

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(**Н И У « Б е л Г У »**)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

Кафедра управления персоналом

**Совершенствование управления стрессами в организации
на примере ООО «Ювелирный дом «Кристалл»».**

Выпускная квалификационная работа

студентки заочной формы обучения
направление подготовки 38.03.03 – управление персоналом

**5 курса группы 05001161
Липатовой Виктории Викторовны**

Научный руководитель
Старший преподаватель
кафедры «Управление
персоналом» Бессонова М.А.

Рецензент
Директор
Ювелирный дом ООО
«Кристалл»
Антоненко И.И.

БЕЛГОРОД 2016

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИЗУЧЕНИЯ СТРЕССА И МЕХАНИЗМА ПРОВЕДЕНИЯ ДИАГНОСТИКИ СТРЕССОВЫХ СОСТОЯНИЙ...5	
1.1. Сущность понятия стресса как предмета диагностики.....5	
1.2. Организационная диагностика стресса и оценка стресс – факторов в профессиональной деятельности..... 9	
1.3 Методика оценки эффективности системы управления стрессами в организации.....13	
ГЛАВА 2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ УРОВНЯ СТРЕССА И ЕГО ПРИЧИН У СОТРУДНИКОВ В ОРГАНИЗАЦИИ ЮВЕЛИРНЫЙ ДОМ ООО «КРИСТАЛЛ»..... 17	
2.1 Организационно-экономическая характеристика Ювелирный дом ООО «Кристалл».....17	
2.2 Анализ системы управления персоналом в Ювелирный дом ООО «Кристалл».....26	
2.2 Исследование системы управления стрессами в Ювелирный дом ООО «Кристалл».....34	
ГЛАВА 3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ СТРЕССАМИ В ЮВЕЛИРНЫЙ ДОМ ООО «КРИСТАЛЛ»61	
3.1Рекомендации по совершенствованию управления стрессами в Ювелирный дом ООО «Кристалл».....61	
3.2 Обоснование социально-экономической эффективности предложенных мероприятий.....66	
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....72	
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....75	
ПРИЛОЖЕНИЯ.....79	

ВВЕДЕНИЕ

Одним из главных факторов риска для жизненного успеха, благополучия и здоровья современного человека является стресс. Стресс стал типичным явлением, сопутствующем человеку в созданных им самим условиях жизни. В состоянии стресса существенно снижается работоспособность, ухудшается здоровье, увеличивается вероятность принятия ошибочных решений, провоцируются конфликтные ситуации. Существенное влияние стресс оказывает и на эффективность профессиональной деятельности человека. Выявление влияния стрессов на эффективность деятельности организации обуславливает актуальность темы дипломной работы.

В данной работе рассматривается влияние стрессов на эффективность трудовой деятельности персонала организации.

Стресс - это значительно отклоняющееся от нормы состояние чувственной и эмоциональной сферы человека, когда его восприятие окружающей среды и поведенческие реакции неадекватны ситуации. Основные причины стресса: организационные факторы (недогрузка, перегрузка, плохие физические условия работы, конфликт и неопределенность ролей); личностные факторы (смерть близких, конфликты в семье, плохие материальные условия и др.); неправильное соотношение между властными полномочиями и ответственностью.

Несмотря на то, что проблема стресса разрабатывается достаточно давно, учеными и практиками признается недостаточность раскрытия многих ее аспектов. Это относится и к диагностике многообразных проявлений стрессовых состояний. Вследствие чего изучение темы «механизма проведения диагностики стрессовых состояний» является актуальным.

Степень разработанности проблемы исследования данной темы достаточно высока, так как многие ученые, как отечественные, так и зарубежные, в настоящее время видят необходимость более детального и глубокого ее рассмотрения. Исследованием данной темы, занимались такие

ученые, как: Бодров В.А., Водопьянова Н.Е., Жукина Е., Иванов С.В., Игумнов С.В., Селье Г., Щербатых Ю.В.. Однако, проблема исследования обусловлена наличием противоречия между необходимостью совершенствования механизма проведения диагностики стрессовых состояний, и не достаточной теоретической разработанностью данной темы.

Целью исследования является разработка мероприятий по совершенствованию управления стрессами у персонала в Ювелирный дом ООО «Кристалл».

Задачи исследования:

- рассмотреть сущность понятие стресса, как предмета диагностики;
- изучить теоретические аспекты исследования механизма проведения диагностики стрессовых состояний;
- рассмотреть основные показатели эффективности системы управления стрессами в Ювелирный дом ООО «Кристалл».
- провести эмпирическое исследование системы управления стрессами в Ювелирный дом ООО «Кристалл» и оценить ее эффективность;
- выявить основные причины вызывающие стрессовые состояния у персонала в Ювелирный дом ООО «Кристалл».
- разработать мероприятия по «Совершенствованию управления стрессами в Ювелирный дом ООО «Кристалл»».

Объект дипломной работы – Ювелирный дом ООО «Кристалл».

Предмет исследования – управление стрессами в Ювелирный дом ООО «Кристалл».

Теоретико-методологической основой исследования послужили исследования: Аракелова Г.Г., Волкова И.А., Ганзина В.А., Губачева Ю.М., Кабушкина Н.И. и др.

Методы исследования, используемые в дипломной работе.

- 1) комплексный метод организации исследования.

2) эмпирические методы психологическое тестирование (шкала организационного стресса Маклина, экспресс–диагностика стрессогенных факторов в деятельности руководителя И.Д. Ладанова и В.А. Уразаевой, анкета «Пространство организационных проблем» В. Снеткова).

4) методы обработки данных – качественный и количественный анализ с применением методов математической статистики;

4) метод интерпретации результатов исследования – структурный.

Дипломная работа состоит из введения, трех главы, заключения, списка литературы, приложений.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИЗУЧЕНИЯ СТРЕССА И МЕХАНИЗМА ПРОВЕДЕНИЯ ДИАГНОСТИКИ СТРЕССОВЫХ СОСТОЯНИЙ

1.1. Сущность понятия стресса, как предмета диагностики.

История изучения стресса связана с именем Г. Селье. В 1936 г. в английском журнале «Nature» им было опубликовано письмо в редакцию, которое называлось «Синдром, вызываемый различными повреждающими агентами». Именно с этого момента началось научное изучение стресса как общего адаптационного синдрома (ОАС). Само понятие стресса в этом письме не упоминалось и появилось несколько позже, заимствованное У. Кэннона (1929).

Спустя полвека понятие стресса прочно вошло в обиходную речь и стало символом XX в. Широкое распространение концепции стресса обязано возросшей во второй половине XX столетия актуальности проблемы защиты человека от неблагоприятных факторов среды [14, с. 68].

Понятие стресса используется для характеристики обширного круга состояний человека, возникающих в ответ на чрезвычайные или экстремальные события, обстоятельства жизнедеятельности, стрессогенные факторы внешней среды. В обиходной речи под стрессом понимается состояние, противоположное покою и душевному равновесию, а при чрезмерном стрессе – горе, страдание и другие проявления дистресса. Оптимальный уровень стресса способен вызвать положительные эффекты: приятное возбуждение, душевный и творческий подъем, сверхмобилизация адаптационных возможностей [56, с. 25].

Стрессорный эффект зависит от интенсивности требований к приспособительной способности организма. Г. Селье полагает, что неспецифическая адаптационная активность в биологической системе существует всегда, а не только в ситуациях, достигших какого – то критически опасного уровня вза-

имоотношений со средой, что «полная свобода от стресса означает смерть», и в метафорической форме назвал стресс вкусом и ароматом жизни .

С другой стороны, стрессом называются все раздражители (физические, социально – психологические), которые вызывают состояние высокой напряженности, физического и психического дискомфорта, душевного потрясения и другие стресс–эффекты.

В современной научной литературе термин «стресс» используется в различных значениях.

Во – первых, под стрессом понимается сильное неблагоприятное, отрицательно влияющее на организм воздействие, названное Г. Селье термином «стрессор» . Позже «стрессор» или «стресс–фактор» стали использоваться как синонимы.

Во – вторых, под стрессом понимаются субъективные реакции, отражающие внутреннее психическое состояние напряжения и возбуждения. Данное состояние интерпретируется как эмоции, оборонительные реакции и процессы преодоления (копинг), происходящие в самом человеке. В третью группу объединяются понятия стресса как неспецифических черт физиологических и психологических реакций организма при сильных, экстремальных для него воздействиях, вызывающих интенсивные проявления адаптационной активности. Эти реакции направлены на поддержание поведенческих действий и психических процессов по преодолению этих стрессовых эффектов. В других определениях не учитывается факт наличия неспецифических черт адаптационных процессов как при негативных, так и при позитивных воздействиях на организм [32, с. 54].

В.А. Ганзин рассматривает состояние стресса как полидетерминированное, интегральное качество личности, как целостная реакция личности на внешние и внутренние стимулы, направленная на достижение полезного результата.

В многочисленных исследованиях установлено, что неспецифичность физиологических и психологических адаптационных процессов проявляется

при разных по силе воздействиях, а интенсивность адаптационной активности связана со значимостью для человека действующего стресс-фактора. Наиболее адекватной трактовкой, по мнению Л. А. Китаева-Смыка, ведущего отечественного специалиста в данной области, является понимание стресса как неспецифических физиологических и психологических проявлений адаптационной активности при сильных, экстремальных для организма воздействиях, имеющих определенную значимость для человека .

Иногда стресс рассматривается как крайняя степень психической напряженности, оказывающая сильное и отрицательное влияние на деятельность, в то время как психическая напряженность характеризует повышенное и адекватное условиям функционирование организма и личности.

Психическим проявлениям общего адаптационного синдрома, описанного Г. Селье, было присвоено наименование «эмоциональный стресс», которое породило разночтение обозначенных им явлений. В его содержание включают и первичные эмоциональные психические реакции, возникающие при критических психологических воздействиях, и эмоционально-психические симптомы, вызванные телесными повреждениями, аффективные реакции при стрессе и физиологические механизмы, лежащие в их основе .

Иными словами, под термином эмоциональный стресс понимается широкий круг изменений психических проявлений, сопровождающихся выраженными неспецифическими изменениями биологических, электрофизических и других корреляторов стресса. Г.Г. Аракелов с эмоциональным стрессом связывает напряжение барьера психической адаптации. Важно различать понятия «эмоциональный стресс» и «эмоции»; в основе эмоционального стресса лежит эмоциональное напряжение, но эти термины не являются тождественными[7, с. 87].

Выделяют следующую классификацию методов нейтрализации стресса (см. таблицу 1.1.).

Таблица 1.1

Классификация методов нейтрализации стресса.

Методы нейтрализации стресса			
Психологические	Физиологические	Биохимические	Физические
Медитация, музыкотерапия, рациональная терапия, диссоциирование и пр.	Массаж акупунктура, физические упражнения и пр.	Фармакотерапия, фитотерапия и пр.	Баня, закаливание, водные процедуры, световое воздействие и пр.

Таким образом, можно отметить, что профилактика стресса ориентирована, прежде всего, на устранение потенциальных источников стресса – не только во внешнем, но и во внутреннем мире человека. Особое значение здесь имеет обучение навыкам психической саморегуляции, которые при комплексном и грамотном применении позволяют повысить общий уровень работоспособности человека и эффективно восстановить затраченные ресурсы в ситуациях повышенного напряжения. Важным аспектом профилактической работы является обучение работников методам, позволяющими правильно анализировать и интерпретировать ситуации жизненных и профессиональных стрессов, давать им реалистические оценки, расширять репертуар конструктивных копинг–стратегий и повышать мотивацию к личностному росту в аспекте жизненной стойкости и противостояния различным видам стресса. Одной из составляющих профилактики стресса (консультативной поддержки) является персональная психодиагностика нервно–психической напряженности (стресс–состояний) и стрессоустойчивости работников, разработка индивидуальных рекомендаций по снижению уязвимости к стрессу с учетом личностных, социально–демографических и других особенностей и специфики работы. Далее в пункте 1.2. рассмотрим организационную диагностику стресса и оценку стресс–факторов в профессиональной деятельности [13, с. 67].

1.2. Организационная диагностика стресса и оценка стресс-факторов в профессиональной деятельности

Часто негативные эмоции (страх, тоска, агрессия) подавляются, удаляются из сознания в сферу бессознательных чувств, где они продолжают оказывать разрушительное действие на организм человека. При этом источники стресса остаются неосознанными, что не позволяет человеку конструктивно решать проблемы, связанные со стрессом, вовремя обращаться за медицинской и психологической помощью. В связи с этим психологами разработаны многочисленные методы диагностики стрессовых состояний и выявления особенностей личности, предрасполагающих к возникновению стресса.

Под организационной диагностикой стресса понимается выявление и оценка стресс-факторов на работ [16, с.132].

Организационная диагностика стресса – необходимая составляющая стресс-менеджмента, понимаемого как комплексное управление стрессогенностью рабочего пространства и стрессовым реагированием работников.

В зарубежной и отечественной научной литературе используются два понятия стресса рабочего пространства – организационный и профессиональный стресс. Понятия «профессиональный» и «организационный стресс» пересекаются, но не совпадают полностью. В зарубежной литературе, как правило, используется понятие «стресс на работе» или «трудовой стресс» без дифференцирования стрессоров, связанных с организационными проблемами и стрессорами со стороны специфики профессиональной деятельности.

Организационный стресс – психическое напряжение, связанное с преодолением несовершенства организационных условий труда, с высокими нагрузками при выполнении профессиональных обязанностей на рабочем месте в конкретной организационной структуре (в организации или в ее подразделении, фирме, компании, корпорации), а также с поиском новых неординарных решений при форс-мажорных обстоятельствах.

Чем выше привлекательность работы в данной конкретной организации, больше уверенность в карьерном продвижении и «защищенности рабочего места», чем больше удовлетворенность профессиональной самореализацией и качеством жизни, которую обеспечивает работа, тем меньше вероятность переживания работниками дистресса. Имеется некоторый оптимальный уровень рабочей напряженности (стресса), который стимулирует работников к профессиональному развитию и личностному росту, а также способствует их лояльности по отношению к своей организации [40, с. 98].

Общим признаком и причиной организационного стресса выступает наличие внутреннего конфликта между требованиями со стороны организации, привлекательностью работы в ней, ожиданиями и реальными возможностями работника. Несоответствие между личностью и организационной средой может проявляться на нескольких уровнях:

- субъективном;
- поведенческом;
- когнитивном;
- физиологическом;
- организационном.

К субъективным причинам и проявлениям организационного стресса, по мнению немецких психологов В. Зигерта и Л. Ланга, относятся следующие страхи у работников: страх не справиться с работой; страх допустить ошибку; страх быть обойденным другими; страх потерять работу; страх потерять собственное [23, с. 82].

К стресс – факторам рабочего пространства относятся также ролевые конфликты, высокие профессиональные требования, экстремальные условия деятельности для определенных профессий (летчик, космонавт, полярник, диспетчер АС и др.). Особую категорию организационных стрессов составляет фактор высокой личной ответственности за коллег и подчиненных, за общее дело. Например, современные исследования показывают, что лица с

высокой ответственностью в большой степени подвержены развитию стресс–синдрома «профессионального выгорания».

В качестве организационных стрессоров могут выступать неизвестность о планах и перспективах развития компании, несправедливость («непрозрачность») материального поощрения работников, отстраненность от активного участия в принятии решений. Если работники не имеют возможности повлиять на важные события, касающиеся их работы, то они испытывают чувство беспомощности и потери контроля над ситуациями. Это ведет к развитию неудовлетворенности самореализацией и качеством жизни и – как следствие – к снижению уверенности в профессиональной самоэффективности.

Возникать эти причины могут из – за слабого руководства или неудовлетворительного психологического климата. В последнем случае нарушается профессиональная взаимоподдержка коллег. В результате этого ограничены возможности обсуждать профессиональные проблемы, получать одобрение, поддержку и спокойствие от осознания того, что коллеги переживают те же трудности [31, с. 143].

Итак, к негативным последствиям организационных и профессиональных стрессов относятся:

- болезни и физиологические последствия;
- снижение стабильности персонала (текучесть кадров, увеличение числа несчастных случаев на производстве);
- снижение производительности (количества и качества труда);
- снижение трудовой мотивации, вовлеченности в работу, лояльности и привлекательности работы в организации;
- психологические последствия (нарушение волевого контроля, увеличение конфликтности в коллективе, переживания депрессии и переутомления, переживание одиночества и неудовлетворенности жизнью, различные комплексные переживания, называемые стресс–синдромами).

Методы диагностики и коррекции стрессовых состояний:

- прямые методы: соответствие показатели рост/вес; характеристики сна; регистрация частоты сердечных сокращений; определение показателей артериального давления; электрокардиография; определение параметров функционирования дыхательной системы.

- не прямые методы: опросники; оценка личностных особенностей: темперамент, тревожность, локус-контроль.

Поскольку стресс сопровождается переживанием тревоги и нервно-психического напряжения, в эту же группу можно отнести блок методик, направленных на диагностику тревожности:

1. Опросник Т. А. Немчина «Определение нервно-психического напряжения»;
2. Шкала самооценки тревоги В. Цунга;
3. Шкала ситуативной тревожности Ч. Д. Спилбергера;
4. Опросник иерархической структуры актуальных страхов (ОАС)

Методы диагностики и коррекции стрессовых состояний различают на:

- прямые методы: соответствие показатели рост/вес; характеристики сна; регистрация частоты сердечных сокращений; определение показателей артериального давления; электрокардиография; определение параметров функционирования дыхательной системы

- не прямые методы: опросники; оценка личностных особенностей: темперамент, тревожность, локус-контроль.

Направления психодиагностики, отбор конкретных методик и условия их применения зависят, прежде всего, от концептуальной основы деятельности специалиста, проводящего диагностику, от направленности его работы, полученного запроса, цели проведения диагностики, от конкретной ситуации. Ниже в главе 2 будут представлены отдельные диагностические методики, которые использованы при решении различных задач стресс – менеджмента в организации.

1.3 Методика оценки эффективности системы управления стрессами в организации.

Оценка деятельности системы управления стрессами организации базируется на определении того, насколько она способствует достижению целей организации и выполнению поставленных перед ней задач.

Результаты оценки служат индикаторами, фокусирующими внимание на основных проблемах работы с персоналом, таких как дисциплина труда, текучесть кадров, повышение производительности труда, повышение удовлетворенности трудом в организации. [18, с. 52].

Рассмотрим основные показатели эффективности системы управления стрессами.

1) Текучесть кадров. Это движение рабочей силы. Обусловленное неудовлетворённостью работника рабочим местом, или неудовлетворенность организации данным работником (его недисциплинированностью и невыполнением работником обязанностей без уважительных причин).

Относительный показатель текучести – коэффициент текучести.

3. Коэффициент текучести кадров ($K_{тк}$):

$$K_{тк} = \frac{\text{Количество работников, уволившихся по собственному желанию и уволенных за нарушение трудовой дисциплины}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} \quad (1.1)$$

2) Коэффициент удовлетворенности работников работой на предприятии

$$(K_y) K_y = 1 - (P_{сж} / P_{ср}) \quad (1.2)$$

где $P_{сж}$ – число работников, выбывших с предприятия по собственному желанию.

$P_{ср}$ – среднесписочная численность работников на предприятии.

Показатели текучести взаимосвязаны с показателями абсентеизма, характеризующими общий уровень дисциплины труда.

3) Показатель абсентеизма

$$(A), \% A = P_{п}/P \times 100, \quad (1.3)$$

Р где $P_{п}$ – общее число часов, пропущенных работниками в течение года по болезни, отгулы за свой счет, прогулы, кроме отпусков и простоев

$P_{х}$ – общее количество отработанного времени в течение года.

4)Снижение потерь рабочего времени из-за неявок на работу

Расчет производился по формуле:

$$B = D * 100 / \Phi_{р}, \quad (1.4)$$

где D - потери рабочего времени, (чел-дн),

$\Phi_{р}$ - отработано всеми сотрудниками за год, (чел-дн).

5)Производительность труда (ПТ) – ключевой показатель эффективности системы управления стрессами

Производительность труда определяется по формуле:

$$P_1 = \frac{A_1}{\mathcal{C}_{с1}} \text{ тыс. руб.}; \quad (1.5)$$

$$P_0 = \frac{A_0}{\mathcal{C}_{с0}} \text{ тыс. руб.}; \quad (1.6)$$

где P_1 и P_0 - производительность труда, соответственно, в проектом и базовом вариантах, ц / чел-ч.;

$\mathcal{C}_в$ и $\mathcal{C}_{сн}$ - среднесписочная численность, соответственно, в проектом и базовом вариантах, чел-ч.;

A_1 и A_0 - объем продукции или объем работ, соответственно, в проектом и базовом вариантах, ц.

Прирост производительности труда будет заключаться в увеличении суммы оказываемых услуг в год.

Прирост производительности труда можно определить по формуле:

Прирост производительности труда по организации определяем по формуле:

$$\Pi_{\text{рост}} = \frac{\Pi_1}{\Pi_0}, \text{ раз} \quad (1.7)$$

б) Эффект может представлять собой дополнительный доход (выручку, прибыль) или экономию тех или иных расходов.

Годовой экономический эффект при сравнении ситуации до и после внедрения комплекса мероприятий рассчитывается по показателю прирост прибыли и определяется по формуле:

$$\text{Э пр} = (\Pi_1/A_1 - \Pi_0/A_0) * A_1, \text{ руб.}; \quad (1.8)$$

Где, Э пр - годовой прирост прибыли, руб.;

Π_1 и Π_0 - годовая прибыль по проектируемому и базовому вариантам, руб.;

A_1 и A_0 - годовой объем произведенной продукции (работ, услуг) по проектируемому и базовому вариантам, т.

Экономическая оценка внедряемых мероприятий по совершенствованию системы управления и стрессами в организации производится по следующей методике.

Количественная оценка показателей эффективности деятельности системы предполагает обязательное определение затрат, необходимых для реализации разработанных мероприятий.

Первым этапом является оценка общих капиталовложений, для осуществления реализации.

Капитальные вложения (K) на внедрение мероприятий по

совершенствованию организации труда персонала, включают в себя вложения в строительные работы (K_c), капитальные затраты в оборудование ($K_{об}$), другие капитальные вложения и определяются как сумма всех капиталовложений по формуле:

$$K = K_c + K_{об} + K_1 + K_2 + K_i, \text{ руб.} \quad (1.10)$$

Прирост выручки от реализации рассчитывается по следующей формуле:

$$V_{пр} = V_{баз} + \Delta V, \quad (1.11)$$

где $V_{баз}$ – базовый объем выручки, тыс. руб.;

ΔV – прирост объема выручки от внедрения проекта мероприятий.

Далее рассчитаем срок окупаемости проекта.

$$\text{Срок окупаемости } T = K / (\text{Прирост прибыли за год}) \quad (1.12)$$

. Экономическая эффективность определяется по следующей формуле:

$$\Xi = P - Z, \quad (1.13)$$

Где P – предполагаемый результат от внедрения мероприятий;

Z – затраты.

Таким образом, были рассмотрены основные индикаторы, позволяющие проанализировать эффективность системы управления стрессами в организациях.

ГЛАВА 2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ УРОВНЯ СТРЕССА И ЕГО ПРИЧИН У СОТРУДНИКОВ В ОРГАНИЗАЦИИ ЮВЕЛИРНЫЙ ДОМ ООО «КРИСТАЛЛ».

2.1 Краткая организационно-экономическая характеристика Ювелирный дом ООО «Кристалл».

Фирменное название Ювелирный дом ООО «Кристалл» в г. Белгород, является региональным сетевым магазином общероссийской сети ООО «Кристалл». Место нахождения управляющей компании Ювелирный дом ООО «Кристалл» является г. Липецк, ул. 9 Мая, строение 10.

Целью общества является расширение рынка товаров и услуг, а так же получение прибыли.

Белгородский региональный филиал Ювелирный дом ООО «Кристалл» находится по адресу г. Белгород, ул . Попова, дом 17.

Согласно уставу организации основной целью деятельности является получение прибыли, удовлетворение потребностей покупателей, расширение в сбытовой сети ювелирных изделий.

Основными видами деятельности Ювелирный дом ООО «Кристалл» является:

- Реализация ювелирных изделий и сопутствующих товаров.
- Розничная торговля часами
- Ремонт часов и ювелирных изделий
- Скупка лома золота
- Обработка отходов и лома драгоценных металлов
- Некоторые другие виды деятельности.

Так как, Ювелирный дом ООО «Кристалл» осуществляет розничную торговлю, режимом налогообложения является единый налог на вмененный доход. Помимо этого, Ювелирный дом ООО «Кристалл» уплачивает следу-

ющие налоги и взносы: взносы на обязательное пенсионное страхование, налог на доходы физических лиц.

Рассмотрим организационную структуру Ювелирный дом ООО «Кристалл» в г. Белгород, представленную на рисунке 1. В штатном расписании магазина, утверждено 25 штатных единиц. В список штатных сотрудников входят директор магазина, один специалист занимающийся ведением учета хозяйственных операций (главный бухгалтер) Ювелирный дом ООО «Кристалл», менеджер по персоналу, товаровед, три старших продавца, девять продавцов-консультантов, два продавца-скупщика, четыре кассира, один мастер по ремонту изделий и два уборщика производственных и служебных помещений.

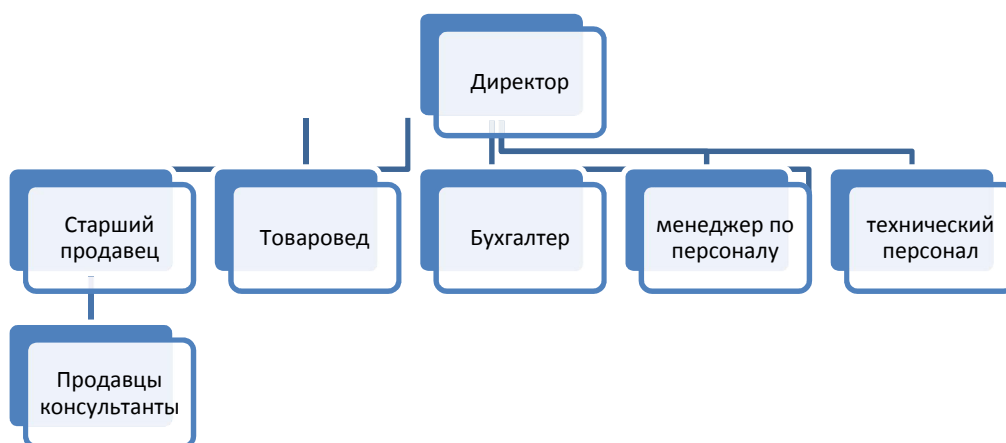


Рисунок 1. Организационная структура Ювелирный дом ООО «Кристалл».

Рассмотрим основные показатели финансово-экономического состояния ООО Ювелирный дом «Кристалл».

Таблица 2.1

Основные показатели хозяйственной деятельности Ювелирный дом ООО «Кристалл»
2013-2015 гг., млн./тыс. руб.

№	Показатели	2013г.	2014 г.	2015 г.	Отн. откл.в %	Прирост, %
1	Выручка от продажи .	79 734 962	77 658 245	76 386 090	95	- 5
3	Стоимость основных фондов.	241 786	247964,9	247 965,2	102,5	2,5
6	Среднегодовая численность работников	27	25	25	92,2	- 7,8
7	Валовая прибыль	36 867 481	37 471 296	38 218 694	103	3
8	Фонд оплаты труда	7 247 386	7 896 449	8 891739	122	22
10	Годовая производительность труда, тыс. руб./чел.	2 953 146	3 106329	3 055 443	103	3
11	Прибыль от продаж	18 443 740	19 173 672	19 610 934	106	6
12	Чистая прибыль	17 754 992	17 986 486	15 436 748	86	-14

Представленные данные в таблице свидетельствуют о расширении деятельности предприятия, и увеличении объемов продаж.

В Ювелирный дом ООО «Кристалл» за исследуемый период наблюдается снижение чистой прибыли на 14 %, и снижение выручки от продаж на 5%. Прирост фонда оплаты труда, за исследуемый период, составляет 22 %. Производительности труда за исследуемый период увеличилась незначительно, прирост составляет 3%. Хотя за период 2014 -2015 г. наблюдается снижение производительности труда на 2%. Штат персонала, за исследуемый период, уменьшился на 7,8%, это объясняется тем, что, в связи с общей экономической ситуацией, Ювелирный дом ООО «Кристалл», проводит оптимизацию численности персонала. Увеличение производительности труда на 3% за период 2013- 2014 г., объясняется увеличением планов личных продаж персонала, категории продавцов консультантов, оставшихся после оптимизации штата персонала, проводившегося в 2014 году.

Таблица 2.2

Состав и структура основных фондов Ювелирный дом ООО «Кристалл».

Виды основных фондов	2013 г.		2014 г.		2015 г.		Отклонение	
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	в тыс.руб	%
Оборудование,	198148	81%	196002,3	79%	199848.8	80,6%	1700	100,8%
Прочие основные средства	43638	19%	51962,9	21%	48116,4	19,4%	4478.4	110%
Итого	241786	100%	247964,9	100%	247965,2	100%	6179.2	0

Основные фонды исследуемой организации, Ювелирный дом ООО «Кристалл» состоят из двух статей. По статье оборудование наблюдается положительный, хотя и небольшой прирост, составляющий 1700 руб. Организация снимает помещение в аренду, поэтому основной фонд состоит в основном из оборудования, которым в достаточно полной мере оснащен магазин и пока не требует срочной замены. По статье прочие основные средства тоже наблюдается прирост на 4 478.4 тыс. руб. В целом эта тенденция достаточно благоприятна.

Далее рассчитаем основные коэффициенты, характеризующие финансовую устойчивость организации Ювелирный дом ООО «Кристалл».

Рассмотрим абсолютные показатели финансовой устойчивости.

Собственный капитал состоит из уставного капитала, добавочного капитала, резервного капитала, нераспределенной прибыли.

Организация имеет 2156745 тыс. руб. нераспределенной прибыли. Уставной капитал составляет 100 тыс. руб. Резервный капитал составляет 24 402 тыс. руб. за 2015 г.

Долгосрочные обязательства — это задолженность организации по кредитам и займам. К долгосрочным обязательствам также относятся отложенные налоговые обязательства. Организация имеет 595081 отложенных обязательств.

Внеоборотные активы предприятия представляют собой те ценности и имущество, которые служат дольше операционного цикла. Количественный показатель равен 247965,2 тыс. руб.

Внеоборотные активы участвуют в производстве продукции или услуг компании.

Таблица 2.3.
Абсолютные показатели финансовой устойчивости

Статья баланса	Абсолютное значение, тыс. руб.			Откло- нение,%
	2013г.	2015 г.	Абс.	Отн.
Собственный капитал (СК)	2 149 881	2 281 147	131 266	106
Краткосрочные обязательства (ДО)	583 002	595 081	137 459	102
Долгосрочная кредиторская задол- женность (ККЗ)	9 195 116	10 367 693	166 284	188
Дебиторская задолженность.(ДД)	1 450 548.1	1 440 589,1	-9 958 96	99
Оборотные активы (ОА)	241 786	247 965,2	6 179.2	102,5
Запасы (З)	345 098	427 772	261 218	123

Относительные показатели финансовой устойчивости показывают на сколько зависит предприятие от инвесторов и кредиторов.

Приведем формулы расчета перечисленных коэффициентов:

- . Коэффициент автономии

$$K_a = \frac{СК}{ВБ} \quad (2.14)$$

где: СК — собственный капитал;

ВБ — валюта баланса.

$$K_a 2013 = 2149881 / 10749405 = 0,2$$

$$K_a 2015 = 2281147 / 16293907 = 0,14$$

2. Коэффициент финансовой зависимости

- Коэффициент финансовой зависимости (debt ratio)

$$K_{фз} = \frac{ВБ}{СК} \quad (2.15)$$

$$K_z 2013 = 10749405 / 2149881 = 4.7$$

$$K_a 2015 = 16293907 / 2281147 = 6.1$$

- Финансовый леверидж

$$\text{ФЛ} = \frac{\text{ЗК}}{\text{ВБ}} \quad (2.16)$$

где: ЗК — заемный капитал.

$$\text{ФЛ 2013} = 17199048 / 10749405 = 1,6$$

$$\text{ФЛ 2015} = 24\,440\,860 / 16293907 = 1,5$$

- Коэффициент соотношения заемных средств и собственных средств

$$\text{К соотн. зс и сс} = \frac{\text{ЗК}}{\text{СК}} \quad (2.17)$$

$$\text{Кс/з 2013} = 17199048 / 2149881 = 0,29$$

$$\text{Кс/з 2015} = 24\,440\,860 / 2281147 = 0,45$$

- Коэффициент финансовой устойчивости

$$\text{К фу} = \frac{\text{СК}}{\text{ЗК}} \quad (2.18)$$

$$\text{Кфу2013} = 2149881 / 17199048 = 0,2$$

$$\text{Кфу2015} = 2281147 / 24\,440\,860 = 0,2$$

Формула расчета коэффициента финансовой устойчивости

$\text{К фу} = (\text{Собственный капитал} + \text{Долгосрочные обязательства}) / \text{Валюта баланса}$

Рекомендуемое значение 0,8 - 0,9, тревожно ниже 0,75.

- Коэффициент текущей (общей) ликвидности (коэффициент покрытия; англ. current ratio, CR)).

Формула расчета коэффициента текущей ликвидности:

$\text{Кл} = \text{Оборотные активы} / \text{краткосрочные обязательства}$

Оборотные активы в нашем случае равны запасы + дебиторская задолженность

$$Кл2013=1795646.16/583002=3.08$$

$$Кл2015=1868554.34/595081=3.14$$

Таблица 2.4

Динамика показателей финансового состояния и платежеспособности Ювелирный дом ООО «Кристалл».

№	Показатель	Норматив	Период		Отклонение 2014/2015
			2014	2015	
	Коэффициент автономии	0,6-0,7	0,2	0,14	-0,6
	Коэффициент финансовой зависимости	0.6-0.7.	4.7	6.1	1.4
	Финансовый леверидж	1-1,5	1,6	1,5	-0,1
	Коэффициент соотношения заемных средств и собственных средств	0,5 < $K_{з/с} < 0,7$	0,29	0,45	0,16
	Коэффициент финансовой устойчивости	0,8 - 0.9	0,2	0,2	0
	Рассчитаем коэффициент ликвидности	от 1.5 до 2.5	3,08	3,41	0,33

Коэффициент автономии равный 0,2 с динамикой уменьшения до 0.14 показывает, что Ювелирный дом ООО «Кристалл» достаточно сильно зависим от заемных средств. Это подтверждает факт наличия больших активов по статьям кредиторской задолженности. Магазин сильно зависим от кредитных займов банковских агентов. Эту тенденцию подтверждает высокий коэффициент финансовой зависимости. Причем за рассматриваемый период зависимость становится все более выраженной. Показатели финансового левериджа находятся на краю максимального значения норматива. Следовательно, магазин имеет недостаточно устойчивое финансовое положение и сильно зависит от заемных средств.

Тенденция его увеличения говорит о том, что организации становится труднее привлекать заемный капитал. Заемные средства за исследуемый период увеличились и составляют половину от Общего количества собственных и заемных. Но показатель находится в пределах нормы. Коэффициент финансовой устойчивости находится в пределах нормы. Коэффициент ликвидности превышает норматив, что говорит о нерациональной структуре капитала организации. Заемный капитал превышает собственный.

Таким образом, можно сделать общий вывод о том, что финансовое состояние устойчивое, но в тоже время предприятие не дополучает прибыль

из-за слабого использования эффекта финансового рычага, и сильно зависимо от привлеченных заемных средств.

Таблица 2.5

Состав и структура фонда заработной платы за 2012 -2014 г. Ювелирный дом ООО «Кристалл».

Показатель	2013	2014	2015	Абс. отклонение	Отн. отклонение
	Тыс. руб.	Тыс. руб.	Тыс. руб.	Тыс. руб.	Тыс. руб.
Оплата по окладам	3656120	3973694	3973694	317574	108%
Премии от объема продаж	182805	198627	221446	38641	121%
Доплаты за работу в выходные и праздничные дни	86963	817475	83657	-3306	96%
Выплаты за счет прибыли.	250000	250000	275000	25000	110%
Оплата ежегодных и дополнительных отпусков	194005	142764	167593	-26412	86%
Итого	7 247 386	7 896449	8 891739	1644353	122%

Ювелирный дом ООО «Кристалл» обладает достаточно большим фондом оплаты труда. Заработная плата сотрудников работающих непосредственно в продажах состоит из нескольких статей:

- Оклад
- Премия от объема продаж
- Доплат за работу в выходные и праздничные дни
- Депремирование за невыполнение плана продаж
- Единовременные выплаты за счет прибыли.

Можно наблюдать за исследуемый период тенденцию роста фонда на 22% за исследуемый период. Хотя прирост фонда по окладам не является значительным и составляет 317 547 тыс. руб. или 8%. Все же эта тенденция очень благоприятная. Наблюдается прирост выплат за счет объемов продаж. Он составляет 38641 тыс. руб., прирост 10%. Выполнение плана продаж является обязательным для выполнения требованием. Таким способом организация стимулирует не только своих продавцов, ну и как следствие, поддерживает высокие показатели объёма продаж, а, следовательно, и прибыли. Выплаты по основным и дополнительным отпускам, а так же выходным и праздничным дням сократились. Это тенденция объясняется снижением затрат по

фонду оплаты труда за счет проведенного сокращения штатов в 2014 г. В целом в организации достаточно ресурсов, из которых формируется достаточный фонд оплаты труда персонала.

2.2 Анализ системы управления персоналом в Ювелирный дом ООО «Кристалл»

Функции управления персоналом возложены на одного человека, занимающего должность менеджера по персоналу.

Менеджер по персоналу подчиняется непосредственно директору, магазина и входит в состав аппарата управления.

Среднесписочный состав персонала в 2015 году составил 25 человек согласно штатному расписанию (Приложение 3).

Рассмотрим структуру персонала Ювелирный дом ООО «Кристалл» за исследуемый период.

Таблица 2.6

Структура персонала

Категории персонала	Численность						Откл. по уд.вес у, % 2014-2015	Откл. по уд.вес у, % 2013-2015
	2013 г., чел.	Уд.вес, %	2014 г., чел.	Уд.вес, %	2015 г., чел.	Уд.вес, %		
Персонал, всего в том числе:	27	100%	25	100%	25	100%	0	0
1.Руководители	1	3,7%	1	4%	1	4%	0	1,3%
2. Специалисты	23	85%	21	84%	21	84%	0	-1%
3. Рабочие	3	11,3%	3	12%	3	12%	0	0,7%
4. Служащие	0	0	0	0	0	0	0	0

Из приведенной информации можно увидеть, что численность персонала сократилась на 2 штатных единицы. В 2014 г. Было проведено сокращение штатов. В результате сокращены 2 штатные единицы продавцов. Основную долю персонала в структуре занимают специалисты 84%. К ним относят продавцов и кассиров, скупщиков, бухгалтера, и менеджера по персоналу. Следующую долю по выборке составляют рабочие 11.3%. Это вспомогательный персонал, уборщики, охранники. Руководитель в данной организации один. Это директор магазина. Доля по выборке 3,7%.

Далее рассмотрим возрастную структуру персонала.

Таблица 2.7

Распределение персонала по возрасту

Группы работников по возрасту, лет	Численность						Откл. по уд.весу, % 2014-2015	Откл. по уд.весу, %, 2013-2015
	2013 г., чел.	Уд.вес, %	2014 г., чел.	Уд.вес, %	2015 г., чел	Уд.вес, %		
До 20	0	0	0	0	0	0	0	
20 – 30	14	52%	12	48%	13	52%	0%	
30 – 40	10	37%	10	40%	9	36%	-1%	
40 – 50	3	11%	3	12%	3	12%	-1%	
50 – 60	0	0	0	0	0	0	0	0
Свыше 60	0	0	0	0	0	0	0	0
Итого		100%	0	100%	0	100%		

Из представленной информации видно, что основной костяк персонала магазина составляют достаточно молодые люди. Процент по выборке 48%.

Следующую долю составляют работники от 30 до 40 лет. Процент по выборке 40%. Работников в возрасте от 40 до 50 лет достаточно мало. Они составляют 11%. Таким образом персонал Ювелирный дом ООО «Кристалл» - это коллектив молодых и работоспособных людей.

Рассмотрим распределение персонала по гендерному признаку.

Таблица 2.8

Распределение персонала по полу Ювелирный дом ООО «Кристалл» в 2015 г.

Группы работников	Мужчины		Женщины	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
Руководители	0	0%	1	33,3%
Специалисты	1	34,%	20	56,7%
Рабочие	2	66%	2	10%
Служащие	0	0	0	0
Итого	3	12%	22	88%

Очевидно, что по гендерному признаку в структуре персонала доминируют женщины. Процент по выборке 88%. Мужчины составляют 12 %.

Таблица 2.9

Распределение персонала по трудовому стажу

Группы работников по стажу, лет	Численность						Откл. по уд.весу, % 2014-2015	Откл. по уд.весу, %, 2013-2015
	2013 г., чел.	Уд.вес, %	2014 г., чел.	Уд.вес, %	2015 г., чел.	Уд.вес, %		
До 1	1	3,7%	0	0	0	0	0	- 3,7%
От 1 до 3	3	11,1%	2	8%	2	8%	-1	-3.1%
От 3 до 5	8	29%	9	36%	9	36%	1	7%
От 5 до 10	9	33,3%	8	32%	8	32%	-1	-1,3%
Свыше 10	6	22,2%	6	24%	6	24%	0	1,8%
Итого	27	100%	25	100%	25	100%		

Рассматривая структуру персонала по трудовому стажу можно сделать вывод, что, несмотря на достаточно молодой коллектив, все сотрудники обладают достаточно приличным опытом работы. Так доминируют как среди мужчин, так и среди женщин работники со стажем от 5 до 10 лет. Достаточно высокий процент занимают работники со стажем от 3 до 5 лет. Имеются работники с опытом работы более 10 лет. Это положительная тенденция, подтверждающая наличие опытного и компетентного персонала в рассматриваемой нами организации.

Рассмотрим распределение персонала по образованию.

Таблица 2.10

Распределение персонала по образованию.

Группы работников по стажу, лет	Численность						Откл. по уд.весу, % 2014-2015	Откл. по уд.весу, %, 2013-2015
	2013 г., чел.	Уд.вес, %	2014 г., чел.	Уд.вес, %	2015 г., чел.	Уд.вес, %		
среднее	0	0	0	0	0	0	0	0
среднее специальное	3	11,%	3	12%	3	12%	0	1%
незаконченное высшее	5	18,%	6	22%	5	20%	-2%	2%
высшее	20	71,0%	17	66%	18	73%	7%	3%
ученая степень	0	0	0	0	0	0	0	0
Итого		100%		100%		100%		

В структуре персонала Ювелирный дом ООО «Кристалл» доминируют работники с высшим образованием. Процент по выборке составляет 73% в 2015 г. Стоит отметить, что за исследуемый период по данному критерию наблюдается положительный прирост в 3%. Второе место по выборке занимают работники с незаконченным высшим образованием. Процент по выборке 20 % в 2015 г.

Рассмотрим основные показатели кадровых процессов в Ювелирный дом ООО «Кристалл».

Основными кадровыми процессными коэффициентами, являются коэффициент приёма и увольнения, текучести и постоянства кадров, а так же коэффициент абсентеизма.

Рассчитаем их:

б) коэффициент приёма и выбытия работников, рассчитываются по формулам:

коэффициент приёма —

$$K_{\text{п}} = \text{П} / \text{сп}, \quad (2.19)$$

где $K_{\text{п}}$ — коэффициент приёма;

П — количество принятых работников за период (человек);

сп — среднесписочная численность работников за период (человек);

$$K_{\text{п}}(2015) = 5/25 * 100 = 20 \%$$

$$K_{\text{п}}(2014) = 5/25 * 100 = 20\%$$

$$K_{\text{п}}(2013) = 6/27 * 100 = 22\%$$

коэффициент выбытия —

$$K_{\text{в}} = \text{В} / \text{сп}, \quad (2.20)$$

Где $K_{\text{в}}$ — коэффициент выбытия;

В — количество выбывших за период работников (человек);

сп — среднесписочная численность работников за период (человек);

Коэффициенты приёма и выбытия являются показателями, характеризующими также оборот рабочей силы, но в относительных величинах;

$$Кв(2013)=6/27*100=22\%$$

$$Кв(2014)=7/25*100=28\%$$

$$Кв(2015)=5/25*100=20\%$$

в) коэффициенты стабильности, текучести кадров, рассчитываются по следующим формулам:

коэффициент стабильности кадров:

$$К_{ст} = c5 / сп , \quad (2.21)$$

где $К_{ст}$ — коэффициент стабильности кадров;

$c5$ — среднесписочная численность работников за период со стажем более 5 лет на данном предприятии (человек);

$сп$ — среднесписочная численность работников за период (человек)

$$Кс(2013)=8/27*100=29\%$$

$$Кс(2014)=9/25*100=36\%$$

$$Кс(2015)=9/25*100=36\%$$

коэффициент текучести кадров: —

$$К_{т} = В/Ч сп,*100\% \quad (2.22)$$

Где $К_{т}$ — коэффициент текучести кадров;

$В$ — количество выбывших за период работников (человек);

$Ч сп$ — среднесписочная численность работников за период (человек);

$$К_{т}(2013)=6/27*100=22\%$$

$$К_{т}(2014)=7/25*100=28\%$$

$$К_{т}(2015)=5/25*100=20\%$$

Рассмотрим потери рабочего времени за исследуемый период.

Для проведения анализа эффективности использования рабочего времени в Ювелирный дом ООО «Кристалл», необходимо провести анализ потерь рабочего времени и рассчитать коэффициент абсентеизма, показывающий потери рабочего времени в %.

Рассчитаем коэффициент абсентеизма за исследуемый период 2013 – 2015 гг.

$$K_{аб} = \frac{\text{ФРВ(пр)}}{\text{ФРВ(общ)}} * 100\% \quad (2.23)$$

Где;

$K_{аб}$ – коэффициент абсентеизма.

ФРВ (пр) – количество часов пропущенных

ФРВ (общ) – общий фонд рабочего времени

$K_{аб}(2013) = 5\,152 / 57\,376 * 100\%$; $K_{аб} = 8,9\%$

$K_{аб}(2014) = 4\,978 / 53\,072 * 100\%$; $K_{аб} = 9,3\%$

$K_{аб}(2015) = 5\,863 / 53\,072 * 100\%$; $K_{аб} = 11\%$

За исследуемый период наблюдается увеличение коэффициента абсентеизма, а следовательно и уменьшение эффективности использования рабочего времени, что является негативной тенденцией в процессе функционирования организации Ювелирный дом ООО «Кристалл».

Таблица 2.11

Потери рабочего времени в
Ювелирный дом ООО «Кристалл»

Название показателя	2013	2014	2015	Абс. Откл.	Прирост, %
Общий фонд рабочего времени (часов)	57 376	53 072	53 072	92,5	-7,5
Потери рабочего времени, (часов)	5 152	4 978	5 863	113	13
Среднесписочная численность рабочих, Чср (чел)	27	25	25	92	- 8
Коэффициент абсентеизма,%	8,9	9,3	11	123	23

Таким образом, наблюдается за исследуемый период увеличение потерь рабочего времени. Прирост потерь рабочего времени составляет 13%. Общий прирост коэффициента абсентеизма составляет 23% за исследуемый период. Это тревожный симптом, сигнализирующий о внутренних организационных проблемах, увеличение коэффициента абсентеизма особенно настораживает на фоне снижения общего фонда рабочего времени на 7,5%, в результате сокращения штата персонала на 8%, проведенного в 2013 г.

Приведем полученные данные основных кадровых процессов в обобщенную таблицу.

Таблица 2.12

Движение персонала Ювелирный дом ООО «Кристалл».
в 2013-2015 гг.

Показатель	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Прирост,%
Среднесписочное число работников, чел.	27	25	25	- 8
Принято всего, чел.	6	5	5	-17
Выбыло всего, чел.	6	7	5	-17
в т. ч.:				0
– по сокращению штатов:	0	2	0	
– по собственному желанию:	4	5	5	0
– за нарушение трудовой дисциплины	2	0	0	0
Коэффициент оборота по приему (в%)	22	20	20	-10
Коэффициент оборота по выбытию (в%)	22	28	20	-10
Коэффициент постоянства кадров (в%)	29	36	36	24
Коэффициент текучести кадров (в%)	22	28	20	- 10
Коэффициент абсентеизма (в%)	8,9	9,3	11	23

Из рассчитанных кадровых показателей, своего рода индикаторов состояния организации, прослеживается не достаточно неблагоприятная тенденция. Кроме проведенного сокращения штатов в 2014 г. в организации за исследуемый период наблюдается высокий показатель коэффициента текучести кадров. В 2013 г. 22%, в 2014 г. – 28%, в 2015 г. 20%. Не смотря на то, что за исследуемый период прирост коэффициента отрицательный -10%, то есть в целом за исследуемый период текучесть кадров снижается. Абсолютные показатели коэффициента текучести превышают нормативные показатели 15% для сектора продаж. Текучка персонала наблюдается в основном среди продавцов-консультантов, и является одной из выраженных проблем организации. Причем если смотреть на коэффициент постоянства кадров, который рассчитывается по основной группе персонала, имеющей опыт работы более 5 лет, то он имеет достаточно высокий показатель в среднем 32%, то можно

предположить, что текучести подвержена группа специалистов молодых, которые не имеют большого опыта работы в данной организации.

В 2013 г. выбыло 6 человек, из них за нарушение трудовой дисциплины 2 работника, по собственному желанию соответственно 4.

В 2014 г. выбыло уже 7 человек. Из них по сокращению штатов 2 работника, и по собственному желанию 5 работников.

В 2015 г. количество выбывших, уменьшилось, и составило 4 человека. Все работники уволились по собственному желанию.

Еще одним симптомом организационной патологии является увеличение коэффициента абсентеизма. За исследуемый период он увеличился на 23%. Абсолютные показатели коэффициента абсентеизма так же превышают норму в 5-8%, хотя и не намного. Тренд увеличения этого показателя, говорит об увеличении потерь рабочего времени в Ювелирный дом ООО «Кристалл», а, следовательно, показывает недостаточную эффективность использования общего фонда рабочего времени. Высокий уровень абсентеизма, говорит о том, что персонал организации переутомлен и часто болеет. Показатели абсентеизма, связаны в основном с периодами временной нетрудоспособности персонала.

Таким образом, на лицо открытая проблема магазина Ювелирный дом «Кристалл», - это достаточно высокий уровень текучести кадров, и абсентеизма, а, следовательно, неэффективное использование рабочего времени, прослеживаемый в динамике исследуемого периода.

2.3 Исследование управления стрессами в Ювелирный дом ООО «Кристалл».

Базой для проведения исследования послужила организация Ювелирный дом ООО «Кристалл».

В исследовании приняли участие все сотрудники организации в количестве 25 человек.

Процесс исследования состоит из 3 взаимосвязанных этапов:

1 Этап – Анализ документов, среди них устав Ювелирный дом ООО «Кристалл», правила внутреннего трудового распорядка.

2 Этап – Социально психологическое исследование системы управления стрессами в Ювелирный дом ООО «Кристалл».

- проведение беседы с менеджером по персоналу
- проведение анкетирования, направленного на выявление организационных проблем. Методика «Пространство организационных проблем» В. Снетков.
- проведение психодиагностического тестирования, направленного на выявление диагностика стрессогенных факторов в деятельности персонала методика И. Ладанова, В. Уразаева.

3 Этап. – Оценка экономической эффективности системы управления стрессами в Ювелирный дом ООО «Кристалл».

Согласно анализа Правил внутреннего трудового распорядка (приложение 3), работники аппарата управления, а так же младшего обслуживающего персонала Ювелирный дом ООО «Кристалл» работают по пятидневной рабочей неделе, продолжительностью 40 часов, с двумя выходными днями. Перерыв на обе с 12.30 до 13. 18 минут.

Для основных категорий работников (продавцов кассиров) и вспомогательного персонала (уборщиков) устанавливается режим гибкого рабочего времени(рабочая неделя с предоставлением выходных по скользящему графику).

График работы магазина следующий: магазин работает 7 дней в неделю с 9.00 до 22.00.

Режим работы и отдыха магазина: продавцы-консультанты и администратор работают посменно (в 2 смены), в смене должны находиться 2 продавца либо продавец и администратор. Первая смена работает с 9.00 до 18.00, вторая – с 13.00 до 22.00. Работникам полагается часовой обеденный перерыв (плавающий по времени, в зависимости от желания сотрудника), а также 1 краткий (5–10 мин.) плавающий перерывы в течение рабочего дня (по необходимости, но он как правило не поощрялся.). Сотрудники работают в течение 5 дней за рабочую неделю с 2 плавающими выходными по их желанию.)

В процессе беседы с менеджером по персоналу Ювелирный дом ООО «Кристалл» Степовик Натальей Олеговной была получена информация о том, в организации внутренний морально-психологический климат является не достаточно положительным. Часты случаи возникновения конфликтных ситуаций, отсутствует сплочённость коллектива. Работники проявляют индивидуалистические поведения, проявляют свое недовольство как друг к другу, так и к процессу управления. Исходя из анализа основных кадровых показателей, была выявлена тенденция большой текучести кадров . Менеджер по персоналу подтвердила, что текучести в основном подвержен персонал работающий на позициях продавцов –консультантов различных категорий. Пришедшие работники, особенно на начальные позиции продавцов-консультантов 3 и 4 разрядов не задерживаются на данной рабочем месте более года. Выходного интервью в Ювелирный дом ООО «Кристалл» не проводится, поэтому причины высокой текучести в организации остаются не выявленными.

В настоящий момент организации отсутствует какая-либо программа, содействующая снижению и профилактике стрессов у персонала. Функциональные обязанности по выявлению уровня стресса и разработке планов по его минимизации в организации не за кем не закреплены.

Все это позволяет предположить, что в организации Ювелирный дом ООО «Кристалл» достаточно большое поле внутренних проблем и нерешенных конфликтов, вызывающих стрессовые переживания у персонала и обуславливающий высокий уровень стресса у всех работников магазина.

Поэтому основной целью исследования является именно выявление и дифференцирование основных причин во всех направлениях организационно-управленческой деятельности организации и составления проблемного поля для организации. Вызывающего повышенный стрессовый уровень у работников Ювелирный дом ООО «Кристалл».

В процессе исследования для выявления основных стрессогенных факторов были применены две методики:

1) Экспресс-диагностика стрессогенных факторов в деятельности И. Ладанова, В. Уразаева.

Данная методика может быть использована для выявления рабочих стресс-факторов у менеджеров среднего звена. С ее помощью можно быстро определить, в каких видах управленческой деятельности имеется наибольшая напряженность («проблемность») и в каком направлении необходимо развивать менеджерские умения.

2) Анкета «Пространство организационных проблем» В. Снетков.

Методика направлена на выявление того, что, по мнению сотрудников, препятствует более эффективной работе на разных уровнях.

Респонденты были разбиты на две группы. В 1 группу респондентов были отнесены непосредственно руководитель магазина и 4 старших продавца, являющихся ответственными исполнителями и главными координаторами в своих сменах.

Во вторую группу были отнесены все остальные работники, выполняющие свои функциональные функции. Основу выборки 2 группы составили продавцы-консультанты.

Приведем результаты эмпирического исследования и проанализируем их.

Экспресс-диагностика стрессогенных факторов в деятельности И. Ладанова, В. Уразаева. В диагностическом тестировании приняли участие директор магазина, менеджер по персоналу и 4 менеджера среднего звена. Это старшие продавцы, являющиеся ответственными лицами в своих сменах и главный кассир. Отдельно была проведена диагностика для других штатных работников магазина.

Используя данную методику можно быстро определить, в каких видах организационно-управленческой деятельности имеется наибольшая напряженность («проблемность»), и в каком направлении необходимо развивать управленческие компетенции.

Респондентам была предложена анкета –опросник «Экспресс-диагностика стрессогенных факторов в деятельности» (Приложение 1)

Необходимо было поставить отметки от 1 до 5 в зависимости от выраженности критерия оценки.

Таблица 2.13

Результаты Экспресс-диагностики стрессогенных факторов в деятельности И. Ладанова, В. Уразаева. 1 группы.

№	Сферы стрессогенных факторов	Респонденты группы №1							Среднее значение
		1	2	3	4	5	6	7	
1.	Конфликтность коммуникаций	12	10	13	12	8	9	8	12
2.	Стрессы рабочих перегрузок	13	10	12	7	10	11	8	11,8
3.	Информационный стресс	5	7	8	6	7	5	3	6,8
4.	Стрессы «вертикальных» коммуникаций»	12	12	12	9	11	9	9	12,3

В процессе интерпретации полученных данных, прослеживается доминирование определенных сфер организационных факторов:

- Конфликтность коммуникаций.
- Стрессы «вертикальных коммуникаций».
- Стрессы рабочих перегрузок.

Конфликтность коммуникаций: у трех старших продавцов и руководителя- результат выше 12 баллов свидетельствует о повышенной конфликт-

ности делового общения – высокой стрессогенности организационных коммуникаций.

Стрессы рабочих перегрузок: у двух респондентов, один из которых является руководителем - результат выше 11,8 баллов свидетельствует о наличии психологических перегрузок.

Стрессы «вертикальных» коммуникаций: у трех респондентов - результат выше 12,3 балла свидетельствует о психологической напряженности в отношениях с вышестоящим руководством.

Первое место по выборке занимают «стрессы вертикальных коммуникаций» 12,3 балла, второе место по выборке занимает общая конфликтность коммуникаций, которая включает в себя и конфликты в горизонтальных коммуникациях. И третье место по выборке занимают «стрессы рабочих перегрузок» - 11,8 баллов.

В группу 2 были включены респонденты, занимающие рядовые штатные должности: среди них кассиры, продавцы 3 и 4 разрядов, продавцы-скупщики и вспомогательный персонал.

Им была предложена та же анкета Экспресс-диагностика стрессогенных факторов в деятельности И. Ладанова, В. Уразаева.(Приложение1)

В таблице приведены полученные результаты исследования.

Таблица 2.14

Результаты Экспресс-диагностики стрессогенных факторов в деятельности И. Ладанова, В. Уразаева. 2 группы.

№ Респондента	Сферы стрессогенных факторов			
	Конфликтность коммуникаций	Стрессы рабочих перегрузок	Информационный стресс	Стрессы «вертикальных» коммуникаций»

Продолжение таблицы 2.14

1.	Респондент	10	10	6	10
2.	Респондент	10	9	5	8
3.	Респондент	12	10	7	11
4.	Респондент	11	12	6	10
5.	Респондент	12	12	6	7
6.	Респондент	11	11	5	12
7.	Респондент	10	10	6	9
8.	Респондент	8	7	7	12
9.	Респондент	10	12	5	12
10.	Респондент	7	9	5	7
11.	Респондент	9	11	8	10
12.	Респондент	12	15	6	11
13.	Респондент	8	9	7	9
14.	Респондент	8	6	9	9
15.	Респондент	6	8	5	8
16.	Респондент	9	6	7	10
17.	Респондент	7	7	8	9
18.	Респондент	9	9	8	9
19.	Респондент	8	6	6	7
Средние значения по критерию		8,1	9,4	5,4	9,4

Интересно заметить, что после подсчёта средних значений была выявлена картина соответствия основных стрессогенных факторов с группой респондентов №1. Доминируют стрессы рабочих перегрузок и вертикальных коммуникаций по 9,4 балла по выборке каждый. Второе место по выборке занимают стрессы коммуникаций (в частности горизонтальных), что говорит о том, что 2 группе респондентов тяжелее общаться с управленческим персоналом, чем внутри своей малой группы и уровень усталости от выполнения функциональных обязанностей выше, чем у респондентов 1 группы.

Далее было проведено анкетирование, направленное на выявление организационных проблем. Анкета «Пространство организационных проблем» представлена в приложении № 2. Анкета была разработана ученым А.Н. Снетковым (приложение 2).

Она направлена на выявление того, причин того что, по мнению сотрудников, препятствует более эффективной работе на разных уровнях:

Респондентам предлагалось выделить наиболее часто встречающиеся проблемы в работе, которые вызывают стрессовые переживания на рабочем

месте. Далее, выделить наиболее важные проблемы, которые снижают эффективность работы отдела, и так же вызывают индивидуальные стрессовые переживания. И в третьей позиции необходимо было перечислить проблемы, которые вызывают затруднения, в работе всего магазина вызывая стрессовые переживания индивидуально.

Обработка данных осуществляется с помощью контент-анализа ответов респондентов. Ответы необходимо интерпретировать и классифицировать в соответствии с модульно-функциональной моделью организации – элементов организации (модулей) как объектов управления.

Для удобства интерпретации выделено в соответствии с Методикой «Пространство организационных проблем» несколько функциональных модулей:

- Материально-технический модуль –
- Кадровый модуль).
- Социально-психологический модуль.
- Управленческий модуль.
- Производственный модуль
- Финансовый модуль.
- Информационно-аналитический модуль
- Маркетинговый модуль
- Внешний модуль.

Респонденты разделены на 2 группы. Им была предложена Анкета «Пространство организационных проблем».

Рассмотрим результаты анкетирования 1 группы респондентов (директор магазина, менеджер по персоналу и 4 менеджера среднего звена).

Таблица 2.15

Определение пространства организационных проблем (1 группа).

№	Наименования модулей	Выделяемые проблемы	Частота упоминания абсолютная, раз	Частота упоминания относительная, %	Доля ответов по каждому модулю, в %
1.	Материально–технический модуль	Большие затраты на аренду помещения и планирующийся ремонт.	1	20%	11,3%
2.		Недостаточность оборудования комнаты отдыха персонала	4	80%	
3.	Кадровый модуль	Текущность персонала продавцов-консультантов.	5	100%	16%
		Снижающаяся производительность труда персонала	2	40%	
4.	Социально–психологический модуль	Конфликты с персоналом	4	80%	22,7%
		Отсутствие сплоченности коллектива	3	60%	
		Необходимость в достаточно высокий уровень контроля персонала.	3	60%	
5.	Финансовый модуль	Жесткий контроль и стимулирование выполнения плана продаж	5	100%	16%
		Невыполнение плана продаж некоторыми сотрудниками.	2	40%	
		Затраты на подбор персонала.	2	40%	
6.	Информационно–аналитический модуль	Отсутствуют	0	0%	0%
7.	Маркетинговый модуль	Значительное увеличение себестоимости товара.	5	100%	22%
		Значительное увеличение стоимости ювелирных изделий	5	100%	
8.	Внешний модуль	Снижение покупательной способности населения, в результате общей экономической ситуации	4	80%	10%
9.	Управленческий модуль	Не выявлено	0	0%	

Были выявлены основные проблемы по разным модулям организационно-управленческой деятельности организации:

Так в материально–техническом модуле основными проблемами являются:

- Большие затраты на аренду помещения и планирующийся ремонт.
- Недостаточность оборудования комнаты отдыха персонала.

В Кадровом модуле основные выявленные проблемы:

- Текучесть персонала продавцов-консультантов.
- Снижающаяся производительность труда персонала.

В социально-психологическом модуле.

- Конфликты с персоналом
- Отсутствие сплоченности коллектива
- Необходимость в достаточно высокий уровень контроля персонала.

В финансовом модуле:

- Жесткий контроль и стимулирование выполнения плана продаж
- Невыполнение плана продаж некоторыми сотрудниками.
- Затраты на подбор персонала.

Проблемы маркетингового модуля и внешнего перекликаются:

- Значительное увеличение себестоимости товара.
- Значительное увеличение стоимости ювелирных изделий
- Снижение покупательной способности населения, в результате общей экономической ситуации.

Таким образом, пространство организационных проблем с точки зрения руководителя и ответственных исполнителей в лице старших продавцов считают, что основные проблемы магазина сконцентрированы в социально-психологическом модуле и маркетинговом. Следующими модулями идут кадровый и финансовый. Полученные результаты полностью объясняют более стратегически направленные взгляды данной группы респондентов. Однако доминанта социально-психологического модуля, обуславливает тот факт. Что руководство видит и признает наличие таких проблем в своем коллективе как, конфликты с персоналом, отсутствие сплоченности коллектива,

вследствие чего выделена необходимость достаточно жесткого контроля персонала.

Проблемы социально-психологического модуля, тем не менее, являются скорее следствием. Определяющие причины, по мнению респондентов 1 группы, находятся в маркетинговом, финансовом и кадровом модулях. Это необходимость строго выполнять планы продаж по магазину в условиях, текучести кадров, сложной экономической ситуации, подорожания стоимости продукции и падении спроса со стороны покупателей.

Далее такую же анкету предложим респондентам 2 группы. Подсчитаем общее количество высказываний о проблемах на всех уровнях по каждому модулю (в процентах) у 2 группы респондентов (продавцов –консультантов и др. персонала).

Таблица 2.16

Определение пространства организационных проблем (2 группа)

№	Наименования модулей	Выделяемые проблемы	Частота упоминания абсолютная, раз	Частота упоминания относительная, %	Доля ответов по каждому модулю, в %
10.	Материально–технический модуль	Отсутствие личных шкафчиков в комнате отдыха	10	40%	18,6%
		Отсутствие окна в комнате отдыха персонала	7	28%	
		Большое количество камер видеонаблюдения	14	56%	
		Недостаточное освещение комнаты для отдыха персонала.	6	24%	
11.	Кадровый модуль	Текучесть персонала продавцов-консультантов.	12	48%	19,6%

Продолжение таблицы 2.16

12.		Отсутствие обучающих семинаров для новых сотрудников.	10	40%	
		Физическая усталость персонала вследствие длительного нахождения в рабочей позе стоя.	10	40%	
13.		Наличием плавающего по времени обеденного перерыва.	7	28%	
14.	Социально–психологический модуль	Непонимание со стороны руководства.	8	32%	23,3%
		Отсутствие взаимопомощи.	5	20%	
		Межличностная напряженность в результате конкуренции за покупателя	6	24%	
		Конфликтные взаимоотношения с вышестоящими сотрудниками, в результате авторитарного стиля взаимодействия	7	28%	
		Отсутствие сплоченности коллектива	11	44%	
		Авторитарный стиль управления, вызывающий напряженность и стрессовые переживания	9	36%	
		Достаточно высокий уровень контроля персонала.	13	52%	
15.	Финансовый модуль	Вычеты из заработной платы в случае невыполнения плана продаж	9	36%	4,5%

Продолжение таблицы 2.16

16.	Информационно-аналитический модуль	Не информируют о текущем положении дел в организации.	14	56%	7,0%
17.	Маркетинговый модуль	Снижение привлекательности работы в организации	9	36%	10,6%
		Значительное увеличение стоимости ювелирных изделий	12	48%	
18.	Внешний модуль	Снижение покупательной способности населения, в результате общей экономической ситуации	7	28%	3.5%
19.	Управленческий модуль	Жесткий стиль управления	13	52%	6,5%

Были выявлены основные проблемы по разным модулям организационно-управленческой деятельности организации:

Так в материально-техническом модуле основными проблемами являются:

- Отсутствие личных шкафчиков в комнате отдыха
- Отсутствие окна в комнате отдыха персонала
- Большое количество камер видеонаблюдения
- Недостаточное освещение комнаты для отдыха персонала.

В Кадровом модуле основные выявленные проблемы:

- . Текучесть персонала продавцов-консультантов.
- Отсутствие обучающих семинаров для новых сотрудников.
- Физическая усталость персонала вследствие длительного нахождения в рабочей позе стоя.
- Наличием плавающего по времени обеденного перерыва.

В социально-психологическом модуле.

- Непонимание со стороны руководства.
- Отсутствие взаимопомощи.
- Межличностная напряженность в результате конкуренции за покупателя

- Конфликтные взаимоотношения с вышестоящими сотрудниками, в результате авторитарного стиля взаимодействия
- Отсутствие сплоченности коллектива
- Авторитарный стиль управления, вызывающий напряженность и стрессовые переживания
- Достаточно высокий уровень контроля персонала.

В финансовом модуле:

- Вычеты из заработной платы в случае невыполнения плана продаж.

Проблемы маркетингового модуля и внешнего перекликаются:

- Снижение привлекательности работы в организации
- Значительное увеличение стоимости ювелирных изделий
- Снижение покупательной способности населения, в результате общей экономической ситуации.

В Информационном модуле - отсутствие информации о текущем положении дел в организации.

В управленческом модуле - жесткий стиль управления.

Хотя прослеживается тенденция к общему видению организационной ситуации. Доминирует так же социально-психологический модуль. Второе место по выборке занимает материально-технический. Это как раз объяснимо тем, что сотрудники этой группы более озабочены условиями и режимом труда, в котором им приходится выполнять трудовые функции, чем маркетинговыми планами развития магазина. Третье место по выборке занимает кадровый модуль. Сотрудники обеспокоены тем, что процесс обучения техникам продаж осуществляется только в режиме взаимопомощи, как таковые обучающие семинары и тренинги отсутствуют. Итогом работы является четкое выполнение личного плана продаж, который некоторые продавцы выполняют не в полной мере, за что получают вычеты из надбавочной части заработной платы. Кроме того выделяются проблемы с недостаточно комфортной комнатой отдыха. Количество шкафов не соответствует количеству персонала продавцов. Некоторые делят один шкаф на двоих. В результате так же

периодически возникают локальные конфликты. Недовольны работники и режимом труда и отдыха. Продавцы, работающие в смене, вынуждены договариваться между собой о перерыве, т. к. всегда в торговом зале должен присутствовать кто-нибудь из сотрудников. Достаточно сложно находиться большое количество времени на ногах. Работники делают по договоренности пятиминутные перерывы, чтобы сменить рабочую позу. Однако, официально таких перерывов в правилах внутреннего трудового распорядка не прописано, вследствие чего возникают конфликтные ситуации. Сотрудники не желающие мириться с такими требованиями к персоналу продавцов увольняются, у большинства персонала складывается не очень положительное представление об организации. Имидж и привлекательность ее падает. Маркетинговый модуль волнует так же респондентов из второй группы в достаточной степени. В падение общей покупательной способности, в связи с экономической ситуацией, они видят еще одну объективную причину неполного выполнения плана продаж у некоторых продавцов.

И достаточно существенно для руководства обратить внимание на тот факт, что персонал организации волнует факт, недостаточности информации о текущей ситуации в организации и перспективах ее дальнейшего развития. Все это объясняет высокий уровень стрессовых переживаний у работников Ювелирный дом ООО «Кристалл».

На рисунке приведен сравнительный анализ видения пространства организационных проблем у двух исследуемых групп респондентов.

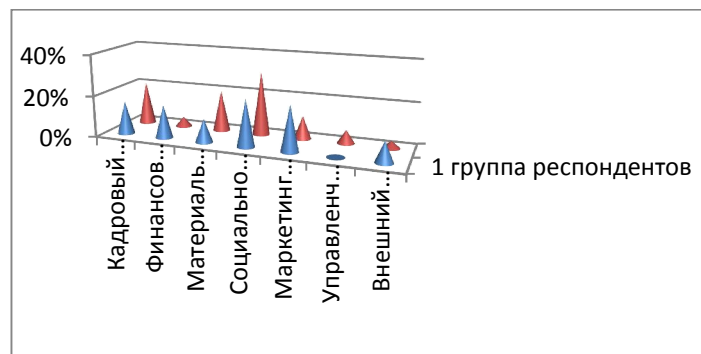


Рисунок 2. Видение пространства организационных проблем у двух исследуемых групп респондентов.

Как видно, разброс мнений имеет место и наглядно проявлен в отношении материально-технического модуля. Для руководящей 1 группы проблемы этого модуля не имеют большого значения, тогда как для исполнительного персонала продавцов, материально-технический модуль занимает второе место. Маркетинговый модуль более важен для первой группы управленцев, чем для второй исполнителей. Проблемы кадрового модуля острее стоят и вызывают большие стрессовые переживания у 2 группы респондентов, т. К. для них это непосредственный вопрос стабильности занятости и финансового дохода. Однако, обе группы респондентов диагностируют как наиболее проблемный модуль социально-психологических отношений. Он является барометром общего психологического климата в магазине. И он достаточно напряженный и вызывает стрессовые переживания у всех респондентом. Однако он является следствием. Видение же причин для групп респондентов в целом имеют большой разброс.

Рассчитаем по всей выборке наиболее проблемный модуль по общему количеству высказываний (в процентах).

Далее проанализируем процентное соотношение организационных модулей по выборке.

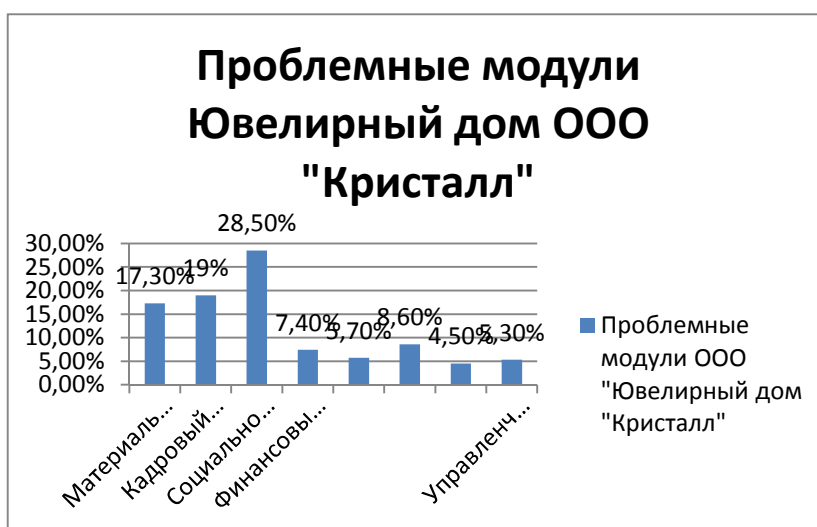


Рисунок 3. Проблемные модули Ювелирный дом «Кристалл».

Данный рисунок наглядно демонстрирует тенденцию описанную выше.

Самым проблемным организационным модулем является социально-психологический, далее второе место по выборке занимает кадровый и третье место по выборке - материально-технический.

Проведем SWOT-анализ процесса управления стрессами в Ювелирный дом ООО «Кристалл».

Таблица 2.17

SWOT-анализ процесса управления стрессами в Ювелирный дом ООО «Кристалл».

Сильные стороны	Слабые стороны
<p>высококвалифицированный персонал; Высокая степень осознанности персонала. - Осознание персоналом существующих проблем. - Желание большинства персонала решать возникающие проблемы конструктивным способом.</p>	<p>-- не проводятся мероприятия по диагностике уровня стресса у персонала организации и его минимизации. -отсутствует система управления стрессами в организации. - Высокий уровень стрессовых переживаний у персонала организации. - -плохой психологический климат внутри коллектива организации. -Широкое поле организационных проблем, вызывающих стрессовые переживания. - Текучесть кадров. -Недостаточное внимание к потребностям персонала со стороны руководства. -Отсутствие сплоченности коллектива. Индивидуализм и высокая степень конкуренции внутри организации. - Жесткий стиль управления. - Высокий уровень контроля</p>
Возможности	Угрозы
<p>- Проведение мониторинга уровня стресса у персонала организации. - Разработать план мероприятий по совершенствованию процесса управления стрессами в Ювелирный дом ООО «Кристалл».</p>	<p>- Снижающаяся платежеспособность населения; -Повышение цен на товарную продукцию - Растущие требования к выполнению планов продаж..</p>

Стоит обратить внимание на то, что при разработке мероприятий направленных на «Совершенствование управления стрессами в организации Ювелирный дом ООО «Кристалл» необходимо работать с доминирующими

проблемными модулями и разрабатываются рекомендации по организационным изменениям для «смягчения» стрессогенности рабочего пространства.

Следующим этапом исследования, стала оценка эффективности системы управления стрессами в Ювелирный дом ООО «Кристалл».

Выделим индикаторы, по которым будет проводиться оценка эффективности системы управления стрессами в Ювелирный дом ООО «Кристалл»:

- 1) Коэффициент текучести кадров.
- 2) Коэффициент абсентеизма.
- 3) Дисциплина труда.
- 4) Процент использования общего фонда рабочего времени .
- 5) Производительность труда.
- 6) Заболеваемость

Одним из индикаторов эффективности системы управления стрессами являются показатели коэффициента текучести кадров..

Проведем показатели исследования коэффициента текучести кадров в Ювелирный дом ООО «Кристалл».

Таблица 2.18

Динамика коэффициента текучести кадров

Показатель	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Прирост,%
Среднесписочное число работников, чел.	27	25	25	- 8
Коэффициент текучести кадров (в%)	22	28	20	- 10

Наблюдается динамика снижения коэффициента текучести кадров на 10%.

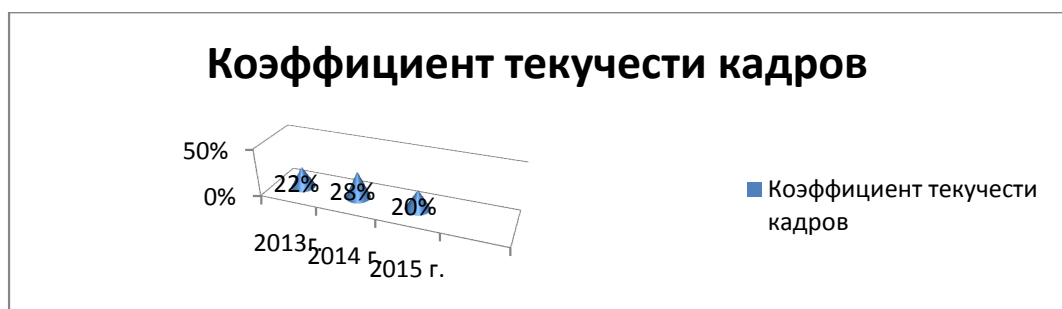


Рисунок 4. Динамика коэффициента текучести кадров

Приведем данные характеризующие изменение коэффициента absenteeизма.

Таблица 2.19

Динамика коэффициента absenteeизма

Показатель	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Прирост,%
Среднесписочное число работников, чел.	27	25	25	- 8
Коэффициент absenteeизма (в%)	8,9	9,3	11	23

Наблюдается динамика увеличения коэффициента absenteeизма. за исследуемый период прирост составил 23%.

Наглядно увеличение коэффициента absenteeизма представлена на рисунке.

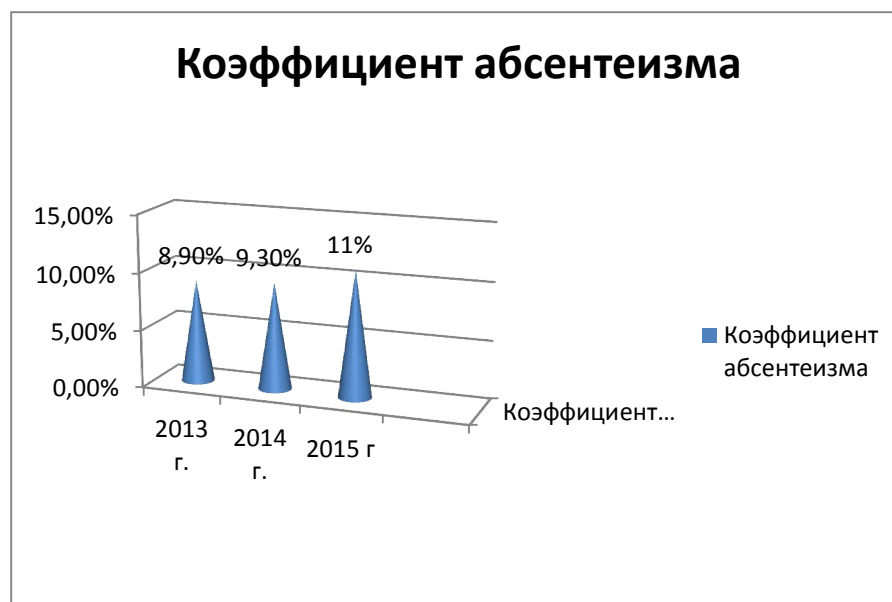


Рисунок 5 . Динамика коэффициента absenteeизма

Рассмотрим потери рабочего времени в Ювелирный дом ООО «Кристалл».

Соотношение отработанного времени и потерь рабочего времени представлено в таблице. 2.20

Таблица 2.20

Динамика потерь рабочего времени

Название показателя	2013	2014	2015	Абс. Откл.	Прирост, %
Общий фонд рабочего времени (часов)	57 376	53 072	53 072	92,5	-7,5
Потери рабочего времени, (часов)	5 152	4 978	5 863	113	13
Среднесписочная численность рабочих, Чср (чел)	27	25	25	92	- 8

За исследуемый период наблюдается увеличение потерь рабочего времени. Прирост составляет 13 %. Наглядно динамика представлена на рисунке.

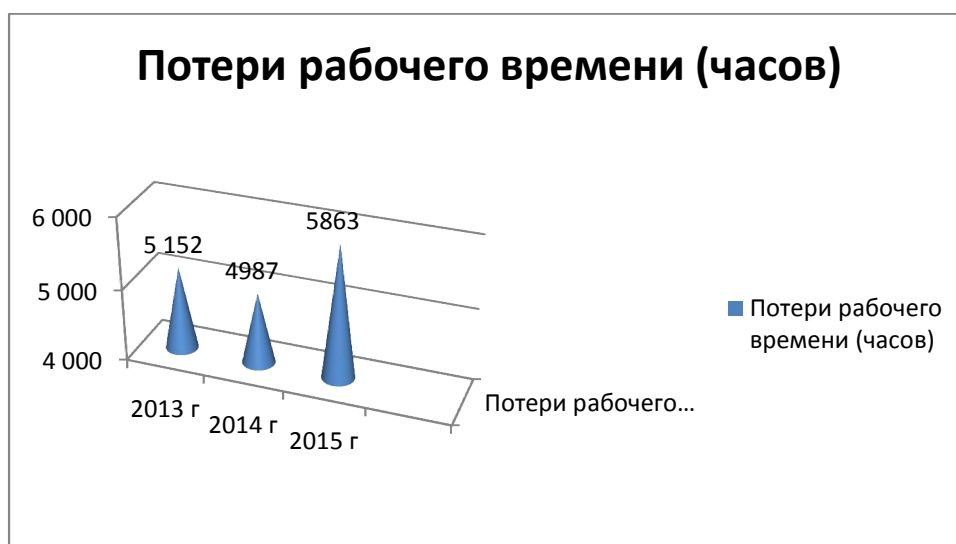


Рисунок 6. Динамика потерь рабочего времени

В 2015 году в Ювелирный дом ООО «Кристалл» было зарегистрировано семь случаев нарушения трудовой дисциплины.

Основным видам нарушений трудовой дисциплины являлись: опоздание на работу в начале рабочего дня и после обеденного перерыва; преждевременный уход с работы на обеденный перерыв и в конце рабочего дня, а, следовательно, несвоевременное или не в полном объеме выполнение трудовых обязательств, неполное и нерациональное использование рабочего времени для производительного труда. Был зарегистрирован 1 прогул.

Имеющиеся данные позволяют рассчитать уровень дисциплины в Ювелирный дом ООО «Кристалл». Уровень дисциплины труда определяется тремя способами:

1) Отношением общего количества нарушений к общему числу работников.

2) 1-Отношением суммы потерь рабочего времени из-за нарушений к сумме отработанного рабочего времени.

3) (абсолютный фонд рабочего времени - непроизводительные потери) / абсолютный фонд рабочего времени * 100%.

Проведем расчет по первой формуле:

7 (кол-во нарушений) / 25 (кол-во работников) = $0,28$. Показатель характеризует относительную долю работников, к которым применялись дисциплинарные взыскания.

Сравним его с аналогичным показателем 2014 года: $9/25=0,36$.

После приведенных расчетов можно сделать вывод, о том, что дисциплина труда в 2015 г. по сравнению с 2014 г. увеличилась, что подтверждает снижение показателя доли работников, к которым были применены дисциплинарные взыскания.

Таблица 2.21

Динамика уровня дисциплины труда в Ювелирный дом ООО «Кристалл».

Наименование показателя	С начала года, всего		Прирост, %
	2014	2015	
Среднесписочная численность	25	25	
Уровень дисциплины труда	36%	28%	-29%

Можно сделать вывод, что уровень дисциплины за последние 2 года демонстрирует тенденцию к уменьшению нарушений, что объясняется жесткими дисциплинарными мерами. Однако он все еще остается на достаточно высоком уровне.

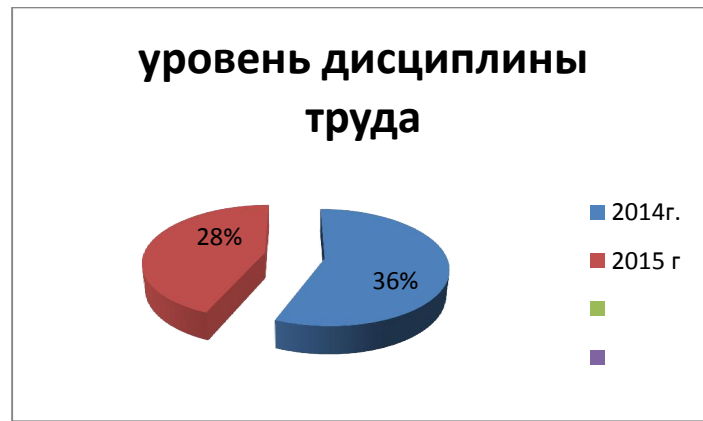


Рисунок 7. Динамика уровня дисциплины труда

Из данных приведенных в таблице 2.21 и рисунке 7. прослеживается незначительная тенденция к улучшению дисциплины труда в Ювелирный дом ООО «Кристалл». Так количество человек нарушивших правила внутреннего распорядка уменьшилось на 2, и составило 7 человек. Количество неявок на работу в 2015 г. по сравнению с 2014 сократилось на 12 человеко-дней. Положительная тенденция улучшения дисциплины труда в определенной степени объясняется проведенными дисциплинарными мероприятиями, а именно наложением материальных штрафов на сотрудников, совершивших прогулы и нарушения трудовой дисциплины.

Управление трудовой дисциплиной и рациональным использованием рабочего времени на предприятии неотъемлемая функция системы управления стрессами, так как чем выше трудовая дисциплина, тем меньше коэффициент текучести кадров, и коэффициент удовлетворенность трудом.

Рассчитаем коэффициент удовлетворенности трудом в Ювелирный дом ООО «Кристалл».

$$(K_y) K_y = 1 - (P_{сж} / P_{ср}) \quad (2.24)$$

где $P_{сж}$ – число работников, выбывших с предприятия по собственному желанию.

$P_{ср}$ – среднесписочная численность работников на предприятии.

$$K_{уд}(2013) = 1 - (4/27) * 100 = 86\%$$

$$K_{уд}(2014) = 1 - (5/25) * 100 = 80\%$$

$$K_{уд}(2015) = 1 - (5/25) * 100 = 80\%$$

Приведем рассчитанный коэффициент удовлетворенности персонала трудом в Ювелирный дом ООО «Кристалл» в таблице

Таблица 2.22

Динамика коэффициента удовлетворенности трудом персонала

Показатель	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Прирост, %
Среднесписочное число работников, чел.	27	25	25	- 8
Коэффициент удовлетворенности трудом (в%)	86	80	80	-7

Обращает на себя внимание отрицательный тренд динамики коэффициента удовлетворенности трудом. Прирост показателя отрицательный и составляет 7%. Значит, за исследуемый период на 7% уменьшилась удовлетворенность трудом у персонала Ювелирный дом ООО «Кристалл».

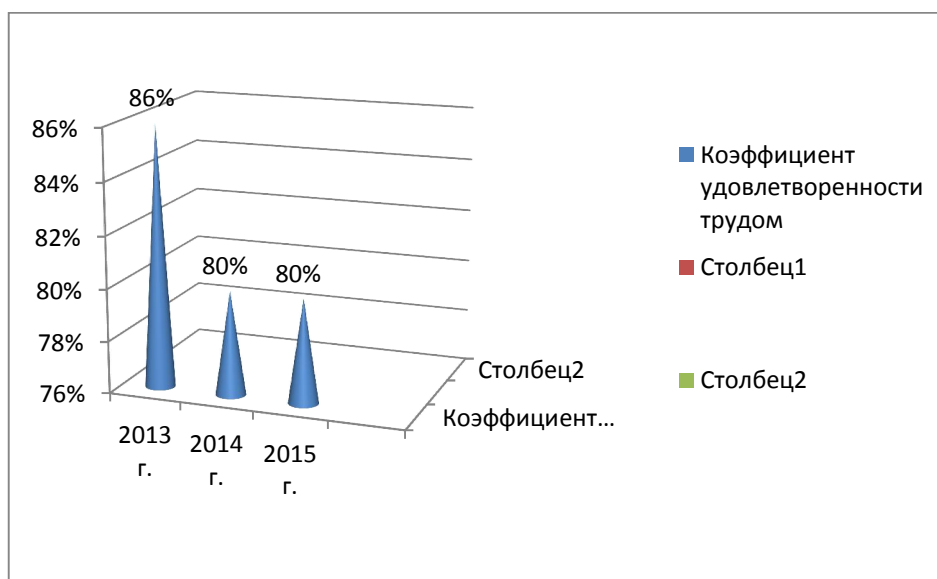


Рисунок 8. Динамика удовлетворенности трудом персонала

Наглядно видно падение уровня удовлетворенности трудом у персонала Ювелирный дом ООО «Кристалл» за исследуемый период.

На уровень заболеваемости с временной утратой трудоспособности влияют общее стрессовое состояние персонала, а так же уровень стресса находится в зависимости от условий труда, организации трудовых процессов. Заболеваемость может быть результатом хронического переутомления, нарушения организации труда, вредного воздействия комплекса факторов и условий.

Средняя длительность случая нетрудоспособности показывает тяжесть заболевания и обуславливается уровнем экспертной оценки трудоспособности. Данный показатель так же, характеризует трудовые потери – сколько прибыли в среднем, организация теряет из-за невыхода на работу сотрудников по причине какого-нибудь заболевания.

Такие же показатели можно рассчитать и на 10 человек. Так как организация Ювелирный дом ООО «Кристалл» является средней по количеству персонала, приведем расчет показателей на 10 человек в год.

Результаты расчета данных показателей представлены в таблице 2.23.

Таблица 2.23

Мониторинг заболеваемости с временной утратой трудоспособности
в Ювелирный дом ООО «Кристалл».

Название показателя	Значения показателя по годам			Прирост, %
	2013г.	2014г.	2015г.	
Число случаев временной утраты трудоспособности на 10 чел в год, штук.	11	16	17	54
Число дней временной утраты трудоспособности на 10 работающих в год, дней.	257	295	367	42
Средняя продолжительность одного случая нетрудоспособности, дней.	12	7	10	- 17

Проведем анализ мониторинга заболеваемости в Ювелирный дом ООО «Кристалл». В данном случае анализируются только случаи заболеваемости сотрудников, очередные отпуска, прогулы и неотработанные дни по другим причинам не учитываются. Исходя из данных приведенных в таблице, можно проследить тенденцию увеличения числа случаев и дней временной утраты трудоспособности на 10 работающих в год. Причем прирост показателя за исследуемый период достаточно значительный 54%.

Число дней утраты временной трудоспособности в 2015 году увеличилось по сравнению с 2013 годом, прирост составляет 42%. Средняя продолжительность одного случая нетрудоспособности в целом на протяжении ис-

следуемого периода остается достаточно высокой, что и обуславливает основную потерю рабочего времени из-за невыхода сотрудника на работу.

Таким образом в Ювелирный дом ООО «Кристалл» выявлен достаточно высокий уровень заболеваемости, что подтверждает, что персонал находится под влиянием стресс образующих факторов организационной среды таких как недостаточно комфортные условия труда и напряженный режим труда и отдыха. Выявленная тенденция может говорить о том, что в проводимые в организации мероприятия по улучшению организации труда являются недостаточно эффективными

Производительность труда (ПТ) – ключевой показатель эффективности системы управления стрессами

Производительность труда определяется по формуле:

$$П_1 = \frac{A_1}{Ч_{с1}} \text{ тыс. руб.}; \quad (2.25)$$

где $П_1$ - производительность труда,

$Ч_{с1}$ -среднесписочная численность, чел-ч.;

A_1 - объем продукции или объем работ, соответственно,

$$П(2013) = \frac{71734962}{275}; \quad П(2014) = 2\,656\,850 \text{ тыс. руб.}$$

$$П(2014) = \frac{74658245}{25}; \quad П(2014) = 2\,986\,329 \text{ тыс. руб.}$$

$$П(2015) = \frac{76386090}{255}; \quad П(2014) = 3\,055\,443 \text{ тыс. руб.}$$

Приведем рассчитанные показатели производительности труда в таблице

Таблица 2.24

Динамика производительности труда за исследуемый период.

№	Показатели	2013г.	2014 г.	2015 г.	Прирост, %
10	Годовая производительность труда, тыс. руб./чел.	2 953 146	3 106329	3 055 443	3
	Среднесписочная численность, чел	27	25	25	-8

Тенденция увеличения производительности труда является для организации Ювелирный дом ООО «Кристалл» несомненно, положительной. Однако за период 2014 -2015 г наблюдается снижение этого показателя.

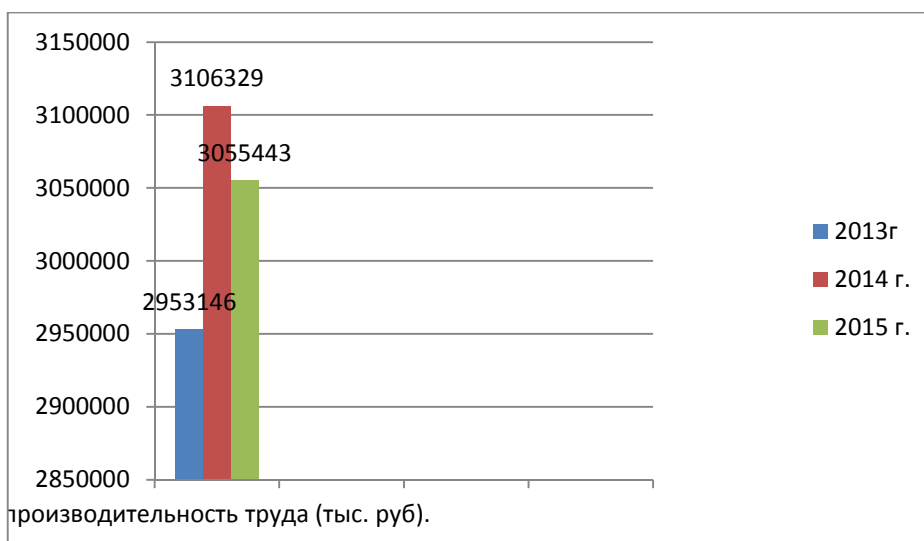


Рисунок 9. Динамика производительности труда за исследуемый период.

Но в условиях высокой текучести кадров и увеличения потерь рабочего времени из-за временной нетрудоспособности персонала, можно судить о достаточно высоком уровне использования персонала в Ювелирный дом ООО «Кристалл». Такие условия труда, навязываемые руководством торгового дома, в виде постоянно увеличивающихся планов продаж, приводят к увеличению уровня стресса у персонала, увеличению текучести кадров, увеличению коэффициента абсентеизма и снижению коэффициента удовлетворенности трудом.

Приведем сводную таблицу показателей по результатам оценки экономической эффективности системы управления стрессами в Ювелирный дом ООО «Кристалл».

Таблица 2. 25

Оценка эффективности системы управления стрессами в Ювелирный дом ООО
«Кристалл»

Наименование показателя эффективности	Прирост показателя за исследуемый период 2013-2015 г.
Коэффициент текучести кадров(%)	-10%
Коэффициент абсентеизма(%)	23%
Коэффициент удовлетворенности трудом персонала(%)	-7%
Уровень дисциплины(%)	29%
Потери рабочего времени(часы)	13%
Число дней временной утраты нетрудоспособности(дней).	42%
Производительность труда, за 2014 -2015 г.(тыс. руб.)	-2%

Таким образом, можно проследить следующую динамику показателей.

Производительность труда за период 2014 –2015 г снизилась на 2%. Наблюдается снижение текучести кадров на 10%. Однако показатели текучести превышают норму и составляют 20%. В связи с экономическим кризисом, постоянный персонал Ювелирный дом ООО «Кристалл» старается сохранить за собой рабочие места. Однако растет коэффициент абсентеизма за исследуемый период. Прирост составляет 23%., число дней утраты трудоспособности по причине болезни выросло на 42%, . общие потери рабочего времени увеличились на 13%, удовлетворенность трудом упала на 7% за исследуемый период. А увеличения уровня дисциплины на 29% объясняется ужесточением административных мер наказания. Можно сделать вывод о недостаточном уровне эффективности системы управления стрессами в торговом доме «кристалл», так как политика максимизации прибыли и увеличения производительности труда или объема продаж в данном случае приводит к отрицательным социальным последствиям, таким как высокий уровень стресса, у персонала и падение удовлетворённости трудом, так и к экономическим потерям, связанным и потерями рабочего времени и неэффективным его использованием, а следовательно упущенной прибылью, и текучестью кадров, а следовательно к увеличению затрат на подбор персонала.

Причинами выявленной социально-экономической ситуации являются достаточно напряженный режим труда и отдыха и условия труда на рабочем месте.

На основании выявленных проблем в Ювелирный дом ООО «Кристалл», целесообразно разработать мероприятия по Совершенствованию управления стрессами.

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ СТРЕССАМИ В «ЮВЕЛИРНЫЙ ДОМ ООО «КРИСТАЛЛ».

3.1. Рекомендации по совершенствованию управления стрессами в Ювелирный дом ООО «Кристалл».

Итак, в процессе исследования было сформировано пространственное поле организационных проблем.

При разработке рекомендаций по совершенствованию управления стрессами в организации Ювелирный дом ООО «Кристалл» необходимо работать с доминирующими проблемными модулями и разрабатываются рекомендации по организационным изменениям для «смягчения» стрессогенности рабочего пространства.

Итак, сначала выработаем цели из выявленных проблем:



Рисунок 10. Проблемы Ювелирный дом ООО «Кристалл» в кадровом модуле.



Рисунок 11. Проблемы Ювелирный дом ООО «Кристалл» в финансовом модуле.

Для решения вышеуказанных проблем предложены к рассмотрению рекомендации по совершенствованию управления стрессами ООО «Ювелирный дом «Кристалл».

Таблица 3.1

Рекомендации по совершенствованию управления стрессами Ювелирный дом ООО «Кристалл».

№	Название мероприятия	Результат от внедренного мероприятия.
Кадровый модуль		
1.	<p>Не совершенность правил внутреннего трудового распорядка (приложение 1).</p> <p>(Было: График работы магазина следующий: магазин работает 7 дней в неделю с 9.00 до 22.00.</p> <p>Режим работы и отдыха магазина: продавцы-консультанты и администратор работают посменно (в 2 смены), в смене должны находиться 2 продавца либо продавец и администратор. Первая смена работает с 9.00 до 18.00, вторая – с 13.00 до 22.00. Работникам полагается часовой обеденный перерыв (плавающий по времени, в зависимости от желания</p>	<p>Разработка нового Положения о правилах внутреннего трудового распорядка.</p> <p>(В результате: Ввести регламентированный часовой обеденный перерыв для первой смены с 13.00 до 14.00, для второй смены – с 16.30 до 17.30, организовав его так, чтобы на еду у сотрудников уходило около 20 минут, оставшиеся же 40 минут были бы посвящены смешанному отдыху (активному и пассивному).</p> <p>Вновь ввести краткие (по 5–10 мин.) перерывы для сотрудников приблизительно каждые 1,5 часа. Такое решение обосновано физиологией человека .</p>

Продолжение таблицы 3.1		
	сотрудника), а также 1 краткий (5–10 мин.) плавающий перерывы в течение рабочего дня (по необходимости, но он как правило не поощрялся.). Сотрудники работают в течение 5 дней за рабочую неделю с 2 плавающими выходными по их желанию.)	
Материально-технический модуль.		
2.	Недостаточность оборудования комнаты отдыха персонала. (Было: Нехватка шкафчиков для личных вещей, отсутствие условий для принятия пищи в обеденный перерыв)	Установка новых шкафов, по количеству штатных единиц торгового и обслуживающего персонала. Установка кухонного уголка В результате: Каждый работник имеет персональный шкаф для хранения личных вещей.) Создаются условия для проведения полноценного обеденного перерыва.
3.	Недостаточность оснащённости рабочего места	Установка барных-стульев. В результате: продавец-консультант может поменять рабочую позу. Снижается рабочее утомление.
Финансовый модуль		
4.	Снижение показателей экономической эффективности Ювелирный дом ООО «Кристалл»(чистой прибыли, выручки от продаж, производительности труда).	Повышение квалификации персонала категории продавцов-консультантов. Организация обучающего тренинга «Активных продаж»

Рассмотрим планируемые результаты от разработанных мероприятий по «Совершенствованию управления стрессами в торговом доме «Кристалл». Эффект от разработанных мероприятий ожидается как экономический так и социально-психологический.

Таблица 3.2

Результаты мероприятий по «Совершенствованию системы управления стрессами в Ювелирный дом ООО «Кристалл».

№	Проблемы, выявленные в Ювелирный дом ООО «Кристалл»	Мероприятия по совершенствованию управления стрессом в Ювелирный дом ООО «Кристалл».	Результат от внедряемых мероприятий.	
			Экономический эффект	Социально-психологический эффект

Продолжение таблицы 3.2

1	Текущность кадров и увеличение абсентеизма среди категории персонала продавцов - консультантов	1) Совершенствование режимов труда и отдыха персонала. 2) Совершенствование организации рабочих мест персонала. 3) Совершенствование организации комнаты отдыха для персонала.	1) снижение коэффициента текучести кадров на 10%. 2) снижение затрат на подбор персонала на 10%. 2) Снижение коэффициента абсентеизма на 10%. 3) Повышение коэффициента удовлетворенности трудом на 10%.	1) снижение утомляемости и уровня стресса. 2) увеличение работоспособности.
2	Неудовлетворенность персонала правилами внутреннего трудового распорядка. 1) Двух сменный рабочий режим. 1 смена с 9.00 до 18.00 2 смена с 13.00 до 22.00 Обеденный перерыв – 1 час. (В обеих сменах перерыв четко не регламентирован во времени (по договоренности). 1 краткий 10 мин. перерыв, нерегламентированный и не поощряемый руководством).	Совершенствование режима труда и отдыха персонала. Разработка проекта «Правил внутреннего трудового распорядка». (Введение регламентированного часового обеденного перерыва для первой смены с 13.00 до 14.00, для второй смены – с 16.30 до 17.30.) (Ввести краткие (по 5–10 мин.) перерывы для сотрудников приблизительно каждые 1,5 часа. Такое решение обосновано физиологией человека)	1) Повышение коэффициента удовлетворенности трудом на 10%. 2) Снижение потерь рабочего времени на 10%. 3) увеличение производительности труда на 10%	1. Снижение утомляемости и уровня стресса. 2. улучшение состояния здоровья персонала 3. улучшение морально-психологического климата в Ювелирный дом ООО «Кристалл»
3.	Снижение показателей экономической эффективности ООО «ювелирный дом «Кристалл» (Чистой прибыли, выручки от продаж, производительности труда)	Повышение квалификации персонала категории продавцов – консультантов. Организация и проведение тренинга «Активных продаж»	1) увеличение продаж на 5% 2) увеличение производительности труда на 5% 3) Увеличение чистой прибыли ООО «Ювелирный дом «Кристалл»	-
4	Недостаточно оборудованная комнаты отдыха для персонала.	Совершенствование оснащения комнаты отдыха персонала (установка шкафов, соответствующим численности персонала и кухонным уголком.)	-	1.) улучшение условий для отдыха персонала. 2.) улучшение состояния бытовых помещений. 3.) улучшение состояния здоровья персонала
5	Недостаточно оборудованные рабочие места.	Совершенствование оснащения рабочего места. (установка барных стульев).	-	1) Снижение утомляемости 2) увеличение работоспособности. 3) улучшение состояния здоровья персонала

Планируется, что после внедрения рекомендаций по совершенствованию управления стрессами в организации в «Ювелирный дом ООО «Кристалл», уровень стрессовых переживаний как следствие выявленных организационных проблем минимизируется. На основе выявленного поля организационных проблем, необходимость проведения организационных изменений по доминирующим модулям, обуславливает устранение причин выявленных стрессов.

Планируется, что разработанные мероприятия принесут как экономический эффект в виде снижения текучести кадров на 10%, снижения коэффициента абсентеизма на 10%, снижения потерь рабочего времени на 10%, увеличения производительности труда на 5% и снижения затрат на подбор персонала на 10%. Результатом станет увеличение коэффициента удовлетворенности трудом персонала Ювелирный дом ООО «Кристалл».

Кроме того по общеэкономическим показателям эффективности планируется увеличение выручки от продаж на 5% и чистой прибыли на 5%.

Так и социально-психологический эффект, который заключается в улучшении внутреннего климата в торговом доме, улучшение здоровья персонала, за счет снижения утомляемости и уровня стресса.

Разработанные мероприятия окажут положительное влияние на общую эффективность деятельности «Ювелирный дом ООО «Кристалл».

3.2 Обоснование социально-экономической эффективности предложенных рекомендаций.

Основным источником средств, для внедрения рекомендаций, являются собственные средства, то есть прибыль организации Ювелирный дом ООО «Кристалл».

Результатом оценки экономической эффективности мероприятий по совершенствованию управления стрессами персонала в организации является количественная оценка затрат и доходов организации, связанных с устранением выявленных проблем в кадровом модуле, материально-техническом модуле .

Полученная информация может являться обоснованием в процессе принятия управленческих решений по оптимизации управления стрессами в Ювелирный дом ООО «Кристалл».

В результате проведенного анализа процесса управления стрессами в организации Ювелирный дом ООО « Кристалл», нами был разработаны рекомендации, которые позволяют совершенствовать и полностью устранить существующие узкие места организации. Структура затрат на реализацию рекомендаций представлена в таблице 3.3

Таблица 3.3

Структура затрат на внедрение рекомендаций по совершенствованию управления стрессами в Ювелирный дом ООО «Кристалл».

№ задач	Название задачи	Сумма, тыс. руб.	Источники финансирования	
1. Совершенствование режима труда и отдыха персонала				
А)	Разработка нового Положения о правилах внутреннего трудового распорядка (приложение 3).	(в рамках должностных обязанностей менеджера по персоналу).	Собственные средства организации	
2. Совершенствование организации рабочего места				
А)	Закупка барных стульев (2 шт)	6000 тыс. руб.		
3. Совершенствование оснащения комнаты отдыха персонала				
А)	Установка дополнительных шкафов	32 000 тыс. руб.		
Б)	Кухонный гарнитур	25 000 тыс. руб.		
	Куллер	4 700 тыс. руб.		
	Микроволновая печь	4500 тыс. руб.		
	Затраты на установку и доставку.	7500 тыс. руб.		
Итого по мероприятию 3		73 700 тыс. руб.		

Продолжение таблицы 3.3

4.повышение квалификации персонала категории продавцов-консультантов			
А)	Организация проведения тренинга «активных продаж»	45 000 тыс. руб.	
Всего		124 700 тыс. руб.	

Таким образом, из таблицы 3.24 видно, что для реализации предложенных мероприятий необходимо затратить в общей сумме 124 700 тыс. рублей.

Планируется, что после внедрения данного мероприятий увеличатся объёмы продаж на 5%, и сократится текучесть персонала на 10%, а следовательно уменьшатся затраты на подбор персонала.

Следовательно, в следующем периоде магазин может увеличить свою прибыль за счет увеличения объема продаваемой продукции, т.к. персонал будет обучен различным новым техникам продаж. Следовательно, раз продавцы смогут выполнить планы продаж, напряженность и неудовлетворенность в отношениях с руководством уменьшится, текучесть снизится до нормальных показателей 5-10%, и сокращение затрат на подбор персонала, пойдет в активы организации.

Рассчитаем экономическую эффективность предложенных мероприятий по совершенствованию управления стрессами в Ювелирный дом ООО «Кристалл».

(К). Капитальные затраты определяются как сумма всех затрат.

$$K = K_c + K_{об} + K_a \quad (3.26)$$

Прибыль Ювелирный дом ООО «Кристалл» составила 15436748 тыс. руб.

Оценим эффективность данного проекта, также срок окупаемости.

$$K = 124\,700 \text{ тыс. руб.}$$

Рассчитаем эффективность мероприятий, направленных на снижение потерь рабочего времени.

1) Согласно производственному календарю в 2015 году было 353 рабочих дней, Среднесписочная численность в 2015 году составляет 25 человека. Фонд рабочего времени в 2015 году в Ювелирный дом

ООО «Кристалл» составил 53 072 часа. Из них пропущено в связи с временной нетрудоспособностью 5 863 часов.

В 2016 планируемом году, согласно производственному календарю планируемый фонд рабочего времени Ювелирный дом ООО «Кристалл» составляет 53 072 часов. Планируется, что внедряемые мероприятия будут способствовать сокращению потерь рабочего времени на 10%. То есть количество неотработанных часов сократиться на 10% или на 586.3 часа. Рассчитаем величину потерь рабочего времени в базовом и проектном году по следующей формуле:

$$Б=Д*100/Фр, \quad (3.27)$$

где Д - потери рабочего времени, (человеко-дни),

Фр - отработано всеми сотрудниками за год, (человеко-дни).

Приведем полученные результаты в таблице 3.4.

Таблица 3.4

Расчет потерь рабочего времени в базовом и планируемом периоде в Ювелирный дом
ООО «Кристалл»

Название показателя	2015	2016	Абс. Откл.	Прирост, %
Общий фонд рабочего времени (часов)	53 072	53 141	100,1	0,1%
Потери рабочего времени, (часов)	5 863	5 276.7	90	-10
Среднесписочная численность рабочих, Чср (чел)	25	25	0	0

Таким образом, что после сокращения фонда потерянному рабочему времени на 10% или на 586.3 часа, в проектном 2016 г. При пересчете в проектном периоде, фонд отработанного времени увеличится. Прирост составил 10%.

1) Рассчитаем снижение коэффициента абсентеизма

$$Каб = \frac{Ч(н)}{Ч(о)} * 100\% \quad (3.28)$$

Где Ч(н) – число дней невыхода на работу

Ч(о) – общее число рабочих дней

К аб(2015) = 5 863 / 53 072 * 100;

К аб(2015)=11%

К аб(2016) = 5 276 / 53 072 * 100;

К аб(2016)=10%

Рассчитаем прирост к абсентеизма

$$\text{Пр(каб)} = \text{Каб}(2016) / \text{каб}(2015) * 100\% \quad (3.29)$$

Абсолютное отклонение составляет -10%

То есть коэффициент абсентеизма уменьшился на 37 %

2) Рассчитаем снижение коэффициента текучести кадров

$$K_T = \frac{Ч(y)}{K(\text{ср.сп.})} * 100\% \quad (3.30)$$

Планируется, что коэффициент текучести кадров снизится на 10% или на 2% после проведения мероприятий по совершенствованию условий труда.

В 2015 году он составлял $K_T(2015) = 20\%$

$K_T(2016) = 20\% - 2\% = 18\%$

3) Рассчитаем увеличение производительности труда.

Производительность труда в 2015 г. составляла 3 млн 055 443 тыс. руб.

Планируемый прирост 5% или 152 772 тыс. руб.

$$Пт1 = П(о) + ПР(пт) \quad (3.31)$$

Пт1 – производительность труда в проектном периоде.

П(о) – производительность труда в базовом периоде.

Пр (пт) – прирост производительности труда.

$Пт(1) = 3\,055\,443 + 152\,772$; $Пт(1) = 3\,208\,215$ тыс. руб.

4) Рассчитаем увеличение коэффициента удовлетворенности работой персонала.

Планируется, что после внедрения мероприятий удовлетворенность персонала возрастет на 10%.

$$(K_y) K_y = 1 - (Рсж / Рср) \quad (3.32)$$

где Рсж – число работников, выбывших с предприятия по собственному желанию.

Рср – среднесписочная численность работников на предприятии.

$$K_{уд}(2015) = 1 - (5/25) * 100 = 80\%$$

Рассчитаем этот показатель в проектном периоде. Увеличение его на 10%, что составляет 8% (10% от 80%).

$$K_T(2016) = 80\% + 8\% = 88\%.$$

5) Рассчитаем сокращение затрат на подбор персонала.

В 2015 г затраты на подбор 5 штатных единиц составили 72 тыс. руб.

Планируемое сокращение затрат на 10%, или 7.5 тыс. руб. соответственно.

Затраты на подбор персонала в 2016 г. составят 64, 5 тыс. руб.

Таким образом, сэкономленная сумма пойдет в прибыль организации.

6) Рассчитаем прирост прибыли на 5 % в проектном 2016 г.

$$П(пр) = П(баз) + П(прирост) \quad (3.33)$$

Где ;

П(пр) – прибыль планируемая за 2016

П(баз) – прибыль базового периода(2015)

П(прирост) – прирост прибыли, после внедрения мероприятий проекта.

$$П(2015) = 15 \text{ млн } 436 \text{ 748 тыс. руб}$$

$$П(пр) = 771 \text{ 837 тыс. руб}$$

$$П(2016) = П(2015) + П(пр)$$

$$П(2016) = 15 \text{ 436 748} + 771 \text{ 837}$$

$$П(2016) = 16 \text{ 208 585 тыс. руб.}$$

Кроме того к планируемой прибыли 2016 г. прибавим экономию затрат на персонал.

$$П(2016) = 16 \text{ 207 585} + 7 \text{ 500} ; П(пр) = 16 \text{ млн } 216 \text{ 085 тыс. руб.}$$

Далее рассчитаем срок окупаемости мероприятий по совершенствованию управления стрессами в Ювелирный дом ООО «Кристалл».

$$T = K / П_{\text{прирост}} \quad (3.34)$$

$$T = 124 \text{ 700} / 779 \text{ 337} = 0,16 \text{ года (3,5 месяцев).}$$

То есть окупаемость мероприятий составляет примерно 3.5 месяца.

. Таблица 3.5

Результаты разработанных мероприятий по «совершенствованию управления стрессами в Ювелирный дом ООО «Кристалл»

№	Показатель	Базовый период (2015 г.)	Планируемый период (2016 г.)	Прирост от-нос., %
1	Производительность труда, тыс. руб.	3 055 443	3 208 215	5
2	Коэффициент текучести персонала, %	20	18	-10
3	Коэффициент абсентеизма, %	11	10	-10
4	Потери рабочего времени, часы	5 863	5276,7	-10
5	Коэффициент удовлетворенности трудом, %	80	88	10
6	Затраты на подбор персонала. тыс. руб.	72 000	64 500	10
7	Прибыль, тыс. руб.	15 436 748 т	16 208 585	5

Таким образом, разработанные мероприятия по «Совершенствованию управления стрессами в Ювелирный дом ООО «Кристалл» принесут как экономический эффект, заключающийся в увеличении производительности труда и прибыли торгового дома на 5%, снижении коэффициента текучести кадров, и коэффициента абсентеизма на 10%, снижения потерь рабочего времени на 10% и увеличения коэффициента удовлетворённости трудом на 10%.

Социальная эффективность мероприятий заключается в улучшении организации труда персонала, совершенствовании режимов труда и отдыха, совершенствовании организации рабочих мест, совершенствовании оборудования бытовых помещений, улучшении условий для отдыха персонала и возможности смены рабочей позы в процессе трудовой деятельности. Все эти изменения влекут за собой снижение утомляемости, снижение уровня стресса и повышение работоспособности, что в целом сказывается на увеличении эффективности деятельности торгового дома Ювелирный дом ООО «Кристалл» в целом. Разработанные мероприятия полностью соответствуют основным направлениям совершенствования управления стрессами в организациях, и содействуют снижению уровня стресса при выполнении своих функциональных обязанностей.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ.

Общим признаком и причиной организационного стресса выступает наличие внутреннего конфликта между требованиями со стороны организации, привлекательностью работы в ней, ожиданиями и реальными возможностями работника. Несоответствие между личностью и организационной средой может проявляться на нескольких уровнях: субъективном;- поведенческом;- когнитивном;- физиологическом;- организационном.

Из-за высокого уровня стрессовых переживаний страдает не только персонал, но и организация в целом. Увеличивается текучесть кадров, снижается производительность труда, ухудшается морально-психологический климат, организационная среда становится достаточно конфликтной. Все эти предпосылки служат основой для проведения организационных изменений, направленных не только на снижения уровня стресса, но и совершенствования деятельности всей организации в целом.

В дипломной работе было проведено исследование организационного стресса и его причин в Ювелирный дом ООО «Кристалл».

В процессе исследования для выявления основных стрессогенных факторов были применены две методики:

3) Экспресс-диагностика стрессогенных факторов в деятельности И. Ладанова, В. Уразаева.

4) Анкета «Пространство организационных проблем» В. Снетков.

Методика направлена на выявление того, что, по мнению сотрудников, препятствует более эффективной работе на разных уровнях.

Выделено 3 наиболее проблемных модуля с их проблемным содержанием:

1 место – Социально-психологический;

2 место – Материально-технический;

3 – место Кадровый.

В результате проведенного анализа процесса управления стрессами в организации Ювелирный дом ООО « Кристалл», был разработаны меропр-

ятия, которые позволяют совершенствовать и полностью устранить существующие узкие места организации.

Планируется, что после внедрения рекомендаций по совершенствованию управления стрессами в организации Ювелирный дом ООО «Кристалл», уровень стрессовых переживаний, как следствие выявленных организационных проблем минимизируется. На основе выявленного поля организационных проблем, необходимость проведения организационных изменений по доминирующим модулям, обуславливает устранение причин выявленных стрессов.

Таблица 3.6

Результаты разработанных мероприятий по «совершенствованию управления стрессами в Ювелирный дом ООО «Кристалл»

№	Показатель	Базовый период (2015 г.)	Планируемый период (2016 г.)	Прирост относ., %
1	Производительность труда, тыс. руб.	3 055 443	3 208 215	5
2	Коэффициент текучести персонала, %	20	18	-10
3	Коэффициент абсентеизма, %	11	10	-10
4	Потери рабочего времени, часы	5 863	5276,7	-10
5	Коэффициент удовлетворенности трудом, %	80	88	10
6	Затраты на подбор персонала. тыс. руб.	72 000	64 500	10
7	Прибыль, тыс. руб.	15 436 748 т	16 208 585	5

Таким образом, разработанные мероприятия по «Совершенствованию управления стрессами в Ювелирный дом ООО «Кристалл» принесут как экономический эффект, заключающийся в увеличении производительности труда и прибыли торгового дома на 5%, снижении коэффициента текучести кадров, и коэффициента абсентеизма на 10%, снижения потерь рабочего времени на 10% и увеличения коэффициента удовлетворённости трудом на 10%.

Социальная эффективность мероприятий заключается в улучшении организации труда персонала, совершенствовании режимов труда и отдыха, совершенствовании организации рабочих мест, совершенствовании оборудования бытовых помещений, улучшении условий для отдыха персонала и воз-

возможности смены рабочей позы в процессе трудовой деятельности. Все эти изменения влекут за собой снижение утомляемости, снижение уровня стресса и повышение работоспособности, что в целом сказывается на увеличении эффективности деятельности торгового дома Ювелирный дом ООО «Кристалл» в целом. Разработанные мероприятия полностью соответствуют основным направлениям совершенствования управления стрессами в организациях, и содействуют снижению уровня стресса при выполнении своих функциональных обязанностей.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аракелов Г.Г. Стресс и его механизмы [Текст]: Г.Г. Аракелов // Вестн. Моск. ун-та. Сер. 14, Психология. – 2012. – №4. – С. 45-54.
2. Бодров В.А. Стресс / В.А. Бодров. [Текст]: – М.: ПЕР СЭ, 2012. – 382 с.
3. Бодров В.А. Стресс: развитие и преодоление / В.А. Бодров [Текст]: – М.: ПЕР СЭ. – 2012. – 528 с.
4. Брайт Д. Стресс. Теории исследования [Текст]: Учебное пособие / Д.Брайт, Ф. Джонс. – СПб: Изд-во Прайм-Еврознак, 2013. – 352 с.
5. Вальдман А.В. Регуляция эмоционального стресса [Текст] / А.В. Вальдман // Актуальные проблемы стресса. – Кишнев: 2010, – С. 34-43.
6. Водопьянова Н.Е. Синдром «психического выгорания» в коммуникативных профессиях. Психология здоровья [Текст]: Н.Е. Водопьянова / Под ред. Г.С. Никифорова. – СПб: СПбГУ, 2011. – 124 с.
7. Водопьянова Н.Е. Синдром выгорания: диагностика и профилактика / Н.Е. Водопьянова, Е.С. Старченкова. [Текст] – М., СПб, 2012. – С. 443 - 461.
8. Волкова И.А. Основы менеджмента: Учебное пособие для студентов специальности «Управление персоналом» [Текст]: И.А. Волкова. – Омск: Издательство Омского Института Предпринимательства и права, 2011. – 292 с.
9. Ганзин В.А. Системные описания в психологии [Текст]: В.А. Ганзин. – Л., 2012. – 183 с.
10. Гибсон Дж.Л. Организационное поведение, структура, процессы [Текст]: Пер.с англ. – 8-е изд. / Дж.Л. Гибсон, Д.М. Иванцевич, Д.Х. Донелли. – М.: ИНФРА – М, 2012. – 182 с.
11. Гринбер Дж. Управление стрессом. 7-е изд. [Текст]: Дж. Гринбер. – СПб: Питер, 2012. – 290 с.
12. Губачев Ю.М. Эмоциональный стресс [Текст]: Ю.М. Губачев, Б.В. Иевлев. – М., 2012. – 224 с.
13. Гупта М.К. Как контролировать свое сознание и не поддаваться стрессу: Монография [Текст]: М.К. Гупта. – М.: Изд-во Астрель, 2012. – 128 с.

14. Джуэлл Л. Индустриально - организационная психология. Учебник для вузов [Текст]: Л. Джуэлл. – СПб: Питер, 2011. – 223 с.
15. Жукина Е.В. Стратегии совладания со стрессом на разных этапах профессионализации [Текст]: Е.В. Жукина // Вестник СПбГУ. Серия «Психология». – СПб, 2012. – 284 с.
16. Зигерт В. Руководить без конфликтов [Текст]: В. Зигерт, Л. Ланг. – М. 2014. – 119 с.
17. Иванов С.В. Основы менеджмента: Учебное пособие [Текст]: С.В. Иванов. – М.: Дрофа, 2013. – 173 с.
18. Иванченко Т.А. Сверхздоровье и успех в бизнесе для каждого [Текст]: Т.А. Иванченко. – СПб, 2013. – 188 с.
19. Игумнов С.А. Управление стрессом: современные подходы [Текст]: С.А. Игумнов. – СПб: Речь, 2014. – 217 с.
20. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учебное пособие [Текст]: Н.И. Кабушкин. – М.: ТОО «Остожье», 2014. – 115 с.
21. Китаев - Смык Л.А. Стресс. Учебное пособие [Текст]: Л.А. Китаев – Смык. – 2011. – № 7. – С. 98-105.
22. Китаев-Смык Л.А. Психология стресса [Текст]: Л.А. Китаев – Смык. – М.: Наука, 2012. – 368 с.
23. Ключников С.Ю. Держи стресс в кулаке. Как извлечь выгоду из стрессовых ситуаций: Учебное пособие [Текст]: С.Ю. Ключников. – СПб: Изд-во Питер, 2012. – 192 с.
24. Космолинский Ф.П. Эмоциональный стресс при работе в экстремальных условиях / Ф.П. Космолинский [Текст]: – М.: Медицина, 2010. – 190 с.
25. Куликов Л.В. Стресс и стрессоустойчивость личности [Текст]: Л.В. Куликов // Теоретические и прикладные вопросы психологии. Вып. 1. Ч. 1 / Ред. А. А. Крылова. – СПб, 2011. С. 123-132.
26. Лазарус Р.С. Теория стресса / Р.С. Лазарус [Текст] // Эмоциональный стресс / Под ред. Л. Леви. Л.: Медицина, 2010– С. 178-208.

27. Лазарус Р.С. Индивидуальная чувствительность и устойчивость к психологическому стрессу / Р.С. Лазарус [Текст]: Психологические факторы на работе и охрана здоровья. – Женева, 2011. – С. 121-126.
28. Леонова А.Б. Комплексная методология анализа профессионального стресса: от диагностики к профилактике и коррекции [Текст]: А.Б. Леонова // Психологический журнал. – 2012. – № 2. – С. 75-85.
29. Леонова А.Б. Основные подходы к изучению профессионального стресса / А.Б. Леонова [Текст]: Психология. – 2011. – № 3. – С. 4-21.
30. Леонова А.Б. Дифференциальная диагностика состояний сниженной работоспособности [Текст]: А.Б. Леонова, С.Б. Величковская // Психология психических состояний / Под ред. А. О. Прохорова. Вып. 6. – Казань, 2013. – 18 с.
31. Леонова А.Б. Профилактика стрессов [Текст]: А.Б. Леонова. – М.: МГУ, 2012. – 177 с.
32. Мальцева Н. Стресс–менеджмент [Текст]: Н. Мальцева. – Мн.: Попурри, 2012. – 848 с.
33. Методы субъективной оценки функциональных состояний человека [Текст]: Под ред. Ю. К. Стрелкова. – М.: Академия, 2013. – С. 139-140, 146-148.
34. Митева И.Ю. Курс управления стрессом [Текст]: И.Ю. Митева. – М.: ИКЦ "МарТ", 2014. – 288 с.
35. Полякова О.Н. Стресс. Причины, последствия, преодоление: Учебное пособие [Текст]: О.Н. Полякова. – СПб: Изд-во Речь, 2012. – 144 с.
36. Практическая психодиагностика. Методика и тесты: Учебное пособие [Текст]: Под ред. Д. Я. Райгородского. – Самара, 2011. – 289 с.
37. Прохоров А.О. Методики диагностик и измерения психических состояний личности [Текст]: А.О. Прохоров. – М.: ПЕР–СЭ, 2014. С. 44, 64-64.
38. Селье Г. Стресс без дистресса [Текст]:. – Рига, 2011. – 124 с.
39. Сергеев А.М. Организационное поведение: Учебное пособие для студ. высш. учеб. Заведений [Текст]: А.М. Сергеев. – М.: 2011. – 288 с.

40. Скажем стрессу – нет (сайт профессора психологии Московского гуманитарно-экономического института Щербатых Ю.В.). - <http://www.no-stress.ru>
41. Смит Т. Дж. Профессиональный стресс / Т. Дж. Смит[Текст]: Человеческий фактор / Под ред. Г. Салвенди. – М.: Мир,2011. – Т.2. – С. 356-392.
42. Стойлова Л.П., Пышкало А.М. Психология отношений: учебное пособие [Текст]: Л.П. Стойлова, А.М. Пышкало. – М. Просвещение, 2011. – 320 с.
43. Суворова В.В. Психофизиология стресса. – [Текст]: М.: Педагогика, 2010. – 208 с.
44. Тригранян Р.А. Стресс и его значение для организма[Текст]: Р.А. Тригранян. – М.:Наука, 2013, 176 с.
45. Тюрин А.М. Как избежать стрессов на предприятии. Учебник для вузов [Текст]: А.М. Тюрин. – СПб: Питер, 2013. – 190 с.
46. Мерзлякова, Е.Н. Эффективный тайм-менеджмент для офисного работника. [Текст]: СПб.: Речь, 2010. – 240 с.
47. Моргенстерн, Д. Технология эффективной работы. 9 ключевых навыков самоорганизации. [Текст]: – М.: Добрая книга, 2010. – 336 с.
48. Попов, Г.Х. Техника личной работы[Текст]: М.: Добрая книга,2013. – 246 с.
49. Прентис, С. Интегрированный тайм-менеджмент[Текст]. – М.: Добрая книга, 2011. – 145 с.
50. Стресс без дистресса / Селье Г. – [Текст]: М.: Книга по Требованию, 2012.–66 с.
51. Тики Кюстенмахер, М., Тики Кюстенмахер, В. Упростите свою жизнь. Мастер-класс по организации рабочего дня. [Текст]: СПб.: ДИЛЯ, 2012. – 65 с.
52. Тики Кюстенмахер, М., Тики Кюстенмахер, В. Упростите свою жизнь. Наконец-то у нас стало больше свободного времени [Текст]: СПб.: ДИЛЯ, 2013. – 53 с.
53. Фрай, Р. Стань организованным[Текст]: СПб.: ДИЛЯ, 2012. – 128 с.

54. Ягер, Д. Творческое управление временем в новом веке. [Текст]: М.: Альпина-паблишер, 2013. – 174
55. Филько А. Живые и нервные: О влияние стресса на работу и перегруз на здоровье [Текст]: Коммерсант Власть. – 2013. — №28, май. – С.54-57
56. Фонталова Н.С. Стресс в профессиональной деятельности и его психолого–экономические последствия [Текст]: Н.С. Фонталова // Известия Иркутской государственной экономической академии. – 2011. – №3. – С. 179-182.
57. Хасянова Э.Н. Стресс на рабочем месте [Текст]: Э.Н. Хасянова // Общие и комплексные проблемы естественных и точных наук. – 2011. – №7. – С630-631.
58. Шатунова Е.А. Феномен доверия к технике как фактор оценки трудового стресса / Е.А. Шатунова [Текст]: // Инновация в науке. – 2012. – №12. – С.15-20
59. Форма новая, а содержание - старое. некоторые размышления о вводимой в организациях Системе управления профессиональными рисками. С.А. Цуциев, [Текст] // "Охрана труда и техника безопасности на автотранспортных предприятиях и в транспортных цехах", N 7, июль 2011
60. Нормирование труда как фактор организации производственного процесса на предприятии. М.В. Киселёва, [Текст]//Нормирование и оплата труда на автомобильном транспорте", N 7, июль 2012 г.

61.