как ОИК является бюджетным учреждением, оно практически полностью зависит от государства.

Коэффициент ликвидности оптимален от 1,5 до 2,5. Из таблицы становится ясно, что в две тысячи пятнадцатом году он находился на рекомендуемом уровне. Но в дальнейшем снизился до 1,48. Это не является критичным отклонением, так как коэффициент очень близок к нижнему порогу показателя. Для исправления ситуации стоит сократить количество кредиторской задолженности. Это решение должно вернуть коэффициент на прежний уровень.

Теперь проанализируем финансовую устойчивость объединения (Таблица 9). Она является характеристикой, свидетельствующей о стабильности положения организации. О превышении доходов над расходами, свободном распоряжении денежных средств и эффективном их использовании. Считается, что финансовое положение устойчиво, если обеспечивается рост прибыли и капитала предприятия, и сохраняется его платежеспособность и кредитоспособность.

Финансовая устойчивость в период с 2015 по 2017 г.

Наименование показателя	2015	2016	2017	Абсолютное изменение
Доля собственных источников в пассивах(Коэфф. автономии)	0,81	0,90	0,90	0,09
Доля обязательств в пассивах (Коэфф. фин. зависимости)	0,19	0,10	0,10	-0,09
Отношение обязательств к собственным источникам (Коэфф. фин. рычага)	0,24	0,11	0,11	-0,13
Собственный капитал для финансирования производства работ (услуг), руб.	22 263 185	9 918 472	11 972 592	-10 290 593

Коэффициент автономии (коэффициент финансовой независимости) незначительно вырос по сравнению с две тысячи пятнадцатым годом. Он находится на хорошем уровне и говорит о готовности объединения, одновременно расплатится со всеми долгами, что, кстати, поможет повысить его ликвидность.

Коэффициент финансовой зависимости обозначает отношение заемного капитала ко всему капиталу. Он находится ниже оптимального значения, что нормально для подобного рода учреждения. Как упоминалось раньше, учреждение практически полностью зависит от государства. В этом случае располагать большим количеством обязательств не имеет смысла.

Сокращение значения коэффициента финансового рычага напрямую связано с причиной снижения предыдущей позиции в таблице. Оно говорит о самостоятельности учреждения в финансировании в собственное производство. Что позволяет оставлять максимальное количество чистой прибыли.

Далее следует посмотреть оборачиваемость объединения (Таблица 10).

Деловая активность (в рублях доходов на рубль фондов) в период с 2015
по 2017 г.

Наименование показателя	2015	2016	2017	Абсолютное изменение
Отдача активов	0,33	0,77	0,16	-0,17
Отдача нефинансовых активов	0,35	0,79	0,16	-0,18
Отдача основных средств (фондоотдача)	1,09	6,55	1,50	0,41
Отдача запасов	0,88	7,43	1,25	0,36
Отдача финансовых активов	6,37	36,64	10,25	3,88
Отдача обязательств	1,71	7,54	1,64	-0,07
Отдача финансового результата	0,41	0,86	0,18	-0,23

Для показателей оборачиваемости не существует общепринятых нормативов. И их анализ происходит в результате наблюдения за их динамикой. Посмотрев на таблицу деловой активности можно увидеть падение показателей отдачи активов. Это говорит о росте средней стоимости основных средств и других внеоборотных активов.

Фондоотдача, как и все показатели представленные в таблице, была на пике в две тысячи шестнадцатом году. Но на следующий период они снизились. Однако отдача основных средств в абсолютном изменении имеет положительное значение. Ее изначальный рост был связан с обновлением оборудования и реконструкцией объектов производства. Ну а падение случилось из-за модернизации инженерно-технических средств охраны объединения.

Показатель отдачи запасов находится на нормальном уровне (в динамике). Его рост на две тысячи шестнадцатый год, как описывалось раньше, связано с недостатком сырья и увеличением спроса на него в тот период времени.

Отдача обязательств, как и другие подобные коэффициенты, характеризующие структуру капитала, зависит от отрасли, способа организации производства и его следует оценивать в динамике. Но самым распространенным значением считается 1,5. Показатель объединения, в этом случае, очень близок к предлагаемому. А абсолютное изменение говорит о возможности его достижения.

Таким образом, проанализировав общие финансовые показатели ФКУ ОИК-№11 ОУХД ГУФСИН России по Пермскому краю можно сделать вывод.

Объединение, являясь федеральным органом исполнительной власти, существует за счет бюджета Российской Федерации. Не преследуя целей максимизации прибыли от производства. Однако объединение имеет право заниматься любой деятельностью, не запрещенной законодательством, которая приносит дополнительный доход. Именно поэтому оно последнее время, стало более интенсивно заниматься собственным производством. Для этого было осуществлено обновление оборудования, реконструкция производственных помещений и приобретение производственного автотранспорта. Также учреждение сделало акцент на заработке от оказания платных услуг населению. И увеличило доходы от этого показателя в 283 раза. Делается это для увеличения операционного результата и с целью предоставления занятости спецконтингенту находящемуся на территории объединения.

2.3 Управление конфликтами и стрессами в ФКУ ОИК-№11 ОУХД ГУФСИН России по Пермскому краю.

Объединение, как и любая социальная организация, не лишена конфликтных и стрессовых ситуаций. И для понимания того, в каком направлении работать дальше. Было проведено исследование. В котором принимали участие тридцать сотрудников учреждения. Все участники были разного возраста, звания и должности. Вдобавок, методом подбора, сформировались две равные группы. Первая группа состояла из аттестованных

сотрудников объединения. А вторая из вольнонаемных.

Для проведения исследования была разработана анкета. Благодаря которой можно будет определить количество и причины конфликтов и стрессов, а так же методы борьбы с ними. Вопросы и варианты ответов были составлены с учетом специфики организации и за счет предварительного интервьюирования некоторого числа сотрудников.

Далее, следует проанализировать каждый вопрос, соотношение ответов и получившуюся картину в целом. Это необходимо для составления выводов по полученным результатам.

Первый вопрос анкеты связан с возрастом опрашиваемых (Рисунок 3). И этот вопрос важен, как и все остальные. Принцип выбора участников обоснован необходимостью получения наиболее объективных и достоверных данных.

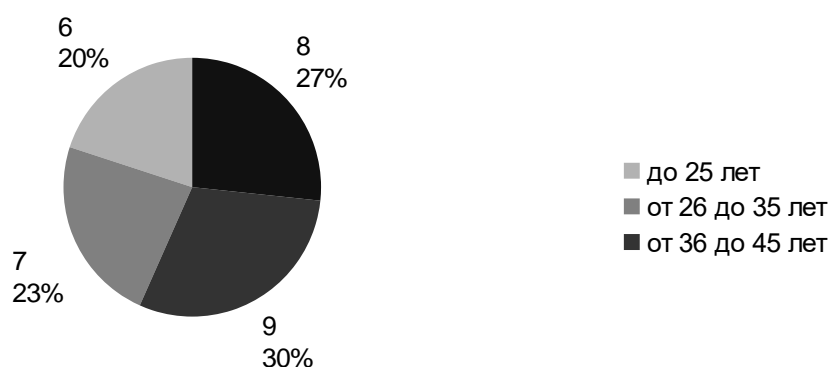


Рис. 3. Возраст участников опроса.

При проведении опроса, прежде всего, был сделан акцент на соблюдении примерно равного количества участников в категориях: возраст, звание, должность. И учитывая тот факт, что половина опрашиваемых были аттестованными сотрудниками объединения, а другая вольнонаемными. С категорией возраст проблем было меньше всего.

Как в итоге показали результаты опроса. Количество вольнонаемных работников учреждения находятся на возрастной отметке старше сорока лет . А

если говорить о аттестованных сотрудниках, то результаты практически полностью противоположны (Рисунок 4). В большинстве случаев, это происходит из-за того, что у людей, которые работают в подобного рода учреждениях, есть возможность раннего ухода на пенсию. И большинство именно так и поступают.

Уходя на пенсию, они не прекращают свою трудовую деятельность и остаются сотрудниками своей организации. Но зачастую приходится сменить ранее занимаемую должность. Подобный выбор объясняется сокращением возлагаемой ответственности на сотрудника.

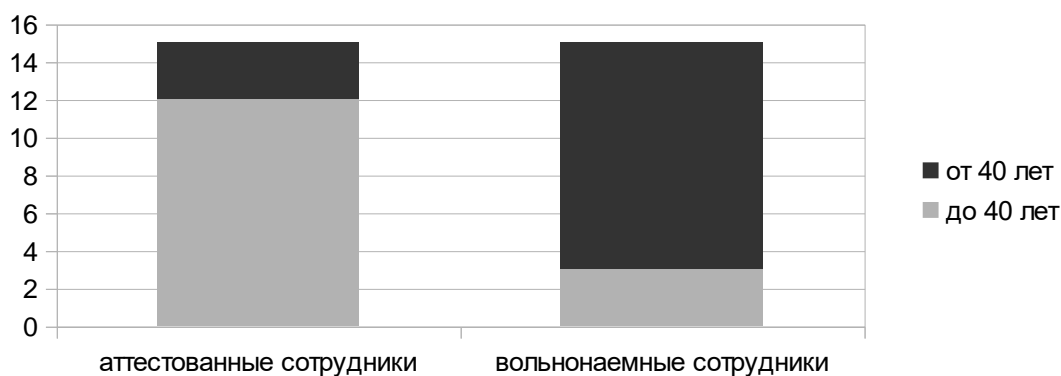


Рис. 4. Соотношение статуса и возраста сотрудников.

Следующие семь вопросов анкеты были разделены на две части. С первого по четвертый связаны с конфликтами в объединении. А с пятого по седьмой отвечают за стрессы.

Вопросы были разделены, что бы участник не запутался в собственных ответах. Если разбросать в анкете вопросы с разными темами, то будет сложно сосредоточиться. В этом случаи, информация может быть недостоверной. Также это помогает удобнее анализировать полученные результаты.

На второй вопрос «Как часто, вы сталкиваетесь с конфликтами на рабочем месте?» ответы расположились следующим образом (Рисунок 5).

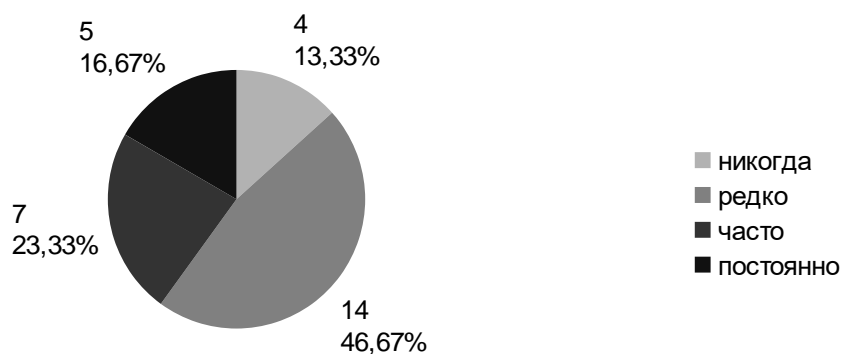


Рис.5. Частота возникновения конфликтов.

И без результата понятно, что конфликты в обществе присутствуют всегда. Но тут важно выяснить не их наличие, а частоту возникновения.

Участники ответившие, что никогда не сталкивались с конфликтом на работе, скорее всего, заблуждаются на этот счет. И просто не понимают его сути. Однако все четыре опрашиваемых находятся в возрасте до двадцати пяти лет. И можно сделать предположение, что они попросту не успели поучаствовать в конфликтных ситуациях.

Практически пятьдесят процентов анкетированных, по их мнению, редко сталкиваются с конфликтами в рабочей обстановке. Это скорее можно назвать положительным результатом, чем отрицательным. Как говорилось ранее, противоречия есть всегда. И лучше когда их количество минимально.

Довольно большой процент участников опроса регулярно, так или иначе, сталкиваются с конфликтами на рабочем месте. При чем семнадцать из них делают это постоянно. На первый взгляд это пугающая тенденция. Но стоит помнить, что конфликты бывают не только во взаимодействии людей.

Существуют и внутриличностные конфликты, которые тоже пагубно влияют на работу персонала. Потому что, для некоторых людей очень сложно выбрать один, из нескольких столкнувшихся интересов. Для того чтобы уметь расставлять приоритеты необходимо иметь стойкий характер и парильную логику мышления.[7]

Поэтому в следующем вопросе был сделан акцент именно на частоту возникновения конкретного типа конфликтов (Рисунок 6).

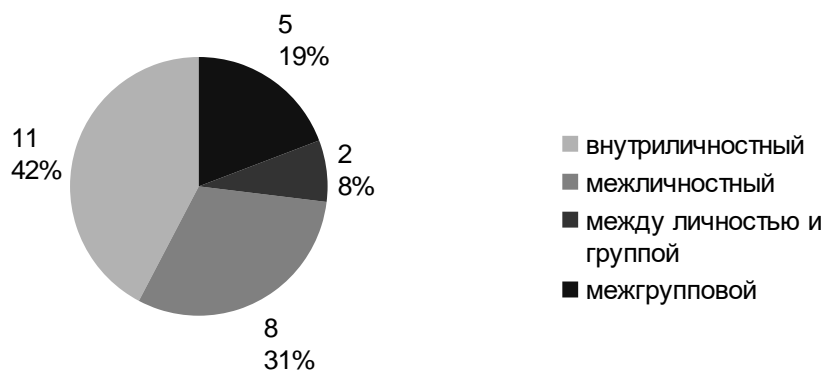


Рис. 6. Самые часто возникающие конфликты.

Из результата видно, что большинство склонилось именно к конфликту внутри личности. Как к самому часто возникающему. И глядя на специфику организации итог, кажется вполне ожидаемым. Работа в объединении требует высокой дисциплины и ответственности. Особенно если говорить об аттестованных сотрудниках учреждения. Которые, в данном случае, в большинстве выбрали этот вариант ответа. Возникновение внутренних противоречий в подобных условиях, будет обыденно.

Второй и третий по популярности конфликты очень похожи. И часто возникают один из другого. Но по сравнению с внутриличностным конфликтом они несут более разрушительные последствия для трудовой деятельности. Их наличие в большом количестве говорит о неправильной работе руководителей объединения.

Самый малым по популярности конфликт, это конфликт между личностью и группой. И в данном случае он происходит именно между руководителем и группой подчиненных. В организации, вне зависимости от специфики, не должно быть подобного рода конфликтов. Если руководитель не в силах урегулировать противоречия со своими подчиненными. То начинают появляться сомнения на счет его квалификации и занимаемой должности. Особенно если речь идет о подобных организациях. Человек который руководит

людьми в такой тяжелой структуре, обязан соответствовать своему уровню.

Следующий вопрос, поможет выяснить наиболее частую причину возникновения противоречий (Рисунок 7).

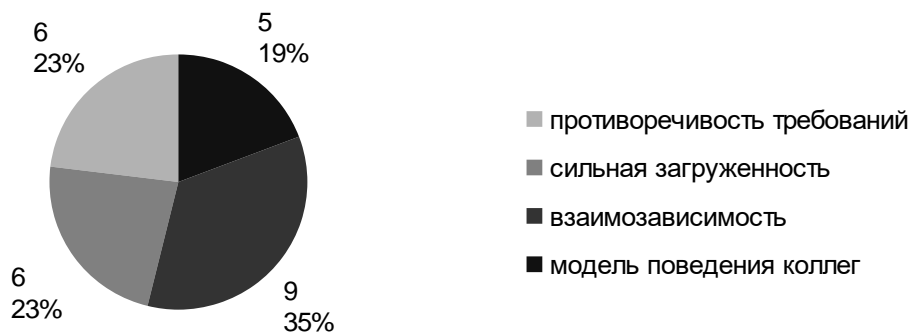


Рис. 7. Причины возникновения конфликтов.

Проанализировав диаграмму, возникает вопрос. Почему в анкете представлено так мало вариантов ответа? Фактически, причин, которые могут повлиять на образование конфликта намного больше. Именно из-за их большого количества пришлось прибегнуть к методу интервьюирования. Специально были отобраны кандидаты, и благодаря предоставленной ими информации появилась возможность составить корректную анкету.

Итак, самой популярной причиной для конфликтов оказалась взаимозависимость. И действительно, это не редкость для любой организации. Противоречия по этому вопросу, как показывает практика, возникают внутри отделов. Где результат трудовой деятельности большинства сотрудников зависит друг от друга. Наличие этой причины на лидирующей позиции говорит о неумении руководителей организовать работу сотрудников, в подчиненных им структурных подразделениях.

По двадцать три процента набрали такие причины как сильная загруженность и противоречивость требований. Тем самым, опровергая все ожидания. По предварительным прогнозам причина сильной загруженности на

работе, должна была оказаться на первой позиции. А противоречивость требований на последней.

Чрезмерная загруженность сотрудников связана с ежегодными сокращениями должностей в объединении. И работа, как и ответственность за нее, перекладывается на других работников. Именно из-за большого количества сокращений в последнее время, ожидалось, что эта причина окажется самой популярной.

Противоречивость требований встречается в объединении. Что кажется очень необычным. Потому что, организационная структура управления подразумевает для каждого подразделения своего непосредственного начальника. И его приказы не должны ставиться работниками под сомнение. Но если ответы опроса расположились, таким образом, то организационная структура работает не правильно.

Последней причиной оказалась модель поведения коллег. Она является популярной не только в рабочей обстановке. В повседневной жизни это тоже бывает частым катализатором конфликтов.

Заключительный вопрос, первой части анкеты, направлен на то чтобы понять, на каком уровне находится управление конфликтами в объединении (Рисунок 8).

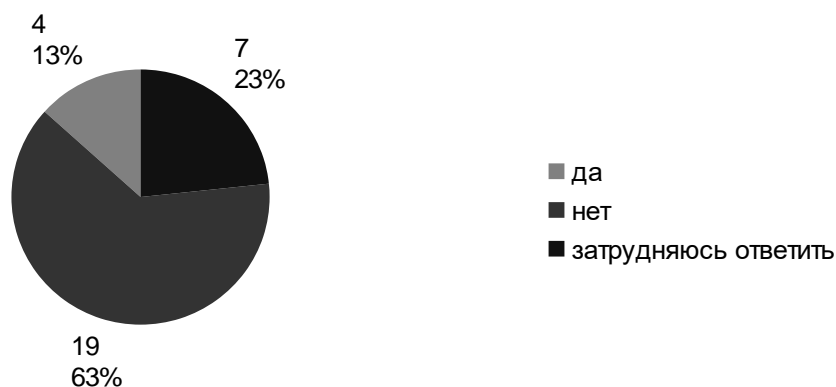


Рис. 8. Наличие практики управления конфликтами в ОИК.

Целенаправленного управления конфликтами, как видно из диаграммы, в

объединении нет. Методы, которые могли бы воспрепятствовать возникновению конфликтных ситуаций, отсутствуют. Единственная работа в данном направлении происходит благодаря психологической лаборатории. Но работа психологов наступает уже, после того как конфликт произошел. А значит не в состоянии покрыть процесс управления им.

Первый вопрос второй части анкеты связан с частотой возникновения стресса (Рисунок 9). Ответы в этом вопросе идентичны ответам вопроса о конфликтах. Но если отсутствие конфликтов хоть как-то можно представить. То отсутствие стрессов, особенно в рабочей обстановке, представить невозможно.

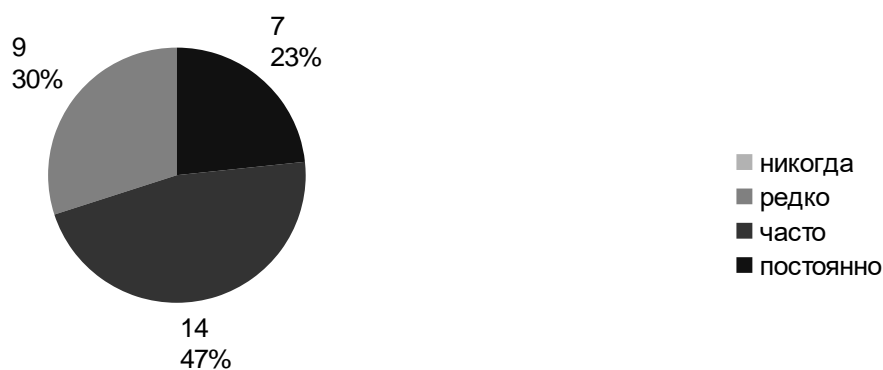


Рис. 9. Частота возникновения стрессов.

Исходя из полученных данных. Практически пятьдесят процентов опрошиваемых часто подвергаются воздействию стрессовых состояний. Это является приемлемым результатом. Как и в случае с конфликтами, играет большую роль специфика организации.

Важно вспомнить о том, что изначально группа была поделена на две подгруппы. Все участники, ответившие о редком появлении стресса в рабочей обстановке, оказались из группы вольнонаемных сотрудников объединения (Рисунок 10). Наличие меньшей ответственности за свою работу позволяет быть менее склонным к стрессу.

Двадцать три процента опрошиваемых оказались практически

непрерывно подвержены эмоциональному напряжению. Даже учитывая специфику учреждения, это не очень хороший показатель. Как известно, постоянное воздействие стресса приводит к депрессии и ухудшению здоровья работника. Что сильно сказывается на его способностях к выполнению своих обязанностей. И конечный результат его деятельности может быть не совсем верным.

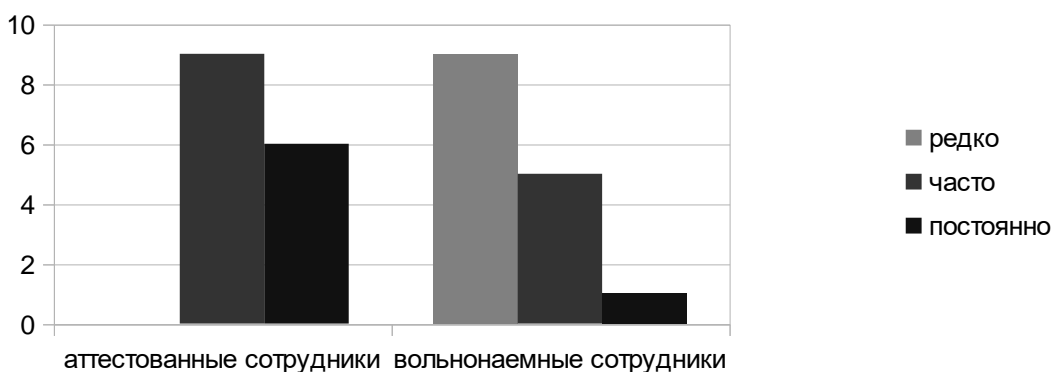


Рис. 10. Соотношение ответов сотрудников в зависимости от статуса.

Следующий вопрос анкеты связан с причинами стресса и выглядит так «Какая из представленных причин возникновения стресса, для вас, является самой популярной.» (Рисунок 11).

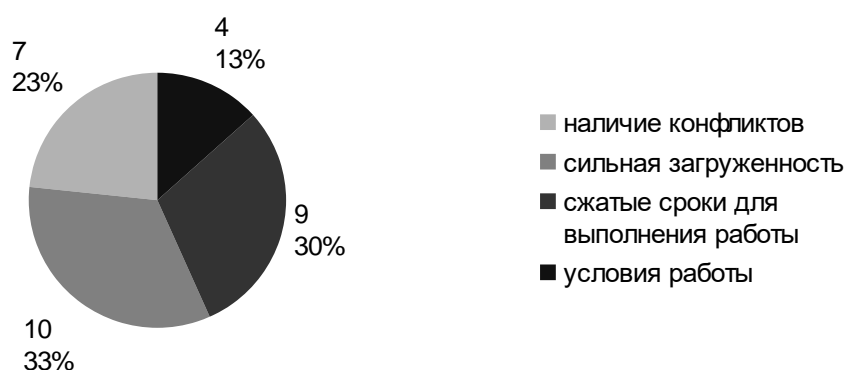


Рис. 11. Причины возникновения стрессов.

Как и с конфликтами, за счет предварительного интервьюирования, были

выбраны именно эти варианты ответов. Кроме первого. В ходе исследования было важно понять, на сколько конфликты и стрессы, в данном случае, взаимосвязаны. Исходя из полученных результатов, можно сказать, что зависимость здесь присутствует.

Самой популярной причиной стресса стала сильная загруженность на работе. Но и временные рамки для ее выполнения не ушли далеко. Вместе эти варианты суммарно набрали шестьдесят три процента. И это является справедливым результатом. Зачастую неуверенность в своих силах приводит к эмоциональному напряжению. А дополнительные условия в виде временных ограничений еще больше способствуют его развитию.[11]

Плохие условия работы, как причина стресса, оказались на последнем месте по популярности. Недовольными условиями своей работы оказались молодые люди, в возрасте до двадцати пяти лет, недавно пришедшие на работу.

Заключительный вопрос всей анкеты, как и у конфликтов, был составлен подобным образом. И выглядит он так «По вашему мнению, в объединении применяются методы для предупреждения и урегулирования стрессов.» (Рисунок 12).

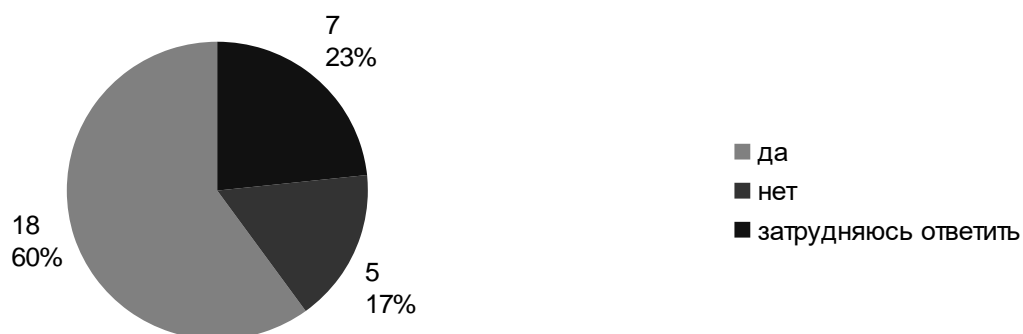


Рис. 12. Наличие практики управления стрессами в ОИК.

Данные из диаграммы говорят о наличии практики управления стрессами. Но существует повод в этом усомниться. Большинство из тех, кто

выбрал положительный вариант ответа, считают ту самую психологическую лабораторию органом по управлению всеми стрессами на территории объединения. Конечно же, это не так. Ситуация аналогична ситуации с конфликтами. Здесь нет предупреждения стрессовых ситуаций, есть только работа с их последствиями.

Таким образом, анализ показал отсутствие в объединении целенаправленной работы по управлению конфликтами и стрессами. Существует только работа с последствиями уже произошедших ситуаций.

На основе полученных данных и выявленных недостатков в третьей главе дипломной работы, будут разрабатываться мероприятия направленные на улучшение управления конфликтами и стрессами в ФКУ ОИК-№11 ОУХД ГУФСИН России по Пермскому краю

Глава 3. Разработка мероприятий по управлению конфликтами и стрессами в ФКУ ОИК-№11 ОУХД ГУФСИН России по Пермскому краю

3.1 Предпосылки для разработки мероприятий по управлению конфликтами и стрессами в ФКУ ОИК-№11 ОУХД ГУФСИН России по Пермскому краю

Проанализировав состояние управления конфликтами и стрессами в объединении можно сказать, что данная практика присутствует, но находится на низком уровне. Работа в направлении предотвращения конфликтов и стрессов начинается только после их непосредственного появления. Если начинается вообще.

В организации отсутствует целенаправленное предупреждение ситуаций, которые могут повлечь за собой возникновение конфликтов и стрессов. А вся функция управления лежит на психологической лаборатории, что вызывает замешательство.

Психологическая лаборатория практически не работает с сотрудниками. Их деятельность направлена на спецконтингент, находящийся в объединении. Конечно, если у работника возникла проблема, то он может обратиться к специалисту. Но это будет уже просто психологическая помощь.

Управление должно производиться заместителями начальника объединения и начальниками отделов. Потому что ОИК является бюджетной организацией, и открытие новых должностей, для назначения специалистов, невозможно.

Дополнительно, очень важно, вспомнить специфику работы учреждения. Оно, как уже упоминалось ранее, является федеральным органом исполнительной власти. И, как известно, в предлагаемых условиях работы, уровень стресса крайне высок. Его наличие, ведет к чрезмерной раздражительности, а в последствии к конфликтам.

Основной целью разработки мероприятий является улучшение условий работы в организации, по средствам снижения уровня конфликтных и

стрессовых ситуаций.

В рамках выпускной квалификационной работы будет рассмотрено три оптимальных варианта. Которые способствуют улучшению взаимоотношений в коллективе.

3.2 Повышение квалификации управленческих кадров.

Любая, и даже некоммерческая, организация, среди приоритетных вопросов всегда рассматривает обучение персонала. Существует три направления в обучении сотрудников: подготовка, переподготовка, повышение квалификации.

Подготовкой называют создание условий и предоставление теоретических знаний, а так же практических навыков, которые необходимы для выполнения профессиональной деятельности.

Подготовка сотрудников осуществляется при устройстве на работу и акцентируется на младший личный состав объединения. В эту категорию входят служащие, имеющие звание от рядового до старшего прапорщика внутренней службы. Это можно назвать обучением практически с самого начала. Потому что при устройстве в рядовой состав требуется наличие только полного среднего образования.

Переподготовка это вид дополнительного профессионального образования, в дополнение к полученному ранее. Его целью является приобретение новых профессиональных знаний и навыков. К переподготовке прибегают, когда требуются серьезные изменения в профессиональной деятельности.

Повышение квалификации это обновление знаний, совершенствование навыков в связи с постоянно повышающимися требованиями. Этот вид обучения именно то, что подходит под ситуацию в объединении.

Очень часто путают понятия переподготовки и повышения квалификации персонала. Либо думают что это одно и тоже. На самом деле

разница между ними очень серьезная. И заключается она не только в сути обучения, но и в требуемом на него времени (Таблица 11).

Таблица 11

Типы обучения сотрудников организации.

Тип	Суть	Срок
Подготовка	Проводится для приобретения проф. знаний умений и навыков.	35-50 академ/часов
Переподготовка	Проводится для приобретения новых проф. навыков либо профессии.	500-1000 академ/часов
Повышение квалификации	Проводится для усовершенствования знаний, умений и навыков.	75-100 академ/часов

Повышение квалификации работников бывает нескольких типов. Они отличаются друг от друга, но при этом все носят только положительный характер.

Первый тип повышения квалификации подразделяется на два вида, в зависимости от места проведения. Это внутреннее и внешнее обучение. Оба эти варианта имеют свои положительные и отрицательные стороны. Например, организация учебы внутри учреждения позволяет уменьшить расходы и контролировать весь протекающий процесс. Что является большим плюсом. Но если проецировать это на объединение, то это не имеет практически ни какого значения. Потому что оно существует как бюджетная организация.

Следующий вариант обучения зависит от вышеописанного. Потому что производится либо непосредственно на рабочем месте, либо с отрывом от него. Специалисты утверждают, что чередование этих двух форм обучения принесет намного больше пользы, чем постоянное использование только одного из них.

Последний вариант обучения зависит от группы распространения. То есть повышение квалификации может распространяться на всех работников организации. Или только на отдельные целевые группы.

В нашем случае, требуется повышение квалификации управленческого персонала. В который входят заместители начальника объединения и начальники отделов. Происходить это будет за счет специальных методов обучения.

Методика повышения квалификации зависит от выбора формы проведения обучения. Внутриорганизационные методы в основном построены на разных видах наставничества и организации проектных групп. Что является не столь эффективным как методы внешнего повышения квалификации.

В обучение за пределами учреждения входят такие методы как: конференции, симпозиумы, тренинги, интерактивные курсы, лекции и т. д.

Конференции и симпозиумы являются активной методикой обучения. При их применении, сильный акцент делается в сторону массовой коммуникации и оттачивание навыков публичного выступления. Что можно сказать и про тренинги. Они очень похожи по своей структуре. Только тренинг в отличие от конференции или симпозиума меньше в масштабах и выдвигают на первый план важность усваиваемого материала.

Лекции сейчас не так популярны из-за своей пассивности. Но этот метод остается самым традиционным из всех. Его важность трудно переоценить. Однако его работа приносит большой результат, если дополнять его другими вспомогательными методиками. В нашем случае, лекции в дополнении с тренингами дадут самый лучший результат.

Процесс повышения квалификации происходит в несколько важных этапов:

Первый этап отвечает за расчет потребности в повышении квалификации. Здесь определяется нужность и уместность обучения на данный момент времени. Происходит анализ всех нюансов, которые возникают во время

этого этапа и в итоге принимается решение о повышении квалификации сотрудников.

Потребность в повышении квалификации управляющего персонала объединения необходима. Потому что очень веской причиной проведения дополнительного обучения является увеличение объемов брака на производстве. А если посмотреть на анализ проводимого опроса, то становится понятно каков объем брака в управленческих решениях начальников структурных подразделений.

На следующем этапе происходит выбор наиболее подходящей методики обучения. Выбирая методы, руководство организации решает, каким способом будет проходить повышение квалификации их персонала. Для каждого предприятия он индивидуален. В России самым популярным на данный момент является метод наставничества, который подразумевает обучение сотрудников внутри организации.

Следующая ступень отвечает за разработку бюджета. При возникновении потребности в повышении квалификации кадров, рассчитывается и выделяется бюджет, который обязательно фиксируется документально.

На четвертом этапе выбирается место проведения обучения. Это происходит если, оно будет проходить за пределами организации. Если обучение будет внутрифирменным, то для этого выбирается преподаватель. Очевидно, что выбор программы, напрямую зависит от этого этапа. Когда обучение проходит внутри предприятия, то она разрабатывается вместе с выбранным преподавателем. Ну а когда обучение планируется в другом месте, то все происходит по готовой программе.

После всей проделанной работы по выбору методик и способов обучения, начинается процесс их реализации. И по окончанию производится анализ, насколько полезным оказалось обучение. Обычно проходит это в форме экзамена, в присутствии квалификационной комиссии. Если сотрудник

уверенно отвечает на все вопросы и демонстрирует свои знания, которые он получил во время учебы, то комиссия принимает решение о признании полезности обучения.

Если пройти все этапы процесса повышения квалификации то получается следующее.

Про потребность в повышении квалификации управленческого персонала в объединении было написано ранее. И для этого есть все возможности. Сотрудники определенных целевых групп, проходят, подобное обучение каждые пять лет. Это является необходимым условием для продолжения службы. Но проблема состоит в том, что заместители начальника и начальники отделов не все попадают под это требование.

Повышение квалификации сотрудников проходит на территории институтов федеральной службы исправления наказаний. Что тоже является плюсом, для создания этого мероприятия. Люди, занимающие высокие должности, по определению обязаны иметь минимум среднее специальное образование. А значит, для них не будет трудностью пройти весь курс обучения. Так как все будет проходить в знакомых условиях.

Что касается выбора методики обучения, то тут все просто. Во многих высших учебных заведениях существуют предметы, которые направлены на изучение методов управления организацией, которые в том числе связаны с конфликтами и стрессами. И для полного понимания материала будет достаточно стандартного курса лекций и семинаров, которые можно дополнить несколькими тренингами для закрепления полученных знаний.

Затраты на повышение квалификации будут не значительными. Потому что подобная практика проводится уже давно и хорошо отработана. Большая часть расходов появится из-за дороги до места обучения и в обратном направлении. А проживание и питание обычно происходит на территории института. В любом случаи все издержки оплачиваются за счет выделяемого государством бюджета. И они необходимы. Благодаря обучению, уровень

конфликтов и стрессов в объединении будет снижен. И вот за счет чего и как это произойдет.

На лекциях и семинарских занятиях будет дан материал, который поспособствует пониманию того, как правильно создавать благоприятную рабочую среду. В учебную программу будут входить самые нужные предметы. Которые в совокупности дадут необходимый объем знаний. Например: теория менеджмента, деловые коммуникации, планирование, стратегический менеджмент, управление конфликтами.

После полученных знаний управленческому персоналу объединения будет легче решать вопросы, связанные с управлением конфликтами и стрессами на территории учреждения.

Новые теоретические и практические знания, а так же приобретенные навыки помогут в выявлении возможных причин возникновения конфликтных и стрессовых ситуаций. Их дальнейшее решение и постоянная профилактика.

3.3 Назначение на управленческие должности исключительно лиц мужского пола.

Следующее мероприятие, которое способно изменить обстановку в коллективе объединения, может показаться крайне своеобразным и необычайным до странности.

В положении о федеральной службе исполнения наказаний сказано следующие: «На службу в уголовно-исполнительную систему принимаются в добровольном порядке граждане Российской Федерации не моложе 18 и не старше 40 лет независимо от национальности, пола, социального происхождения, имущественного и должностного положения, отношения к религии, убеждений, принадлежности к общественным объединениям, способные по своим деловым, личным и нравственным качествам, образованию и состоянию здоровья выполнять служебные обязанности.» При этом они имеют право вступить в любую должность рядового или начальствующего

состава в соответствии с действующим законодательством путем заключения индивидуальных контрактов, по конкурсу, а также посредством непосредственного назначения.[3]

Но, не смотря на это, суть предлагаемого мероприятия заключается в назначении на должности начальников структурных подразделений исключительно сотрудников мужского пола. Связанно это с особенностями гендерного поведения в конфликтных и стрессовых ситуациях. И различия действительно есть. При проведении исследования, как было написано во второй главе, был сделан акцент на соблюдении примерно равного количества участников в категориях: возраст, звание, должность. Критерий пола опрашиваемых тоже был взят во внимание и приведен в равное количество. Как показывают результаты, сотрудники женского пола значительно чаще становятся жертвами конфликтов (Рисунок 13).

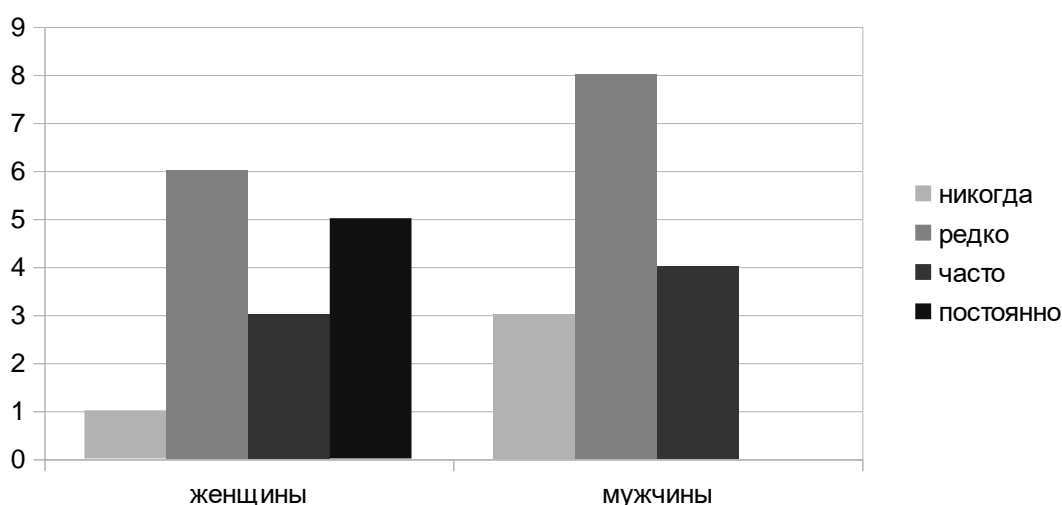


Рис. 13. Участие опрашиваемых в конфликтных ситуациях с учетом гендерных особенностей.

Соотношение полученных результатов связано с образами мужчин и женщин в массовом сознании общества. Образ массового сознания, или стереотип — складывается веками и передается из поколения в поколение.

Зачастую, стереотипы прививаются человеку еще в раннем возрасте, и трактуются как безусловные правила, законы и нормы.

Существует очень большое количество стереотипов связанных с разными сферами жизнедеятельности. И конечно есть гендерные стереотипы. Их суть заключается в распределении общественных ролей между представителями различных гендеров, зачастую именно мужчин и женщин. В разные исторические периоды, в разных культурах сложились свои гендерные стереотипы. Но очень часто среди них прослеживается схожесть. Специалисты, изучающие образы массового сознания утверждают, что они не всегда соответствуют действительности. А лишь служат источником изучения и понимания окружающего вас мира. Однако, как в случаи с конфликтами, с стрессами прослеживается похожая тенденция (Рисунок 14).

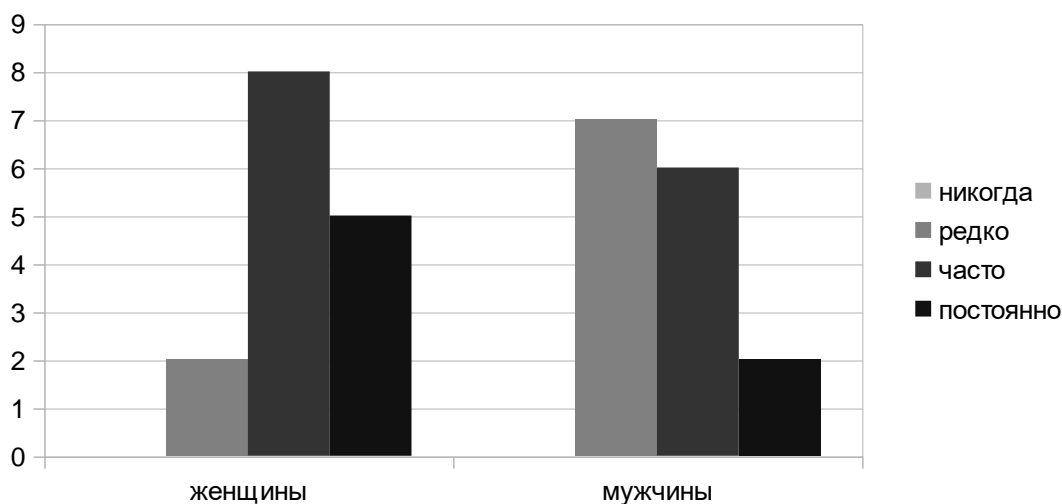


Рис. 14. Возникновение стресса у участников с учетом гендерных особенностей.

Английский профессор социальной психологии Бристольского университета Генри Тэджфел, является автором теории социальной идентичности. В рамках этой теории он изучал роль социальных стереотипов, и вот к каким выводам он пришел:

1. Общество, беспрепятственно готово охарактеризовать любые человеческие группы неопределенными, грубыми, пристрастными свойствами.
2. Подобное разбивание групп на категории, закрепляется в общественном сознании на очень длительное количество времени.
3. Стереотипы имеют свойство изменяться, зависеть это может от политических, экономических и социальных колебаний. Но происходит это очень медленно.
4. Во времена возникновения напряженности между социальными группами, стереотипы становятся более отчетливыми.
5. Усваивание стереотипов как истинны происходит в раннем возрасте, когда человек еще сам не имеет представления даже о тех социальных группах, к которым относится сам.[20]

Гендерные стереотипы сформировались в обществе из-за исторически выстроенной модели разделения человеческих качеств на маскулинные и фемининные. То есть половые особенности взяли верх над индивидуальными качествами личностей мужчины и женщины.

Советский и российский социолог, и политолог Левада Ю. А. считал, что стереотипы являются готовыми шаблонами. Представляющие из себя некие формы, в которые отливаются потоки общественного мнения. И в то же время, имеющие отражение в двух особенностях.

Первая особенность заключается в существовании стандартизированных и упрощенных обществом, форм выражения и предопределенности. А вторая выражает их самостоятельность по отношению к конкретным процессам или актам общения.

Еще Левада утверждал, что социальные стереотипы действуют в тех случаях, когда сложное явление упрощается до знакомого и привычного образца. Стереотипы могут нести не только деструктивный характер, но и задавать принципы одобряемого или социально допустимого поведения. Быть

ориентиром в понимании норм, выделяя среднестатистическое мнение общества.

У стереотипов существуют следующие функции:

Первая функция обобщающая. Она упорядочивает всю имеющуюся информацию.

Второй является аффективная функция. Ее суть это противопоставление своего и чужого.

Третья функция социальная. Она отвечает за социальную категоризацию, то есть разделение на группы. Которые служат людям ориентиром в обычной жизни.

Социологи выделяют целый ряд стандартных стереотипных противоположностей, приписываемых мужчинам и женщинам (Таблица 12).

Таблица 12

Гендерные, стереотипно-бинарные оппозиции.

Мужчины	Логичность →	← Интуитивность	Женщины
	Абстрактность →	← Конкретность	
	Инструментальность →	← Экспрессивность	
	Сознательность →	← Бессознательность	
	Власть →	← Подчинение	
	Порядок →	← Хаос	
	Независимость →	← Близость	
	Индивидуальность →	← Коллективность	
	Сила →	← Слабость	
	Импульсивность →	← Статичность	
	Активность →	← Пассивность	
	Непостоянство →	← Постоянство	
	Неверность →	← Верность	
	Радикализм →	← Консерватизм	
Безразличие →	← Эмоциональность		

Существует большое количество стереотипов такого рода. Вот например, в семидесятых годах, в одном из американских университетов, был проведен эксперимент. Идея его проведения была инициативой студентов. И благодаря

полученным результатам, они смогли представить стереотипное описание характеристик мужских и женских черт.

Для мужчины характерно быть: сильным, стойким, не эмоциональным, логичным, объективным, независимым, активным, честолюбивым, стремящимся к успеху, склонным к занятиям спортом, безразличным к внешности, кормильцем семьи, опытным в сексуальной жизни, интеллектуальным, лидером, свободолюбивым.

Для женщины характерно быть: слабой, добродетельной, эмоциональной, нежной, легкомысленной, непоследовательной, уступчивой, услужливой, зависимой, нуждающейся в защите, пассивной, робкой, застенчивой, не склонной к занятиям спортом, беспокойной по поводу своей внешности, боящейся старости, привязанной к семье, обладать тонкой интуицией.

Также, в тысяча девятьсот семьдесят втором году профессор Броверман с коллегами проводил подобное исследование. Он попросил молодых юношей и девушек дать характеристики мужчине и женщине. Результаты получились примерно одинаковые.

Мужчины — доминирующие, самодостаточны, не эмоциональны, агрессивны, независимы, свободолюбивы, предприимчивы.

Женщины — нежные, робкие, болтливы, спокойные, аккуратные, тактичные, переживают из-за возраста и внешности.

Результаты исследований и стереотипные противоположности предлагаемые социологами практически идентичны. Это еще раз подтверждает факт что, независимо, где были сформированы гендерные стереотипы, они очень походи друг на друга. Время тоже не сильно влияет на их изменчивость. Да, безусловно, они меняются, но очень медленно. И если мы видим результаты исследований, которые проводились почти пятьдесят лет назад, то все равно можем сказать, что общая тенденция поведения мужчин и женщин сохранилась.

Обобщая, можно сказать, что мужчинам определяют более

положительные качества. При чем это делают и сами женщины.

Подтвердила это доктор психологических наук Клецина И. С.. Она была инициатором исследования по этому вопросу. Участниками, которого были исключительно девушки. Исходя из выявленных данных, Клецина подтвердила уступчивость гендерных стереотипов в общественном сознании.

Подобных результатов смогла добиться Горчакова В. Г.. Она проводила опрос, в котором участвовали представители обоих полов. И около шестидесяти пяти процентов с обеих сторон согласны с этим.[25]

В этом и заключается негативная сторона стереотипов. Из поколения в поколение нам вкладывают в голову информацию, связанную с ними. В результате чего мы проживаем жизнь, следуя им как правилам и нормам. Это сильно влияет на формирование человека как личности. Когда мы становимся взрослыми, и к нам приходит осознание того, на каких нормах мы были воспитаны, бывает уже поздно что-то менять. Сформировавшемуся человеку сложно поменять свое отношение к внешнему миру. Он с трудом сможет увидеть его в другом проявлении, нежели то которое было сформировано с детства.

Стереотипы играют роль увеличительного стекла. Они подчеркивают различия между мужчинами и женщинами. Тем самым, причиняя вред представителям обеих полов. Но с этим нельзя нечего сделать. Очень трудно переубедить общество и заставить их мыслить иначе.

Благодаря стереотипам и появилось различие между поведением мужчин и женщин в конфликтных и стрессовых ситуациях.

Представители мужского пола более конфликтно- и стрессоустойчивы. Мужчины-руководители при разрешении служебных конфликтов чаще ведут себя спокойно и руководствуются логикой.

Так же приспособленность к условиям изменения конфликта у мужчин менее выражено. Женщины-руководители намного сильнее мужчин реагируют на конфликты в коллективе. И переживают их с большим трудом.

В ходе наблюдений было выявлено, что в конфликтных и стрессовых ситуациях мужчины чаще всего прибегают к употреблению нецензурной лексики и пытаются скорее разрешить возникшую ситуацию. Для них не важен исход. Главное это непрерывающаяся работа коллектива. Женщины же относятся к подобным ситуациям более сентиментально и переживают за каждого сотрудника организации. От избытка эмоций и чувств женщинам свойственно заплакать и закатить истерику.

Еще было обнаружено, что женщины чаще, чем мужчины становятся участницами конфликтных ситуаций. И при их решении они надеются на поддержку близких друзей и родственников. Так же для женщин характерно вспоминать прошлые ссоры и обиды, что не как ни помогает в разрешении конфликтных ситуаций. Мужчины же не часто апеллируют промахами прошлого, для них свойственно придерживаться текущей проблемы и ее решения.[4]

Отмечается, что для мужчины имеет значение, какого пола оппонент конфликтует с ним. Если им является тоже мужчина, то ситуация скорее всего будет разрешена в деловом ключе. Но в некоторых случаях она может перерасти в противостояние. А вот при условии, что оппонентом в споре окажется женщина, то мужчина становится мягким и старается разрешить конфликт. В этой ситуации для него будет характерно уступить, дабы показать свою щедрость. Женщины в независимости от оппонента до конца стараются доказать свою точку зрения. Для них очень важен исход противостояния. А уступаю они крайне редко.

Один социолог когда-то сказал: «Женщины испытывают подавленность, стремятся думать о возможных причинах своего состояния. Эта реакция приводит к навязчивому фокусированию на проблеме и увеличивает уязвимость женщины по отношению к стресс-фактору. Мужчины наоборот, пытаются отгородиться от депрессивных эмоций, концентрируюсь на чем-то другом, например, осуществляя физическую активность, чтобы таким способ разрядить

возникшее негативное напряжение.

С реакцией в конфликтных ситуациях работал Юров А. Ю.. Его исследование было основано на выявление частоты проявления определенных типов реакций и их направленность (Таблица 13).

Таблица 13

Типы реакций в конфликтных ситуациях с учетом гендерных особенностей, в процентном соотношении.

Пол	Тип реакции			Направленность реакции		
	O-D	E-D	N-P	E	I	M
Мужчина	33,7	45,7	18,7	44,2	22	33,7
Женщина	34	48,5	17,5	34,5	38,5	27

O-D — реакция с фиксацией на препятствие.

E-D — реакция с фиксацией на самозащиту.

N-P — реакция с фиксацией на удовлетворение потребностей.

E — внешнеобвинительная реакция.

I — самообвинительная реакция.

M — безобвинительная реакция.

Результаты исследования связанные с частотой проявления типов реакций, оказались практически одинаковыми. А вот по направленности у мужчин чаще, чем у женщин встречается вариант E. Что говорит об обвинении мужчинами своих оппонентов чаще, чем это делают женщины. Для них более свойственно самообвинение, чем перекладывание вины на кого-то другого.

Весь теоретический материал, а так же результаты полученных исследований и экспериментов говорят об эффективности предложенного мероприятия.

Если в ФКУ ОИК-№11 назначить на управленческие должности исключительно сотрудников мужского пола, то уровень конфликтов и стрессов

будет минимизирован. Работать это будет за счет стремления мужчин-руководителей максимально быстро решать конфликтные и стрессовые ситуации. А так же направить все силы для их предупреждения.

3.4 Введение спортивно-развлекательных соревнований и дополнительных занятий по строевой подготовке.

Последнее мероприятие, которое способно повлиять на обстановку в объединении, связано с введением спортивно-развлекательных соревнований, а так же дополнительных уроков по строевой подготовке. Данное мероприятие было, предложено основываясь на примере вооруженных сил российской федерации.

Наличие конфликтов и стрессов в учреждении напрямую зависит от поведения коллектива. Теория поведения человека в организации описывает большое количество внутренних (субъективных) факторов личности, влияющих на ее поступки. Например: интеллект, ум, наблюдательность, работоспособность, организованность, общительность. Все это влияет на то как человек будет вести себя. Но, по мнению вооруженных сил РФ, самым главным фактором является восприятие.

Для того чтобы обезопасить себя от воздействия конфликтов и стрессовых ситуаций, следует научиться правильно, воспринимать происходящее вокруг.

Еще одним важным аспектом в армии считается физическое и духовное здоровье. Которое в пару с правильным восприятием помогает настроить поведение коллектива в организации.

Существуют три армейские истины, в которых затрагивается тема здоровья и образа жизни. Выглядят они следующим образом:

1. Здоровье — физическое или духовное — связано с мировосприятием, настроем и образом жизни. То, как мы думаем, чувствуем и поступаем, и к чему стремимся, определяет наше здоровье не меньше, чем здоровье

определяет нашу жизнь.

2. Человек ответственен за свою жизнь и свое здоровье. Понимание именно этой ответственности может очень многое изменить в жизни. Оздоровливаясь, вы дарите радость жизни и окружающим.
3. Сохранение или обретение здоровья неосуществимо без соразмерности ваших возможностей и притязаний. Как сказал Станислав Ежи Лец, «поднимайся над собой, но не теряй себя из виду!»

В этих фрагментах заложена идея того, что жизнь человека зависит от его физического и духовного здоровья. Которое, в свою очередь, зависит от мировосприятия, образа жизни и осознания ответственности. В совокупности это все играет большую роль в его поведении. А достигается это за счет физических нагрузок.

Спорту нет равных в развитии трудолюбия в человеке. Благодаря ему люди учатся тяжелой работе. За счет спорта появляется настойчивость и инициативность, а так же ответственное отношение к своему делу.

Физические нагрузки положительно влияют на характер человека. Благодаря тесной работе коллектива во время соревнований, разрабатываются такие черты характера как: общительность, отзывчивость и уважение к друг другу. Стоит помнить, что для работы над улучшением климата в коллективе, важны именно командные виды спорта. Существуют так называемые «нарциссические» спортивные дисциплины. В этот перечень входят практически все одиночные виды спортивных соревнований.[18]

Не так давно, было проведено исследование на тему развития позитивных отношений у военнослужащих. Методом получения информации, для которого, послужил анкетированный опрос различных категорий военнослужащих, в нескольких военных институтах. Опрос был проведен в письменной форме, по заранее составленным вопросам.

В исследовании поучаствовали сто пятьдесят военнослужащих. Они ответили на определенное количество вопросов связанных с отношениями в

коллективе. Были заданы вопросы связанные с формированием неформальных микрогрупп и значимостью совместных физических нагрузок.

Последний блок анкеты был самым главным, в нем военнослужащие должны были ответить на что и на сколько сильно влияет практика групповых физических упражнений (Таблица 14).

Таблица 14

Уровень влияния групповых физических упражнений на различные стороны жизнедеятельности воинского коллектива, в процентном соотношении.

Стороны повседневной жизни	Влияет сильно	Влияет, но не сильно	Затрудняюсь ответить	Не влияет	Совсем не влияет
На улучшение отношений с тов. по службе	35,76	31,83	8,52	12,4	5,23
На мотивы дружеских контактов	33,16	31,82	8,51	9,43	5,46
На служебно-функциональные отношения	23,3	27,36	14,1	17,2	8,46
На общественно-организационные отношения	21,9	26,42	14,23	21,3	7,43
На качество службы	32,14	30,17	7,23	9,61	3,75
На проведение свободного времени	22,17	27,14	5,24	25,13	6,43
На улучшение социально-психологической атмосферы	20,83	23,17	18,34	13,4	7,49

Данное исследование показало, что большинство опрошенных военнослужащих считают необходимым проведение совместных физкультурно-

спортивных мероприятий. Их использование положительным образом сказывается на улучшении отношений внутри коллектива.

Физические нагрузки служат инструментом «выбивания» конфликтов и стрессов из взаимоотношений людей. Происходит это за счет сброса негативной энергии во время занятия спортом.

Спорт способен влиять не только на отношения в военном коллективе. Американские психологи Роберт Данбар и Катерина Джонсон провели эксперимент. Они отобрали добровольцев и провели анкетирование, которое было направлено на зависимость круга общения опрошенных от занятия спортом (Рисунок 15).

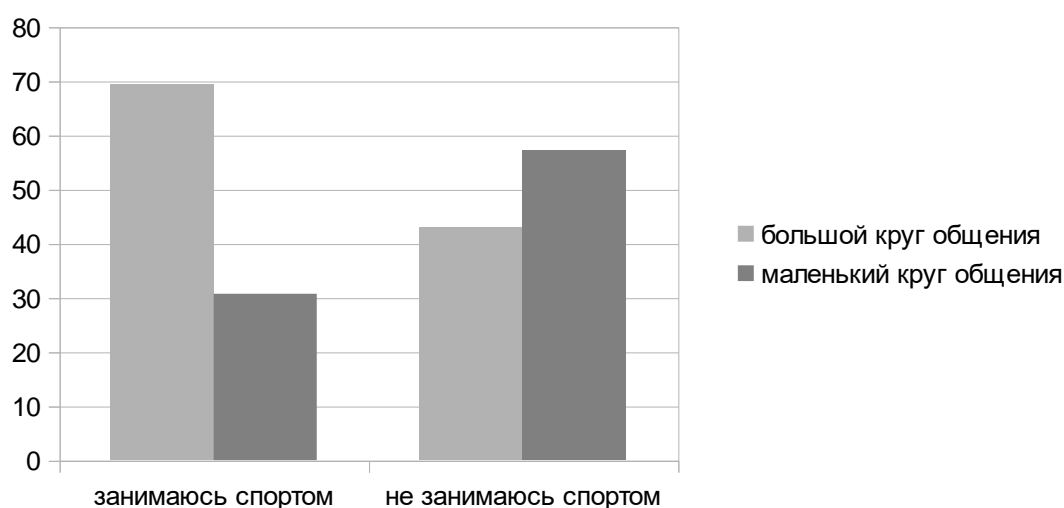


Рис. 15. Зависимость круга общения от занятия спортом, в процентном соотношении.

Результаты опроса оказались, на первый взгляд, необычными: люди, постоянно занимающиеся спортом, имели круг общения больше, чем те, кто этого не делал.

Дополнительно, в ходе данного исследования, участникам было предложено проверить, как долго они способны продержаться в неудобной позе, вызывающей дискомфорт. Дольше всех смогли продержаться те люди,

которые занимались спортом и имели при этом большой круг общения (Рисунок 16).

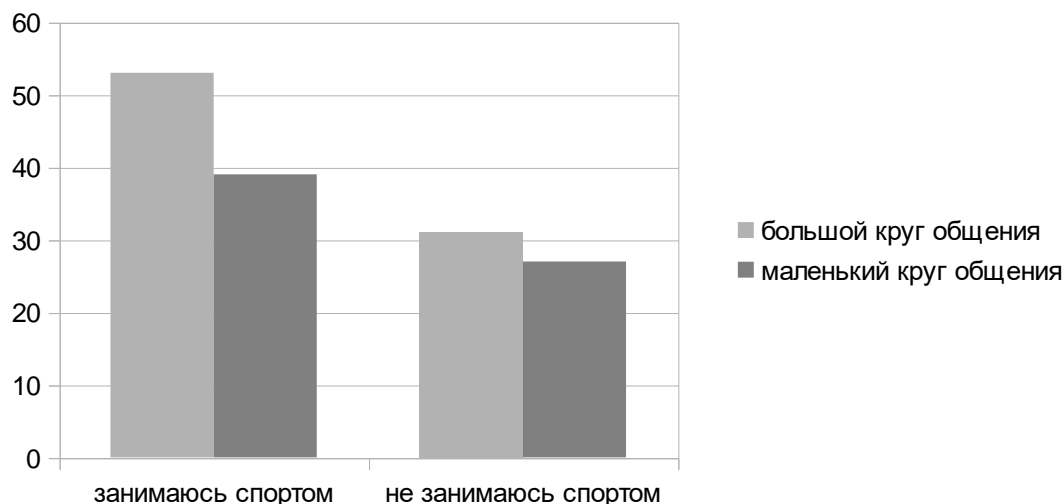


Рис. 16. Количество времени, проведенное участниками в неудобной позе (в минутах), в зависимости от занятия спортом и круга общения.

Специалисты полагают, что полученные результаты объясняются количеством эндорфинов выделяемых при занятии спортом. Эндорфин является гормоном «счастья», и играет роль естественных обезболивающих. Он выделяется как при положительном общении, так и при занятии спортом. И в совокупности дает результат, при котором человек способен испытывать дискомфорт продолжительное время.

Совместные физические нагрузки полезны для рабочего коллектива организации. Они помогают сплотить его. Происходит это за счет выработки в каждом участнике черт уважения к товарищам и постоянной взаимопомощи. Благодаря командным видам спорта, люди начинают доверять своим коллегам. При помощи этого формируется совсем другая атмосфера внутри учреждения. Что положительным образом влияет на работу и на климат в организации в целом.

Как уже было написано ранее, суть мероприятия заключается в

введении спортивно-развлекательных соревнований, а так же дополнительных уроков по строевой подготовке.

Ранее в ФКУ ОИК-№11 использовалась практика еженедельных занятий по строевой подготовке, но с назначением нового начальника объединения, перестала существовать. Следуя сведениям, собранным посредством интервью, в то время количество конфликтов и стрессовых ситуаций было намного меньше чем сейчас.

Исходя из схожести специфики работы учреждения, метод вооруженных сил российской федерации должен подойти и снизить уровень конфликтных и стрессовых ситуаций в коллективе организации.

3.5 Оценка эффективности комплекса предложенных мероприятий.

Итак, в данной выпускной квалификационной работе, для уменьшения уровня конфликтов и стрессов в ФКУ ОИК-№11 ОУХД ГУФСИН России по Пермскому краю, были предложены следующие мероприятия:

1. Повышение квалификации управленческих кадров объединения.
2. Назначение на управленческие должности исключительно лиц мужского пола.
3. Введение спортивно-развлекательных соревнований и дополнительных занятий по строевой подготовке.

Каждое из них, по-своему, способно повлиять на климат внутри коллектива организации.

Для реализации любого из представленных мероприятий не понадобится задействовать много ресурсов объединения. Все они подобраны таким образом, чтобы не было больших единовременных и постоянных затрат.

Безусловно, у всех оснований существуют как положительные, так и отрицательные стороны. Поэтому, следует разобраться в каждом из них.

Повышение квалификации управленческих кадров является самым

затратным мероприятием, с точки зрения материальных ресурсов. И могло быть еще более расточительным, но у объединения уже существует практика обучения своего личного состава. Это, безусловно, положительно влияет на его реализацию.

В объединении уже существует отработанный план, по которому определенные сотрудники обязаны повышать свою квалификацию каждые пять лет. Обучение проходит в учебных заведениях ФСИН по всей России. То есть, существует план, есть места проведения и преподаватели. Остается только сформировать целевую группу, которая будет состоять из начальников структурных подразделений. И составить индивидуальную программу, которая будет обучать основам управления. В том числе управлением конфликтами и стрессами в организации.

Второе мероприятие, а это назначение на управленческие должности исключительно лиц мужского пола, может стать самым сложным, со стороны его реализации. Потому что для достижения положительных результатов, будет необходимо убрать сотрудников женского пола с управленческих должностей.

Данное мероприятие не было предложено, не подумав. Многие исследования подтверждают факт того, что мужчина является лучшим руководителем. Дополнительным аргументом в пользу выбора именно этого основания послужила информация, которая была получена в ходе интервьюирования сотрудников объединения. Как мужчины, так и женщины сошлись на важности руководителя именно мужского пола. Главной причиной этого участники называли специфику организации.

С точки зрения материальных затрат, то их не должно быть на постоянной основе. Потому что тут нет необходимости создания новых должностей в объединении. Могут быть единовременные затраты. Но они будут в минимальном количестве.

Последнее предложенное мероприятие направлено на введение спортивно-развлекательных соревнований и дополнительных занятий по

строевой подготовке. И в этом случае, перед тем как предложить его, было проведено небольшое исследование.

Не так давно, занятия по строевой подготовке были в объединении на постоянной основе. Но с приходом нового начальства они прекратились. Еще ранее у сотрудников была возможность занятия спортом на территории учреждения. Существовал оборудованный спортзал, в котором занимались все желающие. Некоторые служащие ходили заниматься спортом даже в место обеденного перерыва. На данный момент помещение спортзала оборудовали под другие нужды.

Сотрудники объединения приучены к дисциплине и спорту. Опять же, благодаря специфике учреждения. Поэтому было предложено, основываясь на примере вооруженных сил российской федерации, возобновить уроки по строевой подготовке и вернуть возможность занятия спортом. Только с соблюдением нескольких нюансов:

1. Занятия спортом должны быть на обязательной основе.
2. Должны использоваться только командные виды спорта.

Затраты на реализацию этого мероприятия будут минимальны. Так как у объединения имеются все необходимые ресурсы, включая территорию.

Занятия по строевой подготовке вернуть с тем же графиком, как и был ранее, один раз в неделю. А спортивно-развлекательные соревнования можно проводить один раз в месяц. Либо с учетом сезонности, с упором на летнее и перерывом на зимнее время.

В комплексе все три предложенные мероприятия способны дать очень положительный результат. И это при минимальных затратах. Каждое основание сработает в разных направлениях, при этом преследуя одну цель.

С самого начала можно поставить на все управленческие должности исключительно сотрудников мужского пола. Затем создать из всех, как старых, так и недавно назначенных, начальников структурных подразделений целевую группу. И отправить их на обучение, где им будут преподаваться основы

управления. В том числе и управление конфликтами и стрессами в организации. Что бы они были в силах сами принимать меры для предупреждения и предотвращения конфликтных и стрессовых ситуаций.

И параллельно со всем происходящим, можно вернуть занятия по строевой подготовке и ввести обязательное проведение спортивно-развлекательных соревнований.

Все мероприятия внесут свой вклад в преодоление проблемы управления конфликтами и стрессами в ФКУ ОИК-№11 ОУХД ГУФСИН России по Пермскому краю.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На основании проведенного исследования качества управления конфликтами и стрессами в ФКУ ОИК-№11 ОУХД ГУФСИН России по Пермскому краю можно сделать следующие выводы.

Исправительная система, на текущий момент времени, является очень неустойчивой в отношении формирования системы управления в отдельных ее субъектах.

Большая часть управленческого персонала объединения не обладает достаточной квалификацией для управления конфликтами и стрессами в организации. А для руководителя чрезвычайно важно быть в состоянии справиться с конфликтными и стрессовыми ситуациями, обладать интуицией и достаточными знаниями в области управления.

Во второй главе выпускной квалификационной работы был выполнен анкетированный опрос, который показал уровень конфликтов и стрессов в объединении.

Из результатов стало понятно, что довольно большой процент участников опроса регулярно, так или иначе, сталкиваются с конфликтами на рабочем месте. Подобная тенденция прослеживалась и в случае со стрессами. Исходя из полученных данных. Практически пятьдесят процентов опрошиваемых часто подвергаются воздействию стрессовых состояний. А половина из них, практически непрерывно подвержены эмоциональному напряжению. Даже учитывая специфику учреждения, это не очень хороший показатель. Как известно, постоянное воздействие стресса приводит к депрессии и ухудшению здоровья работника. Что сильно сказывается на его способностях к выполнению своих обязанностей. И конечный результат его деятельности может быть не совсем верным.

Также были вопросы, связанные с наличием практики управления конфликтами и стрессами в ОИК. Результаты, которых показали отсутствие в объединении целенаправленной работы по управлению конфликтами и

стрессами.

В начале работы была поставлена цель, предложить подходы к улучшению управления конфликтами и стрессами в ФКУ ОИК-№11 ОУХД ГУФСИН России по Пермскому краю. И в рамках цели, необходимо было решить несколько задач:

1. Исследовать сущность понятия конфликтов и стрессов, и их научно-теоретические основы.
2. Провести анализ внутренней среды организации.
3. Обосновать подходы к улучшению качества управления конфликтами и стрессами в исследуемой организации.

Задачи были выполнены, а на основании полученных данных и выявленных недостатков, в третьей главе были предложены мероприятия по улучшению качества управления конфликтами и стрессами в ФКУ ОИК-№11 ОУХД ГУФСИН России по Пермскому краю, и выглядели они следующим образом:

1. Повышение квалификации управленческих кадров объединения.
2. Назначение на управленческие должности исключительно лиц мужского пола.
3. Введение спортивно-развлекательных соревнований и дополнительных занятий по строевой подготовке.

Каждое из них, по-своему, способно повлиять на климат внутри коллектива организации.

Для реализации любого из представленных мероприятий не понадобится задействовать много ресурсов объединения. Все они подобраны таким образом, чтобы не было больших единовременных и постоянных затрат.

Итогом можно сказать, что в комплексе все три предложенные мероприятия способны дать положительный результат. Каждое основание сработает в разных направлениях, при этом преследуя одну цель.

ЛИТЕРАТУРА

Законодательные материалы

1. Указа Президента Российской Федерации от 09.03.2004 № 314 «О системе и структуре федеральных органов исполнительной власти».
2. Положение о «Главном управлении Федеральной службы исполнения наказаний по Пермскому краю».
3. Положение о «Главном управлении Федеральной службы исполнения наказаний».

Книги

4. Анастази, А. Дифференциальная психология. Индивидуальные и групповые различия в поведении А. Анастази. Апрель Пресс, Изд-во ЭКСМО-Пресс, 2014.
5. Андреев, В.К. Конфликтология: искусство спора, ведения переговоров, разрешения конфликтов В.К.Андреев. Казань, 2015.
6. Анцупов, А.Я. Конфликтология: А.Я.Анцупов, А.И.Шипилов. ЮНИТИ-Дана, 2014.
7. Бакулин, С. Конфликт и диалог корпоративных культур С.Бакулин, 2016.
8. Баргоякова, И.И. Многомерная классификация социально-трудовых конфликтов И.И.Баргоякова, 2015.
9. Березин С.В. Концептуальные основы педагогической конфликтологии — Самара, 2017.
10. Богатырева, Н. Конфликтогены или как вести себя в конфликте Н.Богатырева, 2014.
11. Бодров В.А. Информационный стресс, 2015.
12. Бородкин Ф.М. Внимание: конфликт! Новосибирск: Наука, 2017.
13. Большаков А.Г. Конфликтология организаций А.Г.Большаков, М.Ю.Несмелова. МЗ-пресс, 2016.
14. Вершинин, М.С. Конфликтология М.С.Вершинин. СПб, 2016.

15. Ворожейкин, И.Е. Конфликтология И.Е.Ворожейкин, А.Я.Кибанов, Д.К.Захаров. М, 2014.
16. Гай, Винч Первая психологическая помощь Винч Гай. — М, Попурри, 2014.
17. Глазл, Ф. Конфликтменеджмент: Настольная книга руководителя и консультанта Ф. Глазл. — Калуга: Духовное познание, 2015.
18. Горбатенко, А.С. Коррекция межличностных конфликтов в малых группах М, 2016.
19. Гришина, Н.В. Психология конфликта Н.В.Гришина. — СПб, ПИТЕР 2013.
20. Грошев, И.В. Половой диморфизм и поведение в конфликте Психология: итоги и перспективы. — СПб, 2016.
21. Дубровская, О.Ф. Конфликт: что о нем желательно знать 2014.
22. Зайцев, А.К. Социальный конфликт на предприятии А.К.Зайцев. — Калуга, 2013.
23. Зигерт В. Руководить без конфликтов В.Зигерт, Л.Ланг. — М, 2015.
24. Иванова, Е.Н. Эффективное общение и конфликты Е.Н.Иванова. — СПб, 2017.
25. Ильин Е. П. Дифференциальная психофизиология мужчин и женщин Ильин Е. П — СПб, ПИТЕР, 2017.
26. Ильин, Е. П. Психогия индивидуальных различий Е.П. Ильин — СПб, Питер, 2014.
27. Как укротить эмоции. Техники по самоконтролю. — М, Мир, 2016.
28. Калашников, Д. Конфликты в организации, 2015.
29. Кижаяев-Смык Л.А. Психология стресса, — М, «Наука», 2014.
30. Коноваленко, М. Конфликт: победить или выиграть, 2014.
31. Кузьмина, М. Конфликт — вызов профессионализму, 2016.
32. Лукин, Ю.Ф. Конфликтология. Управление конфликтами — М, Трикста, 2017.

33. Мастенбрук, У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации — М, 2016.
34. Петровская, Л.А. О понятийной схеме социально-психологического анализа конфликта — СПб, 2014.
35. Попова, Ж. Конфликт можно разрешить, 2013.
36. Почебут Л.Г. Организационная социальная психология, — СПб, 2015.
37. Рафаэль Ж., Управление стрессом, — М, Феникс, 2014.
38. Регнет, Э. Конфликты в организациях, Харьков, Гуманитарный Центр, 2015.
39. Роберт, С. Психология стресса, — М, Питер, 2018.
40. Робер М. Психология индивида и группы, — М, 2018.
41. Розанова, В. Психологические особенности конфликтов, 2013.
42. Светлов, В.А. Конфликт: модели, решения, менеджмент, — СПб, Питер, 2015.
43. Станкин, М. Конфликт и его разрешение, 2014.
44. Ходосова, А. П. 12 способов укротить стресс, — М.: ТЕРРА-Книжный клуб, 2014.
45. Чумиков, А.Н. Управление конфликтами, — М, 2015.
46. Шипилов. А.И. Искусство конструктивно разрешать конфликты, 2013.
47. Щербак, В.Е. Конфликтные ситуации на предприятии, 2015.
48. Япко, М. Депрессия заразителна, — М, 2013.