

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Санкт-Петербургский политехнический университет  
Петра Великого»  
Институт промышленного менеджмента, экономики и торговли  
Высшая школа товароведения и сервиса

УДК 658.310.9

Директор Высшей школы  
товароведения и сервиса,  
к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_/ О.В.Ильина  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА  
на тему:  
**Управление стрессами и конфликтными ситуациями на  
предприятии**

Направление: **38.03.02** – «Менеджмент»

Выполнил студент гр. з537332/2901 \_\_\_\_\_ Т.В. Суслонова

Руководитель,  
к.э.н., доцент, доцент ВШТиС \_\_\_\_\_ Т.В. Копылова

Нормоконтроль,  
ассистент \_\_\_\_\_ А.Е. Карманова

Санкт-Петербург 2017

THE MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE  
RUSSIAN FEDERATION  
Federal state Autonomous educational institution of higher education  
«Saint-Petersburg Polytechnic University  
Peter The Great»  
Institute of industrial management, economics and trade  
Higher school of commodity research and service

UDC 658.310.9

Director of the Higher school  
of commodity research and service,  
Candidate of Economics, associate Professor

\_\_\_\_\_/ O. V. Ilina  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017

FINAL QUALIFYING WORK OF THE BACHELOR  
on the topic of:  
**Managing stresses and conflict situations at the enterprise**

Direction: **38.03.02** – «Management»

Done by student of gr. z537332/2901 \_\_\_\_\_ T.V. Suslonova

Head,  
Ph. D. Economics, associate Professor \_\_\_\_\_ T.V. Kopylova

Normative control,  
assistant \_\_\_\_\_ A.E. Karmanova

Saint Petersburg 2017

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Санкт-Петербургский политехнический университет  
Петра Великого»  
Институт промышленного менеджмента, экономики и торговли  
Высшая школа товароведения и сервиса

УДК 658.310.9

Директор Высшей школы  
товароведения и сервиса,  
к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_/ О.В.Ильина  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

### **ЗАДАНИЕ**

на выполнение выпускной квалификационной работы бакалавра  
студенту группы 3537332/2901 Суслоновой Татьяне Владимировне

1. Тема выпускной квалификационной работы: Управление стрессами и конфликтными ситуациями на предприятии (утверждена распоряжением по институту от \_\_\_\_\_ № \_\_\_\_\_)

2. Срок сдачи студентом законченной выпускной квалификационной работы «30» мая 2017г.

3. Исходные данные к выпускной квалификационной работе: литература по теме исследования, документация ООО «Бестужев»: Устав ООО «Бестужев, финансовая отчетность, штатное расписание, выписка из ЕГРЮЛ.

4. Содержание расчётно-пояснительной записки (перечень подлежащих разработке вопросов):

- раскрыть сущность, значение и виды стрессов и конфликтных ситуаций;
- рассмотреть структуру конфликта, методы его проявления и управления конфликтными ситуациями;
- выявить особенности управления стрессами на предприятии;
- составить краткую характеристику деятельности ООО «Бестужев»

- проанализировать стрессы и конфликтные ситуации в ООО «Бестужев»;
- оценить стрессоры и управление ими в ООО «Бестужев»
- сформировать систему управления стрессами и конфликтными ситуациями в ООО «Бестужев»;
- рассчитать социально-экономическую эффективность реализации мероприятий.

5. Перечень графического материала (с точным указанием обязательных иллюстраций): 9 рисунков, включая Дерево целей управления стрессовыми и конфликтными ситуациями в ООО «Бестужев», Модель профилактики стресса в ООО «Бестужев».

6. Дата выдачи задания «10» апреля 2017 г.

Руководитель, к.э.н., доцент, \_\_\_\_\_ ( Копылова Т.В. )  
доцент ВШТиС *подпись* *расшифровка*

Задание принял к исполнению «10» апреля 2017г.

Студент \_\_\_\_\_ ( Суслонova Т.В. )  
*подпись* *расшифровка*

## РЕФЕРАТ

80 с., 9 рис., 22 табл., 20 источников, 5 прил.

### СТРЕСС, КОНФЛИКТ, ПЕРСОНАЛ, УПРАВЛЕНИЕ, КОНФЛИКТНАЯ СИТУАЦИЯ, ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРОЕКТА

Объектом исследования является ООО «Бестужев».

Целью выпускной квалификационной работы является исследование управления стрессами и конфликтными ситуациями на предприятии.

В результате анализа коллектива ООО «Бестужев», взаимоотношений внутри коллектива, было выявлено наличие конфликтных и стрессовых ситуаций, определен уровень сплоченности коллектива, основные стрессоры.

На основании полученных аналитических данных были разработаны мероприятия по управлению стрессами и конфликтными ситуациями в ООО «Бестужев». Так, была предложена реализация следующих мероприятий: внедрение в штат должности менеджера по управлению конфликтами, проведение корпоративных вечеринок, проведение совместного досуга в нерабочее время.

Проведен расчет социально-экономической эффективности реализации мероприятий и было установлено, что экономический эффект будет положительным и рост чистой прибыли составит 702 тыс. руб. Выражением социального эффекта является увеличение уровня сплоченности и атмосферы в коллективе.

## **ABSTRACT**

80 p., 9 Fig., 22 tab., 20 sources, 5 appl.

### **STRESS, CONFLICT, PERSONNEL MANAGEMENT, CONFLICT SITUATION, THE EFFECTIVENESS OF THE PROJECT**

The object of the research is of OOO «Bestuzhev».

The objective is to study management of stress and conflict situations at the enterprise.

In result analysis of the company «Bestuzhev», relations in the team, had identified the presence of conflict and stress situations, the level of cohesion of the team, the main stressors.

Based on the obtained analytical data was developed events to manage stress and conflict situations in the company «Bestuzhev». So, it was proposed to implement the following measures: to enter in the staff as Manager of conflict, corporate parties, joint leisure activities outside working hours.

When calculating of socio-economic efficiency implementation of measures it was found that the economic effect will be positive and net profit growth will be 702 thousand RUB. Expressed of social effect it an increase in the level of cohesion and atmosphere in the team.

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	8
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ СТРЕССАМИ И КОНФЛИКТНЫМИ СИТУАЦИЯМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ.....	11
1.1 Сущность, значение и виды стрессов и конфликтных ситуаций.....	11
1.2 Структура конфликта, методы его проявления и управление конфликтными ситуациями.....	17
1.3 Управление стрессами на предприятии.....	24
2 АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ СТРЕССАМИ И КОНФЛИКТНЫМИ СИТУАЦИЯМИ В ООО «БЕСТУЖЕВ».....	29
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Бестужев».....	29
2.2 Анализ стрессов и конфликтных ситуаций в ООО «Бестужев».....	41
2.3 Оценка управления конфликтными ситуациями в ООО «Бестужев».....	48
3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ СТРЕССАМИ И КОНФЛИКТНЫМИ СИТУАЦИЯМИ В ООО «БЕСТУЖЕВ».....	53
3.1 Формирование системы управления стрессами и конфликтными ситуациями в ООО «Бестужев».....	53
3.2 Расчет социально-экономической эффективности реализации мероприятий.....	58
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	63
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	66
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	68

## ВВЕДЕНИЕ

Организация является сложной системой, обладающей большим количеством взаимосвязей и социальных влияний. Организация представляет собой определенного вида организм, функционирование и развитие которого осуществляется по конкретным законам. Характеристика взаимоотношений между составными частями осуществляется сочетанием сотрудничества и конкуренции. Иными словами, люди в процессе осуществления своей трудовой деятельности испытывают определенную зависимость друг от друга и одновременно преследуют собственную выгоду.

Процессы функционирования и дальнейшего развития любой организации имеют связь с постоянным образованием и разрешением противоречий как внутри, так и вне организации. В некоторых ситуациях противоречия могут перерасти в конфликты. Конфликт представляет собой столкновение противоположно направленных целей, интересов и позиций, мнений и взглядов двух или более лиц.

В рамках современного менеджмента отмечается, что в организациях с эффективной системой управления некоторые конфликты не только возможны, но и желательны. Как правило, в некоторых ситуациях конфликты оказывают помощь в отражении различных точек зрения, выявлении большого количества проблем, а также альтернатив решения и другое. В данном случае рассматриваются вопросы сотрудничества, в рамках которого как руководители, так и подчиненные имеют возможность высказывания собственного мнения. Кроме того, наличие требуемого минимума конфликтности в рабочих группах способствует поддержке некоторого тонуса социальной активности.

Помимо конфликтов в рамках предприятия достаточно часто возможно возникновение стрессовых ситуаций. Стресс является многообразным феноменом, выражение которого осуществляется в психических и физических реакциях на напряженные ситуации в трудовой деятельности человека. Так, большинство специалистов склоняются к мнению о том, что основной причиной возникновения профессиональных стрессов выступает перегрузка человека работой, недостаточно четкое определение должностных полномочий и обязанностей, а также неадекватное поведение коллег и другие факторы.

Одной из ключевых функций управленцев и специалистов разного уровня выступает решение проблем за счет управления конфликтами и стрессами. Практические данные свидетельствуют о



том, что игнорирование конфликтов и стрессов при наличии из роста, разрушительных результатов и отсутствие профессиональных знаний приводят к повышению, углублению и развитию социально-отрицательных процессов.

Таким образом, актуальность выбранной темы исследования заключается в необходимости управления стрессовыми и конфликтными ситуациями на предприятии.

Целью написания выпускной квалификационной работы является разработка предложений по управлению стрессами и конфликтными ситуациями в ООО «Бестужев».

Для достижения представленной цели необходимо решить следующие задачи:

- раскрыть сущность, значение и виды стрессов и конфликтных ситуаций;
- рассмотреть структуру конфликта, методы его проявления и управление конфликтными ситуациями;
- выявить особенности управления стрессами на предприятии;
- составить организационно-экономическую характеристику деятельности ООО «Бестужев»;
- проанализировать стрессы и конфликтные ситуации в ООО «Бестужев»;
- провести оценку управления конфликтными ситуациями в ООО «Бестужев»;
- сформировать систему управления стрессами и конфликтными ситуациями в ООО «Бестужев»;
- рассчитать социально-экономическую эффективность реализации мероприятий.

Объектом исследования выступает ООО «Бестужев».

Предметом исследований выпускной квалификационной работы являются процессы управления стрессами и конфликтными ситуациями.

В процессе написания выпускной квалификационной работы были использованы следующие методы: анализ, сравнение, обобщение, тестирование, интервьюирование и другие методы.

Вопросами исследования трудовых конфликтов занимались различные исследователи, а именно: Н.В. Гришина, А.Я. Кибанов, В.Н. Кудрявцев, Н.Н. Тренев, Э.А. Уткин, А.И. Шапилов и др. Существенное место конфликтам отведено в работах В.Р. Весниной, Б.Л. Еремина. Среди зарубежных авторов выделяются такие авторы, как М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури и др., работы которых содержат типы и причины конфликтов в организациях, процесс их

возникновения, структурные и межличностные способы разрешения конфликтов, рассматриваются управленческие функции в качестве задачи развития личности, акцентируется внимание на профилактику конфликтов, снятие психологической напряженности и др.

В соответствии с целью и задачами выпускной квалификационной работы была определена структура работы, которая состоит из введения, 3 глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ СТРЕССАМИ И КОНФЛИКТНЫМИ СИТУАЦИЯМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ

## 1.1 Сущность, значение и виды стрессов и конфликтных ситуаций

Предприятие представляет собой обособленный хозяйствующий субъект, деятельность которого осуществляется в рыночной экономике за счет применения материальных и информационных ресурсов для выполнения работ и оказания услуг с целью удовлетворения общественных потребностей и получения прибыли. В связи с тем, что ключевой движущей силой любого предприятия выступают люди, то для них характерны конфликты и стрессы. Термин «конфликт» образован от лат. *conflictus* – столкновение. В большинстве случаев конфликты у людей ассоциируются с агрессией, угрозами, спорами и враждебностью. Соответственно, в качестве конфликта понимается всегда нежелательное явление, которое необходимо разрешить сразу же после его возникновения [2, С. 89].

Формирование такого положения связано с тем, что у большинства людей характерно отсутствие элементарного представления о конфликтах или же совсем не акцентируется внимание. Для людей, как правило, характерно неумение достойно выходить из конфликтных ситуаций. Стресс является сопровождающим элементом конфликта и представляет собой неспецифическую реакцию организма на влияние, направленное на нарушение гомеостаза, в том числе соответствующее состоянию нервной системы организма [19, С. 106].

По итогам реализации конфликта происходит образование нового качества, отношения, формируется определенная позиция и ориентир в личности фигурантов конфликта, в том числе их социальной организации. Специалисту требуется необходимость формирования определенного ориентира в конфликтной ситуации и заниматься принятием эффективных решений для того, чтобы конфликту не принадлежала отрицательная роль в социуме. При этом для специалистов ключевое положение принадлежит наличию знаний и умений следующих моментов [2, С. 91]:

– осуществлять правильное предотвращение конфликтов, которые направлены на разрушение рациональной системы управления и организации в социуме, а также в отношениях между людьми;

- адекватно принимать участие в конфликте с целью снижения его разрушающего и усиления гармонизирующего действия;
- осуществлять защиту личности конфликтанта от деструктирующего влияния конфликта;
- завершать конфликт с минимальными потерями для конфликтующих сторон и формировать выигрыш от его оптимального разрешения.

В состав наиболее отрицательных проявлений конфликта необходимо отнести [16, С. 94]:

- ухудшение социально-психологического климата в конфликтной группе, уменьшение производительности трудовой деятельности, увольнение части сотрудников для разрешения конфликта;

- неадекватное, социально неоправданное понимание конфликтующими сторонами друг друга, в том числе непонимание коренных интересов;

- уменьшение активности сотрудничества конфликтантов в течение конфликта и после него;

- формируются виртуальные, мнимые проблемы в отношениях и влиянии конфликтантов, составляется дух конфронтации и противоборства в ущерб результативному решению фактических проблем и предотвращению разногласий;

- происходит возрастание материальных, эмоциональных, системных затрат процесса достижения результатов и целей функционирования предприятия.

С точки зрения положительного значения конфликт может способствовать возникновению определенных явлений в социальной системе, в состав которых можно отнести [4, С. 142]:

- за счет конфликта происходит исключение возможности стагнации системы, способствует стимулированию ее изменений и развитию, инновационным преобразованиям и усовершенствованиям;

- способствует определению активной информационной и коммуникативной функции, так как в ситуации конфликта основным стремлением конфликтантов выступает лучшее узнавание друг друга;

- благодаря конфликту происходит формирование лучшей структурированности группы, увеличивается уровень ее сплоченности и организованности;

- происходит стимулирование предприимчивости и творчества конфликтантов, осуществляется развитие их личности, чувства ответственности, индивидуальной значимости;

- совершенствуется групповая динамика, отслеживается ролевое поведение и система внутригрупповой управляемости;
- формируется ситуация уменьшения напряженности, субъективного облегчения и объективного уменьшения ситуативной неопределенности, что выступает в качестве внутреннего стимула производительного влияния;
- помимо этого, конфликт способствует выполнению диагностической функции за счет отражения реальной картины отношений между членами группы.

В рамках предприятия благодаря конфликтам происходит выполнение как положительных, так и отрицательных функций (табл. 1).

Таблица 1 – Функции конфликтов на предприятии [4, С. 145]

Положительные функции	Отрицательные функции
Осуществляется разрядка между конфликтующим сторонами	Формируются существенные эмоциональные, материальные затраты, связанные с участием в конфликте
Формирование новых сведений относительно оппонента	Происходит увольнение работников, снижается дисциплина, ухудшается социально-психологический климат в коллективе
Коллектив предприятия становится более сплоченным в случае противоборства с внешним врагом	Формируется представление о побежденных группах как о врагах
Осуществляется стимулирование покорности у подчиненных	Осуществляется чрезмерное увлечением конфликтным процессом влияния в ущерб работе
У подчиненных снимается синдром покорности	После окончания конфликта происходит снижение уровня сотрудничества между частью коллектива
Происходит диагностика возможностей оппонентов	Восстановление деловых отношений является затруднительным

В настоящее время исследованием конфликтов занимается большое количество наук. Происходит перевод данной сферы знаний в практическую плоскость реализации в связи с тем, что в представленной практике требуется управление конфликтами, происходит снятие их остроты, напряженности. Соответственно, формируется ориентир конфликтантов на социально принятые и одобряемые способы и формы разрешения противоречий. В связи с

тем, что конфликты практически всегда имеют связь со столкновением взглядов, интересов людей, то ключевая роль в их образовании, развитии и разрешении принадлежит психологическим факторам.

Соответственно, необходимо более подробно рассмотреть виды конфликтов и их психологические параметры в зависимости от определенных критериев, а именно [6, С. 114]:

- степень и специфические особенности образования противоречий;

- количественная характеристика включенности участников социума в область их проявления;

- формы протекания конфликта;

- способы разрешения конфликтной ситуации;

- уровень интенсивности и силы реализации.

В зависимости от состава участников происходит выделение внутриличностных, межличностных, групповых, организационных конфликтов и конфликтов в больших социальных группах. Рассмотрим представленные виды конфликтов более подробно.

Внутриличностный конфликт представляет собой конфликт, который протекает в самой личности, в рамках которого осуществляется столкновение субъективно значимых мотивов, интересов, ценностей, идеалов и других личностных образований. Наибольшее распространение получили межличностные конфликты, которые охватывают почти все сферы человеческих отношений. В состав причин возникновения межличностных конфликтов могут быть отнесены практически все причины, а именно: общие и частные, объективные и субъективные [14, С. 112].

Образование любых видов межличностных конфликтов осуществляется на основании структурных факторов, которые признаются внешними применительно к конфликту, однако, оказывают значительное влияние на его протекание. В состав представленных факторов могут быть включены: власть, системы управления, политические партии и объединения, социальные нормы, право собственности, религии, правосудие, статус, роли, стандарты поведения, изолированность или открытость, географическое положение.

Стресс представляет собой ответную реакцию организма человека на перенапряжение, отрицательные эмоции на монотонную суету. При наличии стресса, организм человека осуществляет выработку гормона адреналина, который заставляет искать выход. Стресс в небольших количествах может быть необходим для каждого, так как заставляет думать, искать выход из существующей проблемы.

В то же время в состоянии стресса организм человека становится слабым, утрачиваются силы и способности решать проблемы [9, С. 134].

Кроме того, стресс представляет собой психологическое, физиологическое и моральное расстройство человека, которое образуется по итогам действия следующих факторов, а именно [9, С. 135]:

- повседневная суета;
- ссоры;
- проблемы на работе;
- финансовые проблемы;
- нестабильность и др.

Представленные факторы признаются основными причинами образования стресса, однако, таких факторов достаточно много, что является отрицательным моментом для человека. Стресс может быть разделен на 2 основных вида (рис. 1).

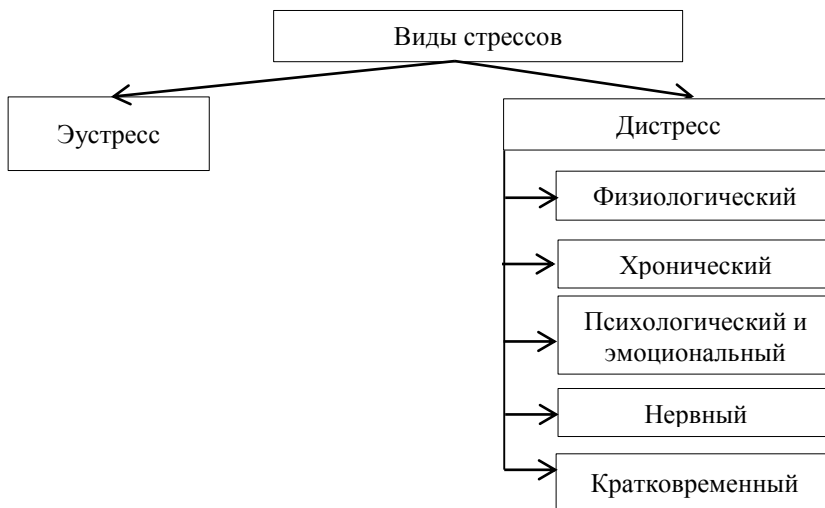


Рисунок 1 – Виды стрессов [7, С. 109]

Таким образом, различаются такие виды стресса, как эустресс и дистресс. Представленные виды стресса характеризуются наличием противоположных характеристик, соответственно необходимо рассмотреть их более подробно.

Эустресс представляет собой воздействие на организм человека преимущественно с положительной стороны. При этом обоснованием расстройства являются положительные эмоции, к которым человек

готов и уверен в том, что сможет с ними справиться. Эустресс иначе называют реакцией пробуждения, в связи с тем, что положительные эмоции выступают движущей силой человека к позитивной деятельности. Этот вид стресса не является опасной формой заболевания и характеризуется наличием положительных свойств [7, С. 63].

Дистресс представляет собой обратную реакцию эустрессов на организм. Образование дистресса осуществляется в результате влияния на организм критического перенапряжения. Дистресс выступает в качестве основного вида состояния стресса и, соответственно, психологического расстройства человека. Другое название дистресса – вредный стресс, так как он провоцирует только отрицательное влияние на организм и развитию других видов болезней у человека [17, С. 38].

Деление дистресса осуществляется на такие виды, как [7, С. 64]:

- физиологический образуется за счет отрицательного влияния на организм таких факторов, как: жара, голод, жажда, холод, любовь и др.;

- психологический и эмоциональный напрямую связан с переживаниями на фоне разных эмоций. Результатом психологического стресса являются неблагоприятные отношения с социумом. Возникновение эмоционального стресса связано в течение влияния на организм как положительных, так и отрицательных эмоций;

- хронический признается наиболее опасным, так как на человека оказывается негативное влияние без наличия соответствующих причин;

- кратковременный;

- нервный, возникновение которого связано с влиянием излишнего стресса. Этот подвид стресса может быть характерен для абсолютно здорового человека, а также людей, которые имеют тревожный невроз.

Стресс (от англ. Stress – давление, нагрузка, напряжение) представляет собой общую реакцию организма на физическое или психологическое влияние, в том числе определяется в качестве определенного состояния организма. В сущности, стресс является способом достижения стабильности организма в ответ на действие негативных факторов. Под действием современных жизненных ситуаций наблюдается резкое повышение психологических нагрузок на человека. В то же время стресс не является простым нервным напряжением, а вызван действием различных стрессоров.



В рамках модели К. Купера могут быть выделены основные источники стресса в трудовой деятельности, а именно [7, С. 124]:

а) реализация трудовой деятельности, в соответствии с которым выделяются: неудобный график работы, большие объемы работы, командировки, потребность в постоянном освоении новых технологий и другое;

б) роль на предприятии. Непонимание собственной роли работниками предприятия, наличие ролевых конфликтов, ответственность за действия других людей;

в) взаимоотношения в коллективе. Представленный фактор является одним из наиболее стрессогенных элементов. При этом выделяются конфликты с коллегами, трудности в общении с руководством предприятия, неумение организовать работу подчиненных;

г) карьерное продвижение включает в себя: ненадежность работы, уменьшение штата, потеря уровня квалификации, достижение потолка карьеры или излишнее карьерное продвижение;

д) структура и внутренний климат предприятия предполагает отсутствие допуска работников к процессу принятия решений;

е) взаимоотношения, которые формируются между работой и домашней жизнью включает следующие моменты: влияние физической и эмоциональной усталостью на домашнюю жизнь; невозможность разделения работы и домашней жизни [15, С. 29].

## **1.2 Структура конфликта, методы его проявления и управление конфликтными ситуациями**

Большое количество специалистов, профессиональная деятельность которых направлена исследование вопросов по разрешению конфликтов, придерживаются мнения о том, что на процедуру управления конфликтами оказывает влияние большое количество факторов, существенная часть которых плохо поддается управлению [5, С. 54].

Так, различают объективные и субъективные факторы конфликта. Объективные факторы конфликта представлены реально существующими противоречиями. Эти факторы имеют связь с основами жизнедеятельности и базовыми особенностями личности. Субъективными факторами конфликта являются виртуально, мнимо существующие противоречия, образующиеся под влиянием субъективности представления и понимания конфликтной ситуации противоборствующими сторонами.

Реализация динамики конфликта состоит из нескольких этапов. Эти этапы могут быть представлены определенным образом, а именно [7, С. 55]:

а) этап ситуации, предшествующей конфликтной;

б) этап инцидента. Основной характеристикой этого этапа является осознание конфликтной ситуации хотя бы одним из участников конфликтной ситуации;

в) этап развития конфликта;

г) этап кульминации конфликта;

д) этап разрешения конфликта предполагает, что на этом этапе происходит завершение конфликта;

е) этап постконфликтной ситуации.

Решение конфликта предполагает, что происходит полное или частичное устранение причин, которые способствовали возникновению конфликта, или изменение целей и поведения основных участников конфликтной ситуации. Управление конфликтом представляет собой целенаправленное воздействие, направленное на [6, С. 57]:

– устранение (минимизацию) причин, которые способствовали формированию конфликта;

– корректирование поведения участников конфликтной ситуации;

– поддержку требуемого уровня конфликтности, который не выходит за пределы контроля.

В практической деятельности используется большое количество различных методов управления и предотвращения конфликта, а именно [7, С. 58]:

– внутриличностные методы, которые представляют собой методы влияния на отдельную личность;

– структурные методы, которые предполагают осуществление профилактики и устранения организационных конфликтов;

– межличностные методы или поведенческие стили в конфликтной ситуации;

– персональные методы;

– проведение переговоров;

– методы, направленные на управление поведением личности и приведения в соответствие организационных ролей работников и их функций, которые в некоторых случаях переходят в манипулирование работниками;

– методы, которые включают в себя использование ответных агрессивных действий.

Сущность внутриличностных методов состоит в умении правильно организовать собственное поведение, отразить свою точку зрения и при этом не вызывать психологическую защитную реакцию со стороны другого человека. Разъяснение требований в работе выступает в качестве одного из наиболее результативных методов управления и устранения конфликтных ситуаций [13, С. 67].

Структурные методы иначе получили название методов предупреждения или профилактики конфликтных ситуаций, в том числе влияния по большей части на организационные конфликты. Возникновение этих конфликтов связано с неправильным распределением полномочий, используемых в сфере организации трудовой деятельности, используемой системы стимулирования и др. В состав представленных методов необходимо отнести [11, С. 43]:

- разъяснение основных требований к выполняемой работы;
- составление координационных и интеграционных механизмов, общеорганизационных целей;
- применение систем вознаграждения.

Реализация координационных механизмов осуществляется за счет применения структурных подразделений предприятия, которые при необходимости могут вмешаться и принять участие в разрешении спорных вопросов. В соответствии с методом постановки общеорганизационных целей необходимо заниматься разработкой или уточнением общеорганизационных целей для усиления всех работников для их объединения и достижения цели [3, С. 23].

В случае образования конфликтной ситуации у личности имеется возможность выбора одного или нескольких возможных вариантов поведения, а именно [4, С. 124]:

- реализация активной борьбы за собственные интересы, устранение или подавление любого вида сопротивления;
- уход из конфликтного взаимодействия;
- разработка наиболее приемлемого для всех стороны соглашения, составление компромисса;
- применение итогов конфликтной ситуации в собственных интересах.

Перед тем, как разрабатывать пути преодоления конфликтов, необходимо их диагностировать.

Структурные элементы диагностики конфликта включают этапы [2, С. 320]:

- определение конфликтующих сторон;
- выявление ролей сторон конфликта;
- выявление мотивов сторон;

– понимание предмета конфликта;

– определение интересов сторон.

В таблице 2 представлен алгоритм управления конфликтом.

Таблица 2 – Алгоритм управления конфликтом [4, С. 205]

Содержание деятельности	Способы (методы) реализации
Первый этап- выявление причин возникновения конфликта.	Наблюдение; анализ результатов деятельности; беседа; изучение документов; биографический метод и др.
Второй этап- вывод за рамки конфликта лишних участников (которые в нем непосредственно не участвуют или тех, которых можно вывести с помощью других методов).	Работа с лидерами в микрогруппах; перераспределение функциональных обязанностей; поощрение или наказание и т.п.
Третий этап- диагностика сторон, их целей и интересов.	Опрос экспертов; привлечение медиатора, психолога; переговорный процесс (медиация) и др.
Четвертый этап- принятие решения по итогам диагностики.	Административные методы; педагогические методы; психологические методы.

Таблица 3 - Соотношение этапов динамики и управления конфликтами [4, С. 208]

Этапы конфликта	Содержание управления (вид деятельности)
Возникновение и развитие конфликтной ситуации	Прогнозирование
	Предупреждение (стимулирование)
Осознание сути конфликта хотя бы одной стороной	Предупреждение (стимулирование)
Возникновение предмета конфликта и образования конфликтной ситуации	Предупреждение (стимулирование)
Начало открытого противостояния сторон	Регулирование
Развитие противодействия	Регулирование
Разрешение конфликта	Разрешение

В целом процесс управления конфликтами, как организационно-технологический процесс, состоит из прогнозирования, предупреждения или стимулирования конфликта, а также регулирования и его разрешения (табл. 3).

Для эффективного разрешения конфликта желательно не только выбрать стиль решения, но и построить карту конфликта, разработанную австралийскими психологами Хеленой Корнелиус и Шошаной Фэйр (рис. 2).



Рисунок 2 – Карта конфликта [1, С. 138]

Межличностные методы заключаются в выборе определенного стиля поведения участниками конфликта с целью сведения к минимуму ущерба своим интересам. К такому виду относят следующие методы: уклонение, приспособление (уступчивость), компромисс, сотрудничество, противоборство, а также принуждение и решение проблемы, которые стоит рассмотреть более подробно [2, С. 138]:

Принуждение заключается в стремлении заставить оппонента принять свою точку зрения во что бы то ни стало. Лицо, применяющее такой метод, не интересуется мнением других, используя власть и собственную агрессию. Недостаток данного метода заключается в подавлении инициативы подчиненных, в вероятности того, что могут быть не учтены какие-либо важные факторы. Кроме того, очень вероятны недовольства среди персонала организации [18, С. 94].

Решение проблемы подразумевает ознакомление с разными точками зрения для нахождения решения, которое удовлетворит обе стороны конфликта. Такой метод приемлем в сложных спорах, когда разнообразие подходов является важным для нахождения оптимального решения.

Переговоры, как метод решения конфликтов, составляют набор тактических приемов для поиска решений, приемлемых для

конфликтующих сторон. Переговоры возможны при выполнении следующих условий [4, С. 168]:

- стороны конфликта взаимозависимы;
- возможности и полномочия сторон примерно равны;
- стадия конфликта позволяет вести переговоры;
- участие в переговорах стороны, уполномоченной принимать решения.

Сотрудничество предполагает активное участие сторон при поиске совместного решения.

Существует следующая методика разрешения конфликта через сотрудничество [4, С. 171]:

- проблему необходимо определить в измерителях цели конфликта, а не желаемого решения;
- после выявления проблемы и целей, необходимо выявить то решение, которое приемлемо для всех сторон конфликта;
- внимание необходимо сосредоточить только на проблеме, исключая личностное отношение к противодействующей стороне;
- необходимо проявить открытость при обмене информацией;
- переговоры необходимо проводить в доброжелательной атмосфере, исключая давление на собеседника.

Такой подход к решению конфликта можно использовать в следующих ситуациях [9, С. 216]:

- обе стороны имеют одинаково убедительные аргументы и обладают одинаковой властью;
- удовлетворение желания имеет для участников конфликта не слишком большое значение;
- участников конфликта может устроить компромиссное решение, так как нет времени для выработки другого, или же другие подходы к решению проблемы оказались неэффективными;
- компромисс позволит хоть что-то получить, чем все потерять [9, С. 223].

Стиль уклонения. Реализуется обычно, когда затрагиваемая проблема не столь важна для субъекта. Субъект:

- не отстаивает свои права;
- не сотрудничает ни с кем для выработки решения;
- не хочет тратить время и силы на ее решение.

Этот стиль рекомендуется также в тех случаях, когда одна из сторон:

- обладает большей властью;
- чувствует, что не права;

– считает, что нет серьезных оснований для продолжения контактов.

Стиль уклонения можно рекомендовать к применению в следующих ситуациях:

– источник разногласий тривиален и несущественен для участников конфликта по сравнению с другими более важными задачами, а поэтому они считают, что не стоит тратить на него силы;

– участники знают, что не могут или даже не хотят решить вопрос в свою пользу;

– у них мало власти для решения проблемы желательным для них способом;

– участники конфликта хотят выиграть время, чтобы изучить ситуацию и получить дополнительную информацию, прежде чем принять какое-либо решение;

– пытаются решать проблему немедленно – опасно, так как вскрытие и открытое обсуждение конфликта могут только ухудшить ситуацию;

– подчиненные могут сами успешно урегулировать конфликт;

– у участников конфликта был трудный день, а решение этой проблемы может принести дополнительные неприятности.

Стиль приспособления означает, что субъект действует совместно с другой стороной, но при этом не пытается отстаивать собственные интересы в целях сглаживания атмосферы и восстановления нормальной рабочей атмосферы. Считается, что этот стиль наиболее эффективен, когда [9, С. 231]:

– исход дела чрезвычайно важен для другой стороны и не очень существенен для субъекта;

– когда субъект жертвует собственными интересами в пользу другой стороны.

Стиль приспособления может быть применен в следующих наиболее характерных ситуациях:

– важнейшей задачей является восстановление спокойствия и стабильности, а не разрешение конфликта;

– предмет разногласия не важен или участников не особенно волнует случившееся;

– участники конфликта считают, что лучше сохранить хорошие отношения с другими людьми, чем отстаивать собственную точку зрения;

– участники осознают, что правда не на их стороне;

– участники чувствуют, что у них недостаточно власти или шансов победить.

Конфликт в организации может возникнуть внутри коллектива и вне его (конфликт с внешней стороной). Для решения конфликта нужно провести диагностику конфликта и выбрать метод его разрешения, который зависит от типа конфликта. Для предприятия наиболее выгодно не допускать конфликтов, а для этого необходимо исследовать состояние уровня конфликтности в организации.

### **1.3 Управление стрессами на предприятии**

Стрессы оказывают отрицательное влияние не только на здоровье и фактическое состояние отдельного работника, но и социально-психологический климат коллектива в целом, а также на эффективность деятельности предприятия. Соответственно, вопрос повышения уровня стрессоустойчивости работников выступает наиболее актуальным. За счет увеличения уровня стрессоустойчивости сотрудников имеется возможность сохранения эффективности трудовой деятельности, несмотря на высокие нагрузки без формирования вредных последствий для состояния здоровья [1, С. 109].

Каждое рабочее место характеризуется наличием определенного уровня стрессогенных факторов. В рамках производственной сферы в состав основных стрессогенных факторов необходимо отнести: значительные физические нагрузки, производственный шум, неправильная организация рабочего места, несоблюдение правил охраны трудовой деятельности, неуверенность под воздействием кризисных явлений в экономике и др.

Так, стресс характеризуется наличием как отрицательного, так и положительного влияния. При этом положительное влияние заключается в том, что способствует мобилизации усилий человека в рамках выполнения работы. В связи с тем, что стрессовые ситуации являются неизбежными, соответственно, менеджеру необходимо уметь управлять ими. Управление стрессами представляет собой процедуру целенаправленного влияния на персонал предприятия с целью адаптации человека к стрессовой ситуации, предотвращение источников стресса и использование методов нейтрализации всем персоналом [1, С. 113].

Работников предприятия необходимо научить управлять стрессами и применять для этого определенные способы, а именно [10, С. 206]:



– осуществлять разработку системы приоритетов в собственной работе;

– научиться говорить «нет» в случае достижения предела напряжения, при наличии которого невозможно брать на себя дополнительную нагрузку;

– сформировать эффективные и прочные взаимоотношения с руководством предприятия, научиться уважать имеющуюся рабочую нагрузку;

– не соглашаться с руководством, которое формирует противоречивые требования;

– доводить до сведения руководства относительно собственной уверенности в возможности выполнения ряда задач, однако, не становиться в позу жалобщика;

– выявить цели собственной карьеры, определить недостаточность способностей или уровня квалификации;

– необходимо находить время для отключения от работы и отдыха;

– выделить определенное время для расслабления, в рамках которого работник находится под убыточным давлением;

– соблюдать определенный режим питания и заниматься физкультурой.

Рассмотрим более подробно модель управления стрессом на предприятии (рис. 3).

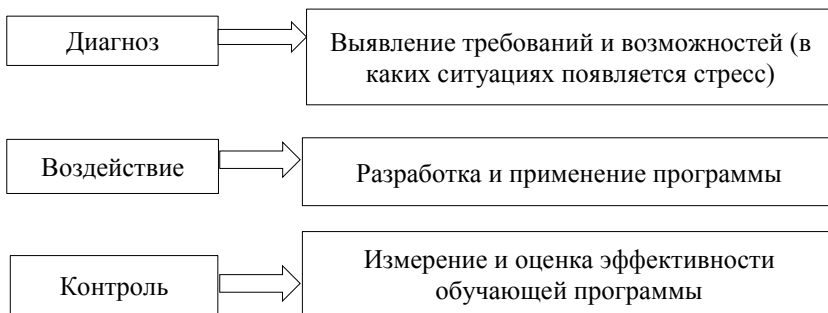


Рисунок 3 – Модель управления стрессами [2, С. 346]

Модель управления стрессами на предприятии, представленная на рисунке 3, свидетельствует о том, что эта модель включает в себя 3 этапа, а именно [2, С. 347]:

– диагноз, в рамках которого происходит выявление требований и возможностей, а именно – в каких ситуациях происходит проявление стресса;

– воздействие предполагает разработку и применение программы управления стрессами;

– контроль, в рамках которого осуществляется измерение и оценка эффективности обучающей программы.

Кроме того, управление стрессами осуществляется в определенной последовательности (рис. 4).

С целью предотвращения стресса управление должно осуществляться в определенной последовательности, представленной на рисунке 4. На наш взгляд, этот алгоритм содержит в себе все основные требуемые этапы. Кроме того, как показывает практика, профилактика стресса является наиболее эффективной по сравнению с осуществлением управления. Таким образом, одной из наиболее приоритетных задач современного менеджмента выступает поиск путей увеличения уровня стрессоустойчивости работника.

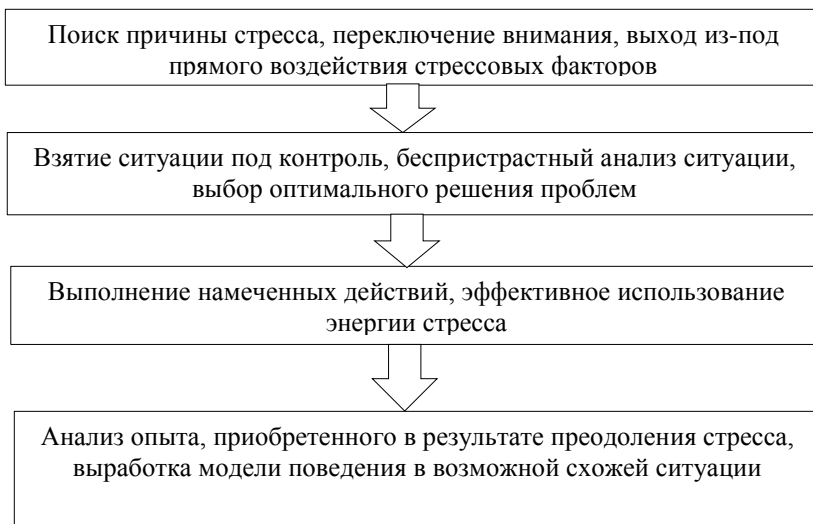


Рисунок 4 – Алгоритм управления стрессом [8, С. 37]

Особое внимание заслуживают точки зрения исследователей относительно стратегий поведения в конфликтных и стрессовых ситуациях. Так, по мнению Т. Килмена, существует пять основных стратегий поведения в конфликтах, а именно:

- а) соревнование;
- б) приспособление;
- в) избегание;
- г) компромисс;

д) сотрудничество.

Каждая из представленных стратегий характеризуется наличием как преимуществ, так и недостатков. Выявление стратегии поведения отдельных лиц осуществляется благодаря использованию соответствующего теста.

Особой популярностью в рамках исследования коммуникативных навыков и сплоченности коллектива используется социометрический метод Дж. Морено. Благодаря этой методике происходит косвенное определение уровня сформированности коммуникативных навыков. В состав ключевых задач исследования необходимо отнести:

- а) измерение уровня сплоченности-разобщенности в группе;
- б) определение соотносительного авторитета членов группы в зависимости от симпатии-антипатии;
- в) выявление внутригрупповых сплоченных образований во главе с неформальным лидером.

Кроме того, эта методика представляет возможность выявления изменений во внутригрупповых отношениях для использования полученных результатов для реструктурирования групп, увеличения уровня сплоченности и эффективности деятельности. Представленные методики используются на стадии диагностики стрессовой или конфликтной ситуации на предприятии.

Меры, связанные с предотвращением или борьбой со стрессом, могут быть разделены на следующие виды, а именно:

- методы управления стрессом на уровне предприятия;
- методы управления стрессами на уровне личности.

Методы управления стрессом на уровне предприятия представляют собой мероприятия, направленные на оказание помощи работникам в преодолении результатов стресса.

Таким образом, использование определенных методов управления со стрессами, осуществляется в зависимости от потребностей предприятия в зависимости от фактической стрессовой ситуации.

Процедура управления стрессом предполагает регулирование влияния факторов, которые способствуют перерастанию стресса в дистресс. Ключевое внимание необходимо акцентировать на стрессы, связанные с профессиональной деятельностью персонала, условием его социального взаимодействия.

В рамках разработки комплекса мероприятий по управлению стрессами, менеджеру необходимо учитывать факторы влияния, которые формируются во внеслужебной деятельности. В состав таких

факторов могут быть отнесены условия быта и отдыха, факторы личной жизни, оказание поддержки и понимание в семье, состояние здоровья. Снижение уровня стресса и избежание образования дистресса возможно за счет применения трех основных стратегий поведения, а именно:

- а) изменение структуры целей и потребностей;
- б) выработки конструктивных способов достижения определенных целей за счет удовлетворения имеющихся потребностей;
- в) корректировки восприятия, отношения к целям и потребностям, которые позволяют избежать ощущения дискомфорта в рамках их достижения.

Деятельность менеджера в процессе управления стрессом может быть разделена на 2 части, а именно [12, С. 247]:

- управление стрессом подчиненных;
- управление собственным стрессом.

В рамках управления стрессом подчиненных ключевая задача менеджера заключается в формировании условий работы подчиненного, который характеризуется наличием нормального уровня стресса, а также способствует предупреждению его перерастания в дистресс. Помимо этого, менеджеру необходимо оказывать помощь подчиненному в борьбе с дистрессом.

В рамках управления собственным стрессом ключевая задача менеджера состоит в правильном планировании и организации собственной работы, в том числе обеспечении эффективного взаимодействия с субъектами внешней и внутренней среды.

## 2 АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ СТРЕССАМИ И КОНФЛИКТНЫМИ СИТУАЦИЯМИ В ООО «БЕСТУЖЕВ»

### 2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Бестужев»

Организация ООО «Бестужев» зарегистрирована 8 июля 2014 г. регистратором Межрайонная инспекция Федеральной налоговой службы №15 по Санкт-Петербургу. Генеральный директор организации – Однодворцев Алексей Анатольевич. Компания ООО "Бестужев" находится по юридическому адресу 195271, город Санкт-Петербург, Бестужевская улица, 10. Режим работы с понедельника по пятницу с 9-00 до 18-00 часов. Основным видом деятельности является «Деятельность ресторанов и услуги по доставке продуктов питания», зарегистрированы 4 дополнительных вида деятельности. Организации общество с ограниченной ответственностью "Бестужев" присвоены ИНН 7804363462, ОГРН 1077847412180, ОКПО 80533934. Размер уставного капитала 10 000 руб. Единственным учредителем является Алексей Анатольевич Однодворцев.

Основными видами деятельности ООО «Бестужев» в соответствии с кодами ОКВЭД относятся (табл. 4).

Таблица 4 – Основные виды деятельности ООО «Бестужев» с кодами ОКВЭД

Основной вид деятельности	
56.10	Деятельность ресторанов и услуги по доставке продуктов питания
Дополнительные виды деятельности	
56.10.1	Деятельность ресторанов и кафе с полным ресторанным обслуживанием, кафетериев, ресторанов быстрого питания и самообслуживания
56.10.3	Деятельность ресторанов и баров по обеспечению питанием в железнодорожных вагонах-ресторанах и на судах
56.30	Подача напитков
56.29	Деятельность предприятий общественного питания по прочим видам организации питания

Таким образом, ООО «Бестужев» осуществляет деятельность в нескольких направлениях. Помещение арендуемое, на первом этаже БЦ «Бестужевский двор». Имеются большие складские помещения (3 штуки), раздевалка, 2 офиса, кухня (горячий и холодный цех), зона для кондитера, зона для обработки овощей, 2 мойки. Основной зал для

гостей (260 кв. м) разделён на три зоны: столовая с раздачей, барная зона, отдельный малый закрытый зал для небольших банкетов. Форма обслуживания в ООО «Бестужев» осуществляется без участия официантов, то есть самообслуживание. Самообслуживание – форма обслуживания, при которой посетители предприятия общественного питания самостоятельно выбирают блюда по предлагаемому меню на раздаточной стойке, осуществляют их оплату и получение.

Особое значение в деятельности организации принадлежит структуре управления. Структура ООО «Бестужев» представлена на рисунке 5.



Рисунок 5 - Организационная структура управления ООО «Бестужев»

Организационная структура управления ООО «Бестужев» закреплена в уставе предприятия и является линейной. Структура управления ООО «Бестужев» является линейной в связи с тем, что каждое структурное подразделение предприятия характеризуется наличием руководителя – единоначальника, который осуществляет единоличное руководство подчиненными работниками и сосредотачивает в себе все функции управления. Основой структуры управления ООО «Бестужев» является вертикальное разделение управленческого труда и управление осуществляется по уровням. Распоряжения передаются сверху вниз.

В состав основных преимуществ линейной структуры управления необходимо отнести:

- единство и четкость осуществления распорядительства;
- согласованность действий исполнителей;
- наличие четкой взаимосвязи между руководством и подчиненными;
- осуществление быстрой реакции на указания;
- личная ответственность руководства за результаты деятельности структурных подразделений.

Помимо преимуществ линейная структура управления характеризуется наличием определенных недостатков, а именно:

- высокие требования, предъявляемые к компетентности руководства;
- перегрузка менеджеров высшего звена управления;
- предпосылки для злоупотребления властью;
- горизонтальные связи между подчиненными отсутствуют;
- отсутствие звеньев, занимающихся планированием и подготовкой решений.

В результате анализа структуры управления ООО «Бестужев» необходимо отметить, что ее ключевыми характеристиками являются: численность управленческого персонала, количество уровней системы управления, уровень централизации управления. Преобладающим фактором, который оказывает влияние на значение этих показателей, выступает объем работ в сфере управления предприятия, на который оказывают влияние такие факторы, как: состав и содержание функций управления, трудоемкость и периодичность решения управленческих задач.

В качестве критерия эффективности работы управленческого аппарата в ООО «Бестужев» выступает достижение определенных экономических, научно-технических и других целей, для достижения которых существует организационная структура управления. Рассмотрим более подробно группировку управленческого персонала ООО «Бестужев» в соответствии с характером участия в управленческом процессе (табл. 5).

Таблица 5 – Группировка персонала управления ООО «Бестужев» в зависимости от характера участия в процессе управления

Группы работников	Перечень должностей	Функциональные обязанности	Решаемые обязанности
Руководители	Директор, зав. производством, менеджер-администратор	Установление целей и направлений деятельности коллектива, подбор и расстановка кадров	Принятие решений и обеспечение их исполнения
Специалисты	Главный бухгалтер, бухгалтер-калькулятор, повара	Внедрение в производственный процесс технологических новшеств, совершенствования продукции, формы и методы организации производственного процесса, а также обслуживания и управления	Внедрение рациональных решений в рамках решения вопросов производства и обслуживания
Технические исполнители	Мойщица, уборщица	Обеспечение производственного процесса, осуществление ремонта и др.	

Группировка, представленная в таблице 5, свидетельствует о том, что в ООО «Бестужев» персонал предприятия осуществляет деятельность в соответствии с должностными обязанностями и в соответствии с занимаемыми должностями относится к той или иной группе работников. Рассмотрим изменение численности работников ООО «Бестужев» в 2014-2016 гг. (табл. 6).

Таблица 6 - Динамика численности работников ООО «Бестужев» в 2014-2016 гг., чел.

Показатели	Годы			Изменение(+,-)	
	2014	2015	2016	2015-2014	2016-2015
Среднесписочная численность работников, чел.	15	14	14	-1	0
Генеральный директор	1	1	1	0	0



Продолжение таблицы 6

Заведующий производством	1	1	1	0	0
Повар холодного цеха	2	1	1	-1	0
Повар горячего цеха	1	1	1	0	0
Рубщик-заготовщик	1	1	1	0	0
Кондитер	1	1	1	0	0
Банкетный менеджер-администратор	1	1	1	0	0
Бариста-кассир	1	1	1	0	0
Кассир столовой	1	1	1	0	0
Раздатчик	1	1	1	0	0
Мойщица	1	1	1	0	0
Уборщица	1	1	1	0	0
Главный бухгалтер	1	1	1	0	0
Бухгалтер-калькулятор	1	1	1	0	0

В ООО «Бестужев» в 2015 году по сравнению с 2014 годом наблюдается уменьшение кадрового состава на 1 человека, а именно – повара холодного цеха. Такое сокращение кадрового состава было получено благодаря автоматизации некоторых производственных процессов.

Далее проанализируем квалификационный состав работников ООО «Бестужев» по состоянию на 01.01.2017 г. (табл. 7).

Таблица 7 – Сведения о квалификационном составе работников по состоянию на 01.01.2017 в ООО «Бестужев»

Специальность	Образование		Стаж работы	Возраст	Пол
	требуемое	фактическое			
Генеральный директор	Высшее	экономическое	более 7 лет	34	м
Заведующий производством	Высшее	Высшее	более 5 лет	32	м
Повар холодного цеха	Высшее	Высшее	более 2 лет	29	ж
Повар горячего цеха	Высшее	Высшее	более 3 лет	28	м

Продолжение таблицы 7

Рубщик-заготовщик	среднее специальное	средне специальное	более 1 года	28	м
Кондитер	средне специальное	средне специальное	более 3 лет	22	ж
Банкетный менеджер-администратор	Высшее	Высшее	более 1 года	32	ж
Бариста-кассир	Средне специальное	Средне специальное	более 3 лет	26	ж
Кассир столовой	средне специальное	средне специальное	более 2 лет	24	ж
Раздатчик	средне специальное	средне специальное	более 1 года	32	ж
Мойщица	Среднее	Среднее	более 2 лет	30	ж
Уборщица	Среднее	Среднее	более 2 лет	27	ж
Главный бухгалтер	Высшее	Высшее	более 5 лет	43	ж
Бухгалтер-калькулятор	Высшее	Высшее	более 3 лет	37	ж

В ООО «Бестужев» используется фиксированная система оплаты труда за полностью отработанный календарный месяц. За фактически отработанное время персонал получает оклад, данные ФОТ представлены в таблице 8.

Таблица 8 – Размер заработной платы работников в ООО «Бестужев» 2015-2016 гг.

Показатели	Среднесписочная численность в 2016 г.	З/пл 2015, тыс. руб.	ФОТ за 2015 год, тыс. руб.	З/пл 2016, тыс. руб.	ФОТ за 2016 год, тыс. руб.
Генеральный директор	1	30	360	32	384
Заведующий производством	1	25	300	27	324

Продолжение таблицы 8

Повар холодного цеха	1	20	240	22	264
Повар горячего цеха	1	20	240	22	264
Рубщик-заготовщик	1	16	192	18	216
Кондитер	1	17	204	19	228
Банкетный менеджер	1	23	276	25	300
Бариста-кассир	1	19	228	21	252
Кассир столовой	1	15	180	17	204
Раздатчик	1	15	180	17	204
Мойщица	1	13	156	15	180
Уборщица	1	13	156	15	180
Главный бухгалтер	1	25	300	27	324
Бухгалтер-калькулятор	1	18	216	20	240
Итого	14	269	3228	297	3564

ООО «Бестужев» применяет общую систему налогообложения. В процессе анализа прибыли изучается динамика финансового результата по видам деятельности и факторы, на нее повлиявшие. Проанализируем основные финансовые показатели деятельности ООО «Бестужев» в 2015-2016 гг. (табл. 9).

Таблица 9 – Динамика основных экономических показателей ООО«Бестужев в 2015-2016 гг.

Показатель	Ед. изм.	2015 год	2016 год	Прирост	
				Тыс. руб.	%
Объем реализации (без НДС)	тыс.руб.	6558	7041	483	107
Себестоимость	тыс.руб.	4369	4727	358	108
Валовая прибыль	тыс.руб.	2189	2314	125	106

Продолжение таблицы 9

Прибыль от реализации	тыс.руб.	2189	2314	125	106
Прочие доходы	тыс.руб.	-	-		
Прочие расходы	тыс.руб.	277	350	73	126
Балансовая прибыль	тыс.руб.	1912	1964	52	103
Налогооблагаемая прибыль	тыс.руб.	1912	1964	52	103
Налог на прибыль, 20%	тыс.руб.	382	393	10	103
Чистая прибыль (убыток)	тыс.руб.	1530	1571	41	103

В ООО «Бестужев» в 2016 году по сравнению с 2015 годом наблюдается рост основных финансовых показателей. Так, объем реализации продукции показывает рост на 7% или на 483 тыс. руб. Также наблюдается рост прочих расходов на 73 тыс. руб., или 26,4 %. В итоге, сумма прибыли до налогообложения составила 1964 тыс. руб., что на 3,0%, или на 52 тыс. руб. выше по сравнению с 2015 годом. По итогам 2016 года организация получила чистую прибыль в размере 1571 тыс. руб., что на 41 тыс. руб. выше по сравнению с 2015 годом.

Далее проведем анализ конкурентов ООО «Бестужев», которые так же, как и мы работают в отрасли ООО «Бестужев» (табл. 10).

Для оценки конкурентоспособности предприятия в целом используется дополнительная экспертная оценка показателей: ассортимент продукции, уровень и качество продукции; удобства размещения; репутации и степени доверия клиентов и т.п. Анализ конкурентоспособности проводится методом сравнения.

С использованием данных таблицы и отраслевых справочников были выделены наиболее близкие предприятию конкуренты по следующим параметрам:

- аналогичность производимой продукции;
- доля рынка;
- темпы роста.

Таблица 10 - Анализ конкурентоспособности ООО «Бестужев»

Факторы конкурентоспособности	ООО «Бестужев»	Конкуренты					
		1	2	3	4	5	6
Внедрение новой рецептуры	4	1	3	3	2	3	5

Продолжение таблицы 10

Сертификация продукции	5	1	2	2	2	4	5
Поиск новых клиентов	5	0	2	2	1	2	4
Надёжность поставщиков	5	1	1	2	3	2	3
Качество продукции	4	2	2	3	3	4	4
Выпуск брака	3	0	1	3	2	2	4
Доставка клиенту вовремя	3	0	1	0	1	1	5
Использование новых информационных технологий (доставка на дом через интернет)	3	0	1	2	2	3	5
Разнообразие (продукта)	4	1	2	3	2	2	4
Цены	4	3	3	2	3	3	4
Реклама (оформление на точках)	3	0	0	0	2	2	5
Известность фирмы	3	4	3	2	3	2	4
Быстрота реакции на изменения в спросе	3	0	1	1	2	3	4
Итого:	49	13	20	26	28	33	56

Название конкурентов, производящие такой же ассортимент продукции:

- ООО «Влад»
- ООО «Грин Крест»
- ООО «Авангард»
- ООО «Стопэкспресс»
- ООО «Снежинка»
- ООО «Великоросс».

Анализ конкурентоспособности ООО «Бестужев» проведен на основе оценки по пятибалльной шкале факторов конкурентоспособности этого предприятия и его ближайших конкурентов. При этом 1 – наименьшее значение, 5 – наибольшее значение. Анализ показал, что у ООО «Бестужев» почти одинаковая позиция с ООО «Великоросс». Тем самым, у ООО «Великоросс» есть преимущество вытеснить ООО «Бестужев» с рынка.

Помимо конкурентов существенное влияние на деятельность ООО «Бестужев» оказывают покупатели и поставщики продукции. В связи с тем, что ООО «Бестужев» находится в бизнес-центре «Бестужевский Двор», то основными покупателями и клиентами предприятия являются арендаторы офисных помещений в этом бизнес-центре. Кроме того, в близлежащей территории имеется большое количество новостроек, что в будущем будет способствовать росту количества покупателей.

Основными поставщиками ООО «Бестужев» являются такие компании, как: Global Foods, ООО «Продстар-Торговый дом», ООО «Хлебный дом» (поставки хлебобулочных изделий), Пепсико Холдингс (напитки), ЗАО «Неско» (алкоголь на банкеты), вывоз мусора осуществляется компанией ООО «Экопром». Основным преимуществом этих поставщиков является их надежность, стабильность, приемлемые цены и высокое качество поставляемых товаров и оказываемых услуг.

Для более полной характеристики деятельности ООО «Бестужев» необходимо проанализировать сильные и слабые стороны, а также возможности и угрозы предприятия. С этой целью необходимо провести SWOT-анализ деятельности ООО «Бестужев» (табл. 11).

Таблица 11 – SWOT-анализ деятельности ООО «Бестужев»

Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)
Обладает хорошим имиджем в своем районе; Разнообразное меню; Возможность проведения банкетов; Различные специальные предложения.	В производстве используется старое кухонное оборудование; Обслуживание клиентов происходит медленно; Зафиксированы конфликты персонала с клиентами.
Возможности (O)	Угрозы (T)
Обучение работников с целью повышения квалификации; Дальнейшая автоматизация работы персонала; Снижение количества конфликтов персонала с клиентами; Развитие системы доставки еды на дом.	Усиление конкуренции в этой области услуг; Изменение вкусов и потребностей клиентов; Экономическая нестабильность в стране.

Результаты SWOT-анализа, представленные в таблице 11, свидетельствуют о том, что ООО «Бестужев» характеризуется наличием как сильных, так и слабых сторон. Слабыми сторонами, на которые предприятию необходимо акцентировать внимание, являются:

- в производстве используется старое кухонное оборудование;
- обслуживание клиентов происходит медленно;
- зафиксированы конфликты персонала с клиентами.

Соответственно, ООО «Бестужев» требуется устранить слабые стороны своей деятельности. Особое внимание в составе слабых сторон предприятия занимают медленное обслуживание клиентов и конфликты персонала с клиентами. Влияние этих факторов отрицательно сказывается на имидже предприятия среди клиентов.

Отсюда следует, что ООО «Бестужев» необходимо максимально предотвратить конфликтные ситуации персонала с клиентами.

В рамках анализа внешней микросреды ООО «Бестужев» нами были изучены основные факторы, оказывающие прямое и косвенное влияние на его функционирование, а именно: анализ потребителей организации, поставщиков товаров, основных конкурентов. С целью оценки влияния основных факторов внешней макросреды проведем СТЕP-анализ деятельности организации (табл. 12).

Таблица 12 – СТЕP – факторы, оказывающие влияние на деятельность ООО «Бестужев»

Основные факторы	Влияние факторов	Значимость факторов (1-5 баллов)
1	2	3
Социальные факторы: Увеличение уровня безработицы населения;	Способствует уменьшению количества потенциальных покупателей.	4
Увеличение рождаемости;	Увеличивается количество покупателей.	3
Повышение уровня жизни населения	Увеличение объемов потребления.	5
Технологические факторы: Темпы обновления техники;	Способствует ускорению товарооборота.	5
Организация закупочной деятельности;	Позволяет совершать более выгодные закупки товаров и услуг.	4
Организация обслуживания покупателей;	Способствует росту количества постоянных клиентов.	5
Состояние оборудования и инвентаря.	Способствует высокой производительности.	5

Продолжение таблицы 12

<p>3.Экономические факторы: Рост цен на продовольственные товары; Стабильность курса рубля;  Налоговые ставки.</p>	<p>Рост затрат на закупку товаров. Население является платежеспособным и объемы продаж увеличиваются. Способствует получению высокой или низкой прибыли.</p>	<p>5  4  4</p>
<p>4.Политические факторы: Законодательство в общественном питании;  Государственная поддержка;  Налоговая политика.</p>	<p>Способствует ужесточению или упрощению деятельности. Способствует расширению производства. За счет высоких ставок налогов произойдет снижение прибыли.</p>	<p>3  3  3</p>

СТЕР-факторы, оказывающие влияние на деятельность ООО «Бестужев», свидетельствуют о том, что наиболее существенное влияние на деятельность организации оказывают технологические и экономические факторы. В составе технологических факторов преобладают такие факторы, как темпы обновления техники, что способствует ускорению товарооборота, организация обслуживания покупателей, которая способствует росту количества постоянных клиентов, состояние оборудования и инвентаря, что способствует высокой производительности.

В составе экономических факторов преобладают факторы роста цен на продовольственные товары. Это будет способствовать росту затрат организации на закупку товаров, а прибыль организации будет уменьшаться.

В то же время существенная роль принадлежит повышению уровня жизни населения. Благодаря этому фактору потребители приобретают возможность покупать большее количество товаров по более высокой стоимости, что будет способствовать увеличению объемов товарооборота организации и росту суммы прибыли.



## 2.2 Анализ стрессов и конфликтных ситуаций в ООО «Бестужев»

С целью формирования четкого представления о конфликтах в ООО «Бестужев» нами предлагается использовать тест К. Томаса. Этот тест является одним из наиболее распространенных методик диагностики поведения личности в случае конфликта. Так, К. Томас придерживался мнения о том, что людям не нужно избегать конфликтных ситуаций или разрешать их любой ценой, а необходимо грамотное управление им. Так, К. Томасом и Р. Килманном была разработана двухмерная модель регулирования конфликтов, которая имеет следующие измерения:

- поведение личности, которое основывается на внимании к интересам других людей;

- поведение, которое предполагает игнорирование целей окружающих, и осуществление защиты собственных интересов.

В рамках описания типов поведения людей в конфликтной ситуации К. Томас предполагает необходимость применения двухмерной модели регулирования конфликтов, основанием которого является кооперация, имеющая связь с вниманием человека к интересам других людей, которые вовлечены в ситуацию, и напористость, при которой делается акцент на собственные интересы. В соответствии с этой моделью происходит выделение пяти способов регулирования конфликтов, которые отражены в 2 основополагающих измерения (кооперация и напористость), а именно:

- соревнование (конкуренция), которая представляет собой стремление по достижению собственных интересов в ущерб другим людям;

- приспособление, предполагающее принесение в жертву собственных интересов ради других;

- компромисс, в рамках которого формируется соглашение в соответствии с взаимными уступками, предложение варианта, которое снимает имеющееся противоречие;

- избегание, при котором отсутствует стремление к кооперации и отсутствуют тенденции к достижению собственных целей;

- сотрудничество, при котором участники ситуации приходят к альтернативному решению, полностью удовлетворяющее интересы обеих сторон.

Тест К. Томаса (см. Приложение А) включает в себя 30 пунктов, каждый из которых имеет суждение, обозначенное буквами А и Б. За счет сравнения этих суждений каждый опрошиваемый выбирает то,

что в наибольшей степени соответствует типичному поведению. В соответствии с этим тестом был проведен опрос среди всех работников ООО «Бестужев», т.е. в опросе участвовали 14 чел. Результаты проведенного теста представлен на рисунке 6.

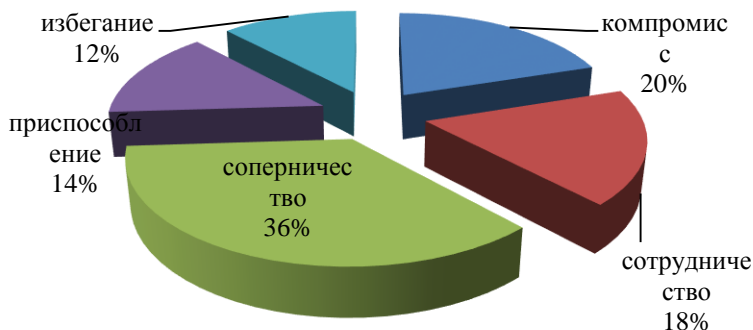


Рисунок 6 - Итоги тестирования работников ООО «Бестужев» по тесту К. Томаса

Данные, представленные на рисунке 6, свидетельствуют о том, что в ООО «Бестужев» в составе работников наибольший удельный вес предпочитают соперничество при конфликте (36%). Другие работники придерживаются следующих моделей поведения: приспособление (14%), компромисс (20%), сотрудничество (18%), избегание (12%). Такое положение свидетельствует о том, что в ООО «Бестужев» необходимо акцентировать внимание на преобладание соперничества при конфликтной ситуации, так как это оказывает отрицательное влияние на деятельность предприятия в целом. В соответствии с представленным в ООО «Бестужев» необходимо внедрить в работу менеджера по конфликтам.

Для более полного рассмотрения конфликтов в ООО «Бестужев» необходимо определить такие характеристики персонала, как:

- предрасположенность к конфликтам;
- психологический климат в коллективе.

Для определения предрасположенности к конфликтам был проведен опрос персонала по тесту (см. Приложение Б).

Представим список сотрудников ООО «Бестужев», в отношении которых анализировалась предрасположенность к конфликтам (табл. 13).

Таблица 13 – Список сотрудников ООО «Бестужев»

№ п/п	Инициалы работника	Стаж работы в ООО «Бестужев»	Возраст, лет	Образование
1	Одноворцов А.А.	2,5 года	34	Высшее
2	Исаченков А.В.	2 года	32	Высшее
3	Иванова К.А.	1,5 года	29	Высшее
4	Петров М.В.	1,5 года	28	Высшее
5	Володин А.В.	9 мес.	28	Средне специальное
6	Машинина И.А.	1,5 года	22	Средне специальное
7	Гладышева С.В.	2 года	32	Высшее
8	Бойкова Т.В.	6 мес.	26	Средне специальное
9	Куржина Т.М.	1,5 года	24	Средне специальное
10	Иванникова А.Р.	1,7 лет	32	Средне специальное
11	Чернюк Р. В.	8 мес.	30	Среднее
12	Михеева М.А.	2 года	27	Среднее
13	Наталина В.А.	2,5 года	43	Высшее
14	Трегубова М.И.	2,5 года	37	Высшее

Данные, представленные в таблице 13, свидетельствуют о том, что в ООО «Бестужев» наибольший срок работы сотрудников составляет 2,5 года, наименьший – 6 месяцев. В то же время возраст работников разный от 22 лет до 43, иными словами, коллектив является разновозрастным.

Так, в соответствии с опросом работников ООО «Бестужев» были получены следующие результаты (табл. 14). Результаты тестирования работников ООО «Бестужев» свидетельствуют о том, что такие работники, как Одноворцов А.А., Куржина Т.М., Михеева М.А. и Наталина В.А., Гладышева С.В., Бойкова Т.В. являются тяжелыми в общении и идут на конфликт не ради дела, а из-за «принципа».

Такое положение является нежелательным для сотрудников, так как им необходимо общаться с клиентами и быть максимально доброжелательными и коммуникабельными. Исаченков А.В., Трегубова М.И., Иванова К.А., Петров М.В., Машинина И.А. относятся к категории работников, которые являются уживчивыми, общительными и способными противостоять обостренным отношениям в группе. Иванникова А.Р., Володин А.В. и Чернюк Р.В. могут быть косвенным виновниками конфликтных ситуаций.

Таблица 14 – Результаты тестирования работников ООО «Бестужев»

№ п/п	Инициалы работника	Баллы за ответы									Итого баллов
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1	Одноворцов А.А.	1	3	1	2	2	2	2	2	1	16
2	Исаченков А.В.	3	2	2	3	1	3	2	3	2	21
3	Иванова К.А.	2	2	3	3	3	3	3	1	2	22
4	Петров М.В.	3	1	2	2	4	3	3	1	1	20
5	Володин А.В.	1	1	2	1	3	2	4	3	1	18
6	Машинина И.А.	2	2	3	2	3	2	3	2	2	21
7	Гладышева С.В.	4	2	1	2	2	2	2	2	1	18
8	Бойкова Т.В.	1	2	1	4	1	1	2	3		15
9	Куржина Т.М.	2	3	2	1	1	2	2	2	3	18
10	Иванникова А.Р.	2	3	3	4	3	3	3	4	4	29
11	Чернюк Р. В.	4	2	3	1	4	4	2	4	2	26
12	Михеева М.А.	1	1	2	2	1	1	2	3	2	15
13	Наталина В.А.	1	2	1	3	3	2	3	2	1	18
14	Трегубова М.И.	2	3	2	3	2	2	3	2	2	21

Таким образом, результаты оценки работников на предрасположенность к конфликтам свидетельствуют о том, что 6 сотрудников ООО «Бестужев» предрасположены к конфликтным ситуациям, 5 сотрудников являются уживчивыми и общительными, 3 сотрудника могут быть косвенным виновниками конфликтных ситуаций. Это положение является неблагоприятным для ООО

«Бестужев», так как работники, предрасположенные к конфликтам могут конфликтовать как между собой, так и с клиентами, что, соответственно, наносит вред имиджу предприятия. На наш взгляд, урегулирование такого положения в ООО «Бестужев» возможно за счет проведения тренингов по управлению конфликтами и этике поведения сотрудников.

С целью выявления социально-психологического климата среди работников ООО «Бестужев» необходимо использовать методику социометрических измерений Дж. Морено (см. Приложение В) и составить групповую социометрическую матрицу с результатами проведенного тестирования (табл. 15).

Таблица 15 – Групповая социометрическая матрица ООО «Бестужев»

№ п/п	Кто выбирает	Кого выбирают									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Одноворцев А.А.		+	-	0	0	+	-	0	-	-
2	Исаченков А.В.	+		-	+	-	-	0	+	+	+
3	Иванова К.А.	-	-		+	0	+	+	-	-	0
4	Петров М.В.	+	0	0		-	0	0	-	+	+
5	Володин А.В.	-	0	+	0		-	-	0	0	0
6	Машинина И.А.	0	-	-	0	+		+	0	0	+
7	Гладышева С.В.	+	0	-	-	+	0		0	-	+
8	Бойкова Т.В.	+	-	+	-	0	0	0		+	-
9	Куржина Т.М.	0	+	+	0	0	-	-	0		-
10	Иванникова А.Р.	-	+	-	0	0	+	0	-	-	
11	Чернюк Р. В.	0	+	0	0	0	+	-	-	0	0
12	Михеева М.А.	-	0	-	+	-	-	+	-	-	0
13	Наталина В.А.	-	0	+	-	-	+	0	+	-	+
14	Трегубова М.И.	0	+	0	-	+	-	0	+	-	+
	+	4	5	4	3	3	5	3	3	3	6
	-	5	3	6	4	4	5	4	5	7	3
	Всего	9	8	10	7	7	10	7	8	10	9

Продолжение таблицы 15

№ п/п	Кто выбирает	Кого выбирают				Количество во выборов		Итого голосов
		11	12	13	14	+	-	
1	Одноворцев А.А.	0	-	+	0	3	5	8
2	Исаченков А.В.	-	0	-	+	6	5	11
3	Иванова К.А.	+	+	0	-	5	5	10
4	Петров М.В.	-	0	0	0	3	3	6
5	Володин А.В.	-	+	+	-	3	5	8
6	Машинина И.А.	-	0	0	+	4	4	8
7	Гладышева С.В.	+	-	0	-	4	5	9
8	Бойкова Т.В.	-	+	-	+	4	5	9
9	Куржина Т.М.	+	0	-	0	3	4	7
10	Иванникова А.Р.	0	-	0	+	3	5	8
11	Чернюк Р. В.		0	-	-	2	4	6
12	Михеева М.А.	-		+	0	3	7	10
13	Наталина В.А.	-	-		+	5	6	11
14	Трегубова М.И.	0	-	-		4	5	9
	+	3	3	3	5	52		
	-	7	5	4	4		68	
	Всего	10	8	7	9			120

Данные, представленные в таблице 15, свидетельствуют о том, что в ООО «Бестужев» у участников группы средний уровень сформированности коммуникативных навыков. Больше всего был осуществлен выбор работников под № 2,6, 10,14 (5-6 выборов). Эти работники являются лидерами группы. Работники под № 1,3 получили по 4 выбора. Остальные работники (№ 4,5,7,8,9,11,12,13) получили по 3 выбора. Иными словами, в ООО «Бестужев» работники проявляют симпатию к работникам под № 2, 6, 10, 14, 1, 3. Наибольший отрицательный выбор был сделан работников под № 9 и 11, соответственно, сотрудники предприятия менее охотно общаются с этими работниками.

На основании данных тестирования по методике социометрических измерений Дж. Морено имеется возможность определения сплоченности работников ООО «Бестужев» (табл. 16).

Таблица 16 – Сплоченность работников ООО «Бестужев»

Всего получено выборов в группе		В том числе					
шт.	%	Положительных		Отрицательных		Нейтральных	
		шт.	%	шт.	%	шт.	%
182	100	52	28,57	68	37,4	62	34

Коллектив ООО «Бестужев» обладает низким уровнем сплоченности. Подтверждением этого утверждения являются данные таблицы 16. Так, 37,4% составляют отрицательные выборы и 34,0% нейтральные, положительные выборы составляют только 28,6%. Полученные данные свидетельствуют о том, что в ООО «Бестужев» необходимо реализовать мероприятия, направленные на повышение уровня сплоченности работников.

Помимо конфликтов на деятельность работников ООО «Бестужев» оказывают влияние стрессовые ситуации. В данном случае был использован тест на оценку стрессоустойчивости, разработанный учеными-психологами Медицинского центра Университета Бостона С. Коухеном и Г. Виллиансоном (см. Приложение Г). Результаты этого теста представлены в приложении Д.

Данные, представленные в приложении Д, свидетельствуют о том, что ни у одного сотрудника ООО «Бестужев» не наблюдается устойчивости к стрессовым ситуациям и воздействию стресса на организм. У работников итоговая сумма баллов приближена к 30 и более очков. Это свидетельствует о том, что стрессовые ситуации оказывают существенное влияние на работников. На наш взгляд, такое положение отрицательно влияет на коллектив и предполагает необходимость реализации мероприятий, направленных на регулирование и предотвращение стрессовых ситуаций.

Таким образом, в результате анализа стрессов и конфликтных ситуаций в ООО «Бестужев» были получены определенные выводы:

- среди работников рассматриваемого предприятия большинство выбирают соперничество при конфликте;

- результаты оценки работников на предрасположенность к конфликтам свидетельствуют о том, что 6 работников ООО «Бестужев» предрасположены к конфликтным ситуациям, 5 работников являются уживчивыми и общительными, 3 работника могут быть косвенным виновниками конфликтных ситуаций;

– коллектив работников ООО «Бестужев» обладает низким уровнем сплоченности. Подтверждением этого являются данные таблицы 16. Так, 37,0% составляют отрицательные выборы и 33,4% нейтральные, положительные выборы составляют только 29,6%;

– работники ООО «Бестужев» подвержены стрессовым ситуациям и характеризуются низким уровнем сопротивляемости таким случаям.

На наш взгляд, урегулирование такого положения в ООО «Бестужев» возможно за счет проведения тренингов по управлению конфликтами и этике поведения работников. В соответствии с представленным в ООО «Бестужев» необходимо внедрить в работу менеджера по конфликтам. Полученные данные свидетельствуют о том, что в ООО «Бестужев» необходимо реализовать мероприятия, направленные на повышение уровня сплоченности персонала.

### **2.3 Оценка управления конфликтными ситуациями в ООО «Бестужев»**

Особое место в рамках функционирования ООО «Бестужев» принадлежит управлению конфликтными ситуациями. По итогам проведенного SWOT-анализа ООО «Бестужев» было установлено, что предприятию необходимо акцентировать внимание на слабые стороны, связанные с наличием конфликтных ситуаций персонала предприятия с клиентами. Соответственно, необходимо более подробно проанализировать стрессы и конфликтные ситуации в ООО «Бестужев». В ООО «Бестужев» аналогично любому другому предприятию совместной деятельности по достижению цели, имеют место разногласия в различных формах взаимодействия. При этом в ООО «Бестужев» имеется возможность выделения следующих видов конфликтов, а именно:

а) Между работодателями и служащими (внутриличностный), который является наиболее распространенным видом. Руководство ООО «Бестужев» в отношении своих работников предъявляет конкретные требования, связанные со стажем работы в представленной области, наличие коммуникабельности, приятная внешность. В то же время после успешного прохождения периода адаптации, результаты деятельности работника могут не удовлетворить руководство. В ООО «Бестужев» разрешение такого конфликта осуществляется исключительно тем, что работника, который не справился, увольняют и заменяют на другого.



Производственные требования предприятия, которые отражаются в коллективном договоре таковы, что отпуск сотрудники могут взять только в те периоды, когда это является удобным для руководства. Такое положение дел не устраивает сотрудников, которые подписали такой договор.

Руководство этот договор использует в качестве аргумента и регулярно отстаивает свою правоту. В то же время персонал отстаивает свое право на отпуск. Директор ООО «Бестужев» с целью предупреждения такого вида конфликта, заранее предлагает сотрудникам компромиссное решение, а именно - при выполнении плана в течение отчетного года работник имеет возможность выбора времени отпуска. В случае невыполнения плановых значений выбор времени отпуска остается за администрацией. Отсюда следует, что такое положение является дополнительным стимулом для некоторых сотрудников.

б) Межличностные конфликты. Аналогично другим предприятиям в ООО «Бестужев» работают люди, имеющие различные черты характера, а также взгляды и ценности. В некоторых ситуациях не все работники могут ладить друг с другом. Эти конфликты находятся вне сферы влияния администрации, соответственно, руководство может предложить, но не принуждать к решению существующей проблемы.

В процессе трудовой деятельности персонала ООО «Бестужев» используются нормы выработки, а также применяется ежедневный табель учета выработки. Невыполнение работником плана предполагается лишение некоторых привилегий, в случае многократного невыполнения плановых значений – увольнение. Соответственно, работники ООО «Бестужев» для предотвращения увольнения прилагают усилия для того, чтобы всеми методами выполнить план. При этом достаточно часто наблюдается некорректное отношение между работниками, что, в свою очередь, способствует возникновению конфликтных ситуаций.

в) Конфликты между работниками ООО «Бестужев» и клиентами. В ООО «Бестужев» продажа готовой продукции осуществляется на раздаче и в баре. Зачастую возникают конфликты между барменом и клиентами, как правило, основной причиной конфликта является нежелание клиента расплачиваться. Кроме того, на раздаче клиенты проявляют недовольство порциями еды, что, соответственно, также способствует формированию конфликта. В ООО «Бестужев» регулирование порций еды осуществляется за счет

их взвешивания на специальных весах, однако, несмотря на такое положение, клиенты конфликтуют с работниками предприятия.

В ООО «Бестужев» управление конфликтными ситуациями осуществляется руководством предприятия, а именно – директором и заведующим производством. В связи с тем, что они непосредственно оказывают управляющее воздействие на работников, то имеют статус субъектов управления конфликтами. При этом управляющее влияние направлено на работников, включаемых в состав разнообразных социальных групп, которые имеют статус объектов управления конфликтами.

Благодаря организационному влиянию, оказываемому на работников, в ООО «Бестужев» обеспечивается некоторая регламентация управления конфликтными ситуациями. При этом в ООО «Бестужев» применяются определенные нормативные документы, направленные на регламентацию деятельности персонала, а именно:

- устав ООО «Бестужев»;
- коллективный договор ООО «Бестужев», который подписывается директором предприятия и коллективом работников. Благодаря коллективному договору в ООО «Бестужев» происходит развитие партнерских отношений администрации и коллектива;
- правила внутреннего трудового распорядка, разработка которых осуществляется в соответствии с ГК и ТК РФ;
- наличие четкой организационной структуры управления и штатных структур предприятия, в том числе реализация ее корректировки на ежегодной основе;
- применение четких должностных инструкций работников с указанием функциональных обязанностей работника и нормированием трудовой деятельности;
- применение экономических методов влияния на персонал, а именно – мотивация и стимулирование труда.

В ООО «Бестужев» используются наиболее эффективные методы распорядительного воздействия. Подтверждением этого положения является тот факт, что на предприятии применяются четкие приказы директора, которые содержат соответствующие указания на состояние вопроса, мероприятий, ресурсов и ответственных лиц. Однако в рамках анализа влияния административных методов отмечается слабое использование системы контроля над исполнением документов в ООО «Бестужев», что способствует низкой эффективности конкретного распорядительного влияния.

На наш взгляд, в ООО «Бестужев» необходимо внедрить отдельного сотрудника, который будет заниматься анализом конфликтных и стрессовых ситуаций на предприятии, оказывать необходимые меры по устранению таких ситуаций. Ключевым инструментом работы с персоналом в ООО «Бестужев» является использование социально-психологических методов. При этом необходимо выделить некоторые недостатки и недоработки, а именно:

- при приеме на работу персонала методы анкетирования и тестирования используются только частично;

- не используются методы по организации индивидуальной работы с работниками в соответствии с типом личности, темпераменты, иными словами, не осуществляется аттестация работников;

- не проводятся тренинги и семинары для персонала.

В настоящее время в ООО «Бестужев» в коллективе зафиксировано состояние нервозности и психологического дискомфорта независимо от привыкания к конфликтным ситуациям. Основной причиной такого положения является недостаточное акцентирование внимания на использовании социально-психологических методов. В ООО «Бестужев» выделяются следующие причины возникновения стрессовых ситуаций, т.е. стрессоры (рис. 7).



Рисунок 7 - Стрессоры в ООО «Бестужев»

Данные, представленные на рисунке 8, свидетельствуют о том, что в ООО «Бестужев» основными причинами стрессов или

стрессорами являются определенные явления. Представленные причины стрессов на предприятии были получены в результате анализа деятельности ООО «Бестужев», а именно: SWOT-анализ, СТЕP-анализа, анализа стрессовых и конфликтных ситуаций, оценка стрессоустойчивости.

Таким образом, руководству ООО «Бестужев» необходимо обратить внимание и определить источники возникновения стрессовых ситуаций в коллективе, так как в связи с высоким уровнем стресса персонал предприятия не может эффективно работать. С целью предотвращения стрессовых ситуаций на предприятии нами предлагается использовать способ организационного поведения. Представленный способ является эффективным и способствует повышению жизнеспособности предприятия при неблагоприятных условиях. Ключевой задачей организационного поведения выступает предотвращение потерь психологических ресурсов и применения ситуаций стресса для дальнейшего развития и обучения работников. Сущность этого метода состоит в том, что при наличии ситуации стрессового напряжения обучение человека должно происходить через наглядный пример.

Недостатком функционирования ООО «Бестужев» выступает отсутствие профилактики стрессовых и конфликтных ситуаций, а именно – формирование рабочих групп в соответствии с психологической совместимостью. Как правило, провоцирование стрессовых ситуаций осуществляется под влиянием конфликтных ситуаций. При несовместимости работников по психологическим характеристикам, они не могут достичь продуктивного сотрудничества и эффективной деятельности, так как наличие низкой сплоченности способствует возникновению конфликтных ситуаций на рабочем месте, и, в итоге, стресса.

Отсюда следует, что эффективное управление стрессовыми и конфликтными ситуациями в ООО «Бестужев» возможно за счет внедрения системы управления стрессами, который будет включать в себя следующие элементы - формирование рабочих групп в соответствии с психологической совместимостью, проведение корпоративных вечеринок, проведение совместного досуга в нерабочее время.

### **3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ СТРЕССАМИ И КОНФЛИКТНЫМИ СИТУАЦИЯМИ В ООО «БЕСТУЖЕВ»**

#### **3.1 Формирование системы управления стрессами и конфликтными ситуациями в ООО «Бестужев»**

По итогам анализа ООО «Бестужев» была определена необходимость организации периодического обследования и учета сотрудников с целью определения эмоционально-психологической устойчивости и наличия признаков синдрома эмоционального «выгорания». При этом синдром эмоционального «выгорания» представляет собой понятие, которое было введено Фрейденбергом в 1974 г. Проявлением этого синдрома является нарастающее эмоциональное истощение и способствует формированию глубоких личностных изменений в общении с людьми. Благодаря проведению этих мероприятий имеется возможность разработки системы профилактических мероприятий. Началом реализации мероприятий стресс-менеджмента выступает осуществление аудита стресса и уровня конфликтности в коллективе. Реализация эффективной профилактики возможна за счет идентификации источников профессионального стресса сотрудников предприятия.

Так, в рамках комплексной программы антистрессового управления необходимо учитывать снижение социальной напряженности в организации, снижение уровня организационного стресса. Антистрессовое управление представляет собой совокупность социально-психологических, административно-распорядительных и финансово-экономических влияний на организационную среду с целью минимизации уровня организации риска персонала, который, в свою очередь, удушает в будущем показатели организационной эффективности.

На наш взгляд, необходимо сформировать дерево целей в процессе управления стрессами и конфликтными ситуациями в ООО «Бестужев» (рис. 8).

Таким образом, генеральной целью ООО «Бестужев» в рамках управления стрессовыми и конфликтными ситуациями выступает формирование устойчивого эмоционально-психологического климата. Генеральная цель может быть разделена на такие цели, как:

- а) управление стрессами;
- б) управление конфликтами.

Управление стрессами в ООО «Бестужев» должно осуществляться в таких направлениях, как:

- проведение тренингов по стрессоустойчивости;
- ежеквартально проводить опрос на определение стресса среди сотрудников.

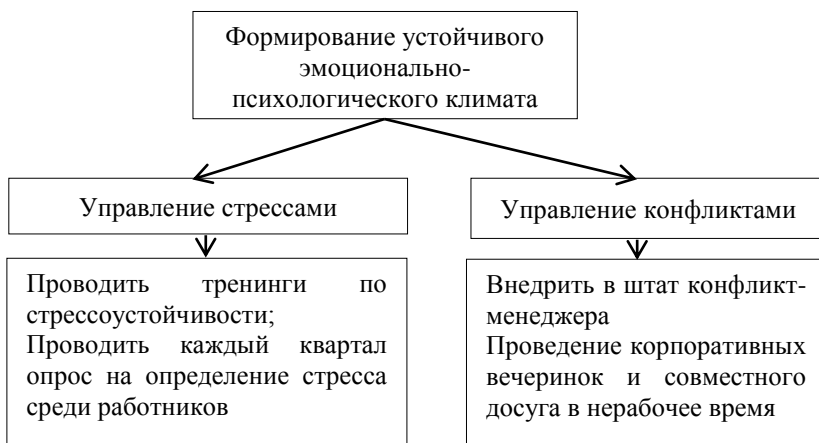


Рисунок 8. Дерево целей управления стрессовыми и конфликтными ситуациями в ООО «Бестужев»

Управление конфликтами предполагает необходимость реализации следующих мероприятий, а именно:

- внедрение в штат на 0,5 ставки менеджера по управлению конфликтами;
- проведение корпоративных вечеринок;
- проведение совместного досуга в нерабочее время.

Управление стрессами работников в ООО «Бестужев» должно осуществляться в несколько этапов (рис. 9).

Реализация этапа диагностики в соответствии с моделью управления стрессами в ООО «Бестужев» будет осуществляться за счет определения профессиональных стрессоров и измерения уровня стресса. В состав основных методов в данном случае необходимо отнести:

- а) на уровне предприятия – анализ документов и проведение анкетирования;
- б) на уровне работника – психодиагностические методы, анкетирование и интервьюирование.



Рисунок 9 – Модель профилактики стресса в ООО «Бестужев»

Реализация этапа анализа итогов исследования будет осуществляться на двух уровнях с применением экспертно-аналитического метода. Обобщение результатов исследования будет осуществляться в виде комплексной информационной карты стресса, составляемой на двух уровнях:

- а) на уровне предприятия;
- б) на уровне работника.

Кроме того, комплексная информационная карта будет содержать в себе определенные профессиональные стрессоры в ООО «Бестужев». Благодаря составлению этой карты предприятие получит возможность подготовки необходимой информационной базы для разработки программ профилактики и коррекции профессионального стресса.

В рамках управления стрессами нами предлагается проводить в ООО «Бестужев» тренинги по стрессменеджменту. Так, предлагается воспользоваться услугами Тренингового агентства «Мастер-класс», который находится по адресу г. Санкт-Петербург, Восстания, д. 1, оф. 43.

Целью тренинга будет являться приобретение работниками ООО «Бестужев» эффективных поведенческих стратегий разрешения и профилактики стрессовых ситуаций. Рассмотрим более подробно программу тренинга (табл. 17).

Таблица 17 – Программа тренинга «Стрессменеджмент» [20]

№ п/п	Программа тренинга
1	Сущность стресса. Основные признаки стресса, его виды и стадии развития.
2	Стрессогенные факторы – причины, способствующие развитию стресса.
3	Burnout – синдром профессионального «выгорания». Симптомы психологического выгорания и способы профилактики.
4	Психологические типы и привычные способы реагирования на стресс.
5	Управление стрессами. Методы саморегуляции.
6	Работа с неприятными жизненными ситуациями, способствующие возникновению стресса.
7	Развитие индивидуальной стрессоустойчивости.
8	Анатомия уверенности. Умение держать удар и говорить «нет». Правила вежливого отказа.
9	EQ и виды эмоций. Эмоциональная компетентность в бизнесе.
10	Влияние иррациональных убеждений.
11	Работа в условиях нехватки времени и перегрузки обязательствами.

Таким образом, за счет прохождения этого тренинга работники ООО «Бестужев» получают следующие результаты:

- участники тренинга получают целостное системное представление о природе стрессов и профессионального «выгорания»;
- осознание собственных неэффективных стратегий поведения в ситуации стресса;
- приобретение навыков быстрого диагностирования и грамотного разрешения конфликтных ситуаций;
- освоение способов профилактики профессионального и личностного «выгорания» и методов управления эмоциональным состоянием.

На наш взгляд, процессами профилактики стрессов и конфликтных ситуаций в ООО «Бестужев» должен заниматься определенный специалист – конфликт-менеджер. В состав должностных обязанностей конфликт-менеджера будут включены:

- реализация деятельности, связанной с разрешением конфликта с участием конфликтующих сторон;



– осуществляет запросы у конфликтующих сторон документы, которые требуются для определения обстоятельств конфликтного противостояния;

– исследование основных условий и причин образования конфликта;

– организация по согласованию с руководством предприятия дополнительной экспертизы, приглашение соответствующих специалистов с целью оказания консультационного содействия при оценке конфликтной ситуации;

– доведение до работодателя и представительного органа сотрудников относительно обстоятельств образования конфликтов, которые были установлены при рассмотрении споров, относительно нарушений законодательства с предоставлением практических рекомендаций по устранению или минимизации;

– доведение информации в случае необходимости до работодателя о предполагаемых социальных результатах конфликтного деструктивного противостояния;

– оказания необходимой помощи сторонам конфликта в рамках поиска взаимоприемлемого решения, связанного с регулированием проблемы на основании конструктивного диалога;

– внесение предложений, связанных с устранением причин и условий, которые способствует возникновение конфликта;

– оказание содействия по формированию атмосферы доверия, открытости и конфиденциальности;

– реализация деятельности, связанной с образованием конфликтологической компетентности сотрудников;

– разработка программ и мероприятий, которые направлены на составление антиконфликтной направленности сотрудников предприятия;

– является посредником в рамках решения конфликта;

– реализует мероприятия, связанные с формированием благоприятного организационного климата;

– оказание социальной поддержки и психологической помощи сотрудникам и др.

Формирование благоприятного эмоционально-психологического климата в ООО «Бестужев» необходимо осуществлять за счет реального привлечения сотрудников к процессу принятия решений по модернизации структуры или технологического процесса. Профилактика стресса в ООО «Бестужев» представляет собой комплекс согласованных мероприятий, которые направлены не только на осуществление стресс-мониторинга персонала, но и на

разработку и внедрение программы профилактики стресса сотрудников предприятия, в том числе последующего мониторинга результатов и внесения необходимых корректировок.

### 3.2 Расчет социально-экономической эффективности реализации мероприятий

С целью определения целесообразности реализации разработанных мероприятий необходимо провести расчет социально-экономической эффективности их реализации. Осуществление диагностики стресса предполагает осуществления расходов на проведение таких процедур, как анализ документов и проведение анкетирования. На наш взгляд, наиболее целесообразным является привлечение квалифицированных и опытных специалистов для осуществления этих действий. Так, расходы будут следующие (табл. 18).

Таблица 18 – Расходы на диагностику стрессов в ООО «Бестужев»

№ п/п	Наименование мероприятия	Сумма расходов в месяц, руб.	Сумма расходов в год, руб
1	Расходы на оплату труда специалиста	15000	15000
2	Взносы во внебюджетные фонды	4500	4500
3	Расходы на организацию рабочего места (покупка стола и стула)	9000	9000
4	Канцелярские расходы	1500	1500
	Итого	30000	30000

Данные таблицы 18 свидетельствуют о том, что расходы на диагностику стрессов в ООО «Бестужев» будут составлять 30000 руб.

Расходы на проведение тренинга по стрессменеджменту представлены расходами на оплату услуг тренингового агентства – 1500 руб. за одного участника. В связи с тем, что общее количество сотрудников ООО «Бестужев» составляет 14 человек, то расходы составят:

$$1500 * 14 = 21000 \text{ руб.}$$

Реализация разработанных мероприятий по управлению стрессами в ООО «Бестужев» предполагает необходимость осуществления расходов (табл. 19).

Таблица 19 – Расходы на реализацию мероприятий по управлению стрессами в ООО «Бестужев»

№ п/п	Наименование мероприятия	Сумма расходов в месяц, руб.	Сумма расходов в год, руб.
1	Расходы по профилактике стресса в организации	30000	30000
2	Тренинг на стрессоустойчивость	21000	21000
Итого		51000	51000

Общая сумма расходов на реализацию мероприятий по управлению стрессами в ООО «Бестужев» составит 51000 руб.

Ожидаемый эффект от внедрения этих мероприятий будет выражаться не только в снижении количества конфликтов руководства предприятия и подчиненных, но и стабилизации эмоционального состояния работников, более качественного выполнения ими своих должностных обязанностей. Такое положение также будет способствовать росту выручки предприятия в пределах 7-9%, среднее значение 8%. Соответственно, рост выручки составит:

$$7041 * 8\% = 563,28 \text{ тыс. руб.}$$

Введение в штат должности конфликт-менеджера в ООО «Бестужев» будет сопровождаться следующими расходами (табл. 20).

Таблица 20 – Расходы на введение в штат конфликт-менеджера

№ п/п	Наименование мероприятия	Сумма расходов в месяц, руб.	Сумма расходов в год, руб.
1	Зарботная плата конфликт-менеджера (0,5 ставки)	12000	144000
2	Взносы во внебюджетные фонды	3600	43200
3	Организация рабочего места	12000	12000
Итого		27600	199200

Расходы на введение в штат должности конфликт-менеджера в ООО «Бестужев» составляют 199200 руб. в год

Кроме того, с целью укрепления сплоченности коллектива в ООО «Бестужев» необходимо проводить корпоративные вечеринки и совместный досуг в нерабочее время. Корпоративные вечеринки будут проводиться 2 раза в год – на Новый год и в день открытия предприятия. При этом расходы будут составлять по 1500 руб. на 1 человека:

$$14 * 1500 * 2 = 42000 \text{ руб.}$$

Совместный досуг в нерабочее время необходимо проводить весной при хорошей погоде и в зимнее время. Выбор этого промежутка времени неслучайный, так как весной во время совместного досуга работники предприятия будут участвовать на соревнованиях по преодолению полосы препятствий, а зимой – совместный поход на каток. При этом, расходы на совместный досуг будут следующие:

весной (1000 руб. на чел.):  $1000 \cdot 14 = 14000$  руб.

зимой (1000 руб. на чел.):  $1000 \cdot 14 = 14000$  руб.

Итого:  $14000 + 14000 = 28000$  руб.

Реализация представленных мероприятий предполагает необходимость осуществления расходов (табл. 21).

Таблица 21 – Расходы на реализацию мероприятий по управлению конфликтными ситуациями в ООО «Бестужев»

№ п/п	Наименование мероприятия	Сумма расходов в год, руб.
1	Введение в штат должности конфликт-менеджера	199200
2	Организация корпоративных вечеринок	42000
3	Организация совместного досуга	28000
Итого		269200

Расходы на реализацию мероприятий по управлению конфликтными ситуациями в ООО «Бестужев» будут составлять 269200 руб.

Ожидаемый эффект от реализации мероприятий по управлению конфликтными ситуациями в ООО «Бестужев» будет заключаться не только в формировании благоприятного эмоционально-психологического климата, но и повышении репутации предприятия среди клиентов. Кроме того, конфликты между работниками предприятия и клиентами исчерпают себя, и не будут повторяться, соответственно, прибыль предприятия будет увеличиваться. Так, прогнозируемое увеличение выручки составит 8-10%, в среднем 9%:

$7041 \cdot 9\% = 633,69$  тыс. руб.

Экономический эффект от внедрения мероприятий – это разница, которая формируется между планируемым приростом выручки от дополнительного товарооборота, образованного от предлагаемых мероприятий и расходов на реализацию этих мероприятий. Для расчета экономического эффекта необходимо воспользоваться следующей формулой (1):

$$\mathcal{E} = (\text{Пв} - \text{Зр}) - \text{Врп} \quad (1)$$

где  $\mathcal{E}$  – экономический эффект от внедрения мероприятий;

Пв – планируемый показатель выручки от продажи после реализации мероприятий и только под их влиянием;

Зр – сумма затрат на реализацию мероприятий;

Врп – выручка от продажи за последний год.

Произведем расчет экономического эффекта от реализации разработанных мероприятий (табл. 22).

Таблица 22 – Финансовые результаты ООО «Бестужев» до и после реализации разработанных мероприятий

Показатель	Ед. изм.	2016 год	Прогноз	Прирост	
				Тыс. руб.	%
Объем реализации (без НДС)	тыс. руб.	7041	8238	1197	117
Себестоимость	тыс. руб.	4727	5047	320	107
Валовая прибыль	тыс. руб.	2314	3191	877	138
Прибыль от реализации	тыс. руб.	2314	3191	877	138
Прочие доходы	тыс. руб.	-	-	-	-
Прочие расходы	тыс. руб.	350	350	0	100
Балансовая прибыль	тыс. руб.	1964	2841	877	145
Налогооблагаемая прибыль	тыс. руб.	1964	2841	877	145
Налог на прибыль, 20%	тыс. руб.	393	568	175	145
Чистая прибыль (убыток)	тыс. руб.	1571	2273	702	145

Представим подробный расчет значений, представленных в таблице 22. Данные за 2016 г. взяты из финансовой отчетности ООО «Бестужев».

Прогнозная сумма выручки будет определяться в виде суммы выручки по итогам 2016 года и ожидаемой выручки от реализации разработанных мероприятий, а именно:

$$7041 + 633,69 + 563,28 = 8237,97 \text{ тыс. руб.}$$

Определение прогнозной величины себестоимости будет осуществляться аналогичной прогнозной выручке: себестоимость по итогам 2016 года + затраты на реализацию разработанных мероприятий, а именно:

$$4727 + 51 + 269,2 = 5047,2 \text{ тыс. руб.}$$

В соответствии с таблицей 21 рассчитаем экономический эффект от реализации мероприятий:

$$\text{Э} = (8238 - 320,2) - 7041 = 876,8 \text{ тыс. руб.}$$

Представленные данные свидетельствуют о том, что экономический эффект от разработанных мероприятий будет положительным. Кроме того, наблюдается повышение следующих финансовых показателей: выручка – на 1197 тыс. руб.; валовая прибыль – на 877 тыс. руб.; прибыль от реализации – на 877 тыс. руб.; налогооблагаемая прибыль – на 877 тыс. руб.; чистая прибыль – на 702 тыс. руб. Таким образом, проведенные расчеты свидетельствуют об экономической эффективности и целесообразности реализации мероприятий по управлению стрессовыми и конфликтными ситуациями в ООО «Бестужев».

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Ключевой движущей силой любого предприятия выступают люди, то для них характерны конфликты и стрессы. Термин «конфликт» образован от лат. *conflictus* – столкновение. В большинстве случаев конфликты у людей ассоциируются с агрессией, угрозами, спорами и враждебностью. Соответственно, в качестве конфликта понимается всегда нежелательное явление, которое необходимо разрешить сразу же после его возникновения [2, С. 89]

В настоящее время исследованием конфликтов занимается большое количество наук. Происходит перевод данной сферы знаний в практическую плоскость реализации в связи с тем, что в представленной практике требуется управление конфликтами, происходит снятие их остроты, напряженности. Соответственно, формируется ориентир конфликтантов на социально принятые и одобряемые способы и формы разрешения противоречий. В связи с тем, что конфликты практически всегда имеют связь со столкновением взглядов, интересов людей, то ключевая роль в их образовании, развитии и разрешении принадлежит психологическим факторам.

Стресс представляет собой ответную реакцию организма человека на перенапряжение, отрицательные эмоции на монотонную суету. При наличии стресса, организм человека осуществляет выработку гормона адреналина, который заставляет искать выход. Стресс в небольших количествах может быть необходимо для каждого, так как заставляет думать, искать выход из существующей проблемы. В то же время в состоянии стресса организм человека становится слабым, утрачиваются силы и способности решать проблемы.

Конфликт в организации может возникнуть внутри коллектива и вне его (конфликт с внешней стороной). Для решения конфликта нужно провести диагностику конфликта и выбрать метод его разрешения, который зависит от типа конфликта. Наиболее выгодно не допускать конфликтов, а для этого необходимо исследовать состояние уровня конфликтности в организации.

С целью предотвращения стресса управление должно осуществляться в определенной последовательности. Кроме того, как показывает практика, профилактика стресса является наиболее эффективной по сравнению с осуществлением управления. Таким образом, одной из наиболее приоритетных задач современного менеджмента выступает поиск путей увеличения уровня стрессоустойчивости работника. Использование определенных методов управления со стрессами, осуществляется в зависимости от

потребностей предприятия в зависимости от фактической стрессовой ситуации.

Организация зарегистрирована 8 июля 2014 г. регистратором Межрайонная инспекция Федеральной налоговой службы №15 по Санкт-Петербургу. Генеральный директор организации – Однодворцев Алексей Анатольевич. Компания ООО "Бестужев" находится по юридическому адресу 195271, город Санкт-Петербург, Бестужевская улица, 10. Основным видом деятельности является «Деятельность ресторанов и услуги по доставке продуктов питания», зарегистрированы 4 дополнительных вида деятельности. Организации общество с ограниченной ответственностью "Бестужев" присвоены ИНН 7804363462, ОГРН 1077847412180, ОКПО 80533934.

В ООО «Бестужев» в 2015 году по сравнению с 2014 годом наблюдается уменьшение кадрового состава на 1 человека, а именно – повара холодного цеха. Такое сокращение кадрового состава было получено благодаря автоматизации некоторых производственных процессов.

В ООО «Бестужев» в 2016 году по сравнению с 2015 годом наблюдается рост основных финансовых показателей. Так, объем реализации продукции показывает рост на 7% или на 483 тыс. руб. Также наблюдается рост прочих расходов на 73 тыс. руб., или 26,4 %. В итоге, сумма прибыли до налогообложения составила 1964 тыс. руб., что на 3,0%, или на 52 тыс. руб. выше по сравнению с 2015 годом. По итогам 2016 года прирост чистой прибыли организации составил 41 тыс. руб.

Слабыми сторонами, на которые предприятию необходимо акцентировать внимание, являются:

- в производстве используется старое кухонное оборудование;
- обслуживание клиентов происходит медленно;
- зафиксированы конфликты персонала с клиентами

Соответственно, ООО «Бестужев» требуется устранить слабые стороны своей деятельности. Особое внимание в составе слабых сторон предприятия занимают медленное обслуживание клиентов и конфликты персонала с клиентами. Влияние этих факторов отрицательно сказывается на имидже предприятия среди клиентов. Отсюда следует, что ООО «Бестужев» необходимо максимально предотвратить конфликтные ситуации персонала с клиентами.

СТЕР-факторы, оказывающие влияние на деятельность ООО «Бестужев», свидетельствуют о том, что наиболее существенное влияние на деятельность организации оказывают технологические и экономические факторы. В составе технологических факторов



преобладают такие факторы, как темпы обновления техники, что способствует ускорению товарооборота, организация обслуживания покупателей, которая способствует росту количества постоянных клиентов, состояние оборудования и инвентаря, что способствует высокой производительности.

В составе экономических факторов преобладают факторы роста цен на продовольственные товары. Это будет способствовать росту затрат организации на закупку товаров.

В ООО «Бестужев» основными причинами стрессов или стрессорами являются определенные явления. Представленные причины стрессов на предприятии были получены в результате анализа деятельности ООО «Бестужев», а именно: SWOT-анализа, СТЕР-анализа, анализа стрессовых и конфликтных ситуаций, анализа уровня стрессоустойчивости. Эффективное управление стрессовыми и конфликтными ситуациями в ООО «Бестужев» возможно за счет внедрения системы управления конфликтами, которая будет включать в себя следующие элементы – внедрение в штат менеджера по управлению конфликтами, проведение корпоративных вечеринок, проведение совместного досуга в нерабочее время.

Экономический эффект от разработанных мероприятий будет положительным. Кроме того, будет наблюдаться повышение следующих финансовых показателей: выручка – на 1197 тыс. руб.; валовая прибыль – на 877 тыс. руб.; прибыль от реализации – на 877 тыс. руб.; налогооблагаемая прибыль – на 877 тыс. руб.; чистая прибыль – на 702 тыс. руб. Таким образом, проведенные расчеты свидетельствуют об экономической эффективности и целесообразности реализации мероприятий по управлению стрессовыми и конфликтными ситуациями в ООО «Бестужев».

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Архипова, Н.И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. - М.: Проспект, 2016. 224 с.
2. Бакирова, Г.Х. Психология эффективного стратегического управления персоналом: Учебное пособие / Г.Х. Бакирова. - М.: ЮНИТИ, 2012. 591 с.
3. Дейнека, А.В. Управление персоналом организации: Учебник для бакалавров / А.В. Дейнека. - М.: Дашков и К, 2015. 288 с.
4. Ефимов, В.В. Социология и психология управления / В.В. Ефимов. - М.: КноРус, 2012. 256 с.
5. Журавлев, А.Л. Психология управления совместной деятельностью: Новые направления исследований / А.Л. Журавлев, Т.А. Нестик. - М.: Институт психологии РАН, 2010. 248 с.
6. Зуб, А.Т. Психология управления: Учебник и практикум для академического бакалавриата / А.Т. Зуб. - Люберцы: Юрайт, 2015. - 372 с.
7. Исаева, О.М. Управление персоналом: Учебник и практикум для СПО / О.М. Исаева, Е.А. Припорова. - Люберцы: Юрайт, 2016. 244 с.
8. Кабанов, А.Я. Управление персоналом: теория и практика. Организация профориентации и адаптации персонала: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кабанов, Е.В. Каштанова. - М.: Проспект, 2015. 56 с.
9. Картрайт С., Купер К.Л. Стресс на рабочем месте. Пер. с англ. Харьков: Гуманитарный Центр, 2004.
10. Лукьянова, Т.В. Управление персоналом. Теория и практика. Управление инновациями в кадровой работе / Т.В. Лукьянова и др. - М.: Проспект, 2015. 72 с.
11. Львов Л.В. Конфликтология: теория и практика: учеб.-метод. пособие. гриф МОиН РФ / Л.В. Львов [текст]. Челябинск: ЧГАА, 2013. с. 233
12. Маслова, В.М. Управление персоналом: Учебник и практикум для академического бакалавриата / В.М. Маслова. - Люберцы: Юрайт, 2016. 492 с.
13. Мелихов, Ю.Е. Управление персоналом: портфель надежных технологий: Учебно-практическое пособие / Ю.Е. Мелихов, П.А. Малув. - М.: Дашков и К, 2015. 344 с.

14. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: теория и практика. Аудит, контроллинг и оценка расходов на персонал: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. - М.: Проспект, 2015. - 80 с.
15. Михайлина, Г.И. Управление персоналом: Учебное пособие / Г.И. Михайлина, Л.В. Матраева. - М.: Дашков и К, 2016. 280 с.
16. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: Учебник для академического бакалавриата / Е.Б. Моргунов. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 424 с.
17. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом: Учебник для бакалавров / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. - Люберцы: Юрайт, 2016. 513 с.
18. Оксинайд, К.Э. Управление социальным развитием и социальная работа с персоналом организации: Учебно-практическое пособие / К.Э. Оксинайд. - М.: Проспект, 2014. 64 с.
19. Самыгин, С.И. Социология и психология управления: Учебное пособие/С.И. Самыгин, Г.И. Колесникова, С.Н. Епифанцев. – М.: КноРус, 2012. 256 с.
20. Официальный сайт Тренингового агентства «Мастер-класс», [Электронный ресурс], режим доступа: <http://www.master-class.spb.ru/trening-stressmenedzhment/>, свободный, дата обращения – 22.05.2017

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

Тест-опросник К. Томаса

Инструкция: Перед вами ряд утверждений, которые помогут определить некоторые особенности вашего поведения. Здесь не может быть ответов «правильных» или «ошибочных». Люди различны, и каждый может высказать свое мнение.

Имеются два варианта, А и В, из которых вы должны выбрать один, в большей степени соответствующий вашим взглядам, вашему мнению о себе. В бланке для ответов поставьте отчетливый крестик соответственно одному из вариантов (А или В) для каждого утверждения. Отвечать надо как можно быстрее.

1. А. Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

Б. Чем обсуждать, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, с чем мы оба согласны.

2. А. Я стараюсь найти компромиссное решение.

Б. Я пытаюсь уладить дело с учетом всех интересов другого и моих собственных.

3. А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

Б. Я стараюсь успокоить другого и сохранить наши отношения.

4. А. Я стараюсь найти компромиссное решение.

Б. Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.

5. А. Улаживая спорную ситуацию, я все время стараюсь найти поддержку у другого.

Б. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

6. А. Я пытаюсь избежать неприятностей для себя.

Б. Я стараюсь добиться своего.

7. А. Я стараюсь отложить решение спорного вопроса, с тем чтобы со временем решить его окончательно.

Б. Я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться другого.

8. А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

Б. Я первым делом стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы.

9. А. Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.

Б. Я прилагаю усилия, чтобы добиться своего.

10. А. Я твердо стремлюсь достичь своего.

Б. Я пытаюсь найти компромиссное решение.

11. А. Первым делом я стараюсь ясно определить, в чем состоят все затронутые спорные вопросы.

Б. Я стараюсь успокоить другого и, главным образом, сохранить наши отношения.

12. А. Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.

Б. Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он тоже идет навстречу мне.

13. А. Я предлагаю среднюю позицию.

Б. Я настаиваю, чтобы было сделано по-моему.

14. А. Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах.

Б. Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.

15. А. Я стараюсь успокоить другого и, главным образом, сохранить наши отношения.

Б. Я стараюсь сделать так, чтобы избежать напряженности.

16. А. Я стараюсь не задеть чувств другого.

Б. Я пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.

17. А. Обычно я настойчиво стараюсь добиться своего.

Б. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

18. А. Если это сделает другого счастливым, дам ему возможность настоять на своем.

Б. Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.

19. А. Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые вопросы и интересы.

Б. Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.

20. А. Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия.

Б. Я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для обеих сторон.

21. А. Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.

Б. Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы и их совместному решению.

22. А. Я пытаюсь найти позицию, которая находится посередине между моей позицией и точкой зрения другого человека.

Б. Я отстаиваю свои желания.

23. А. Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.

Б. Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

24. А. Если позиция другого кажется мне очень важной, я постараюсь пойти навстречу его желаниям.

Б. Я стараюсь убедить другого прийти к компромиссу.

25. А. Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.

Б. Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.

26. А. Я предлагаю среднюю позицию.

Б. Я почти всегда озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.

27. А. Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.

Б. Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.

28. А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

Б. Улаживая ситуацию, я обычно стараюсь найти поддержку у другого.

29. А. Я предлагаю среднюю позицию.

Б. Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.

30. А. Я стараюсь не задеть чувств другого.

Б. Я всегда занимаю такую позицию в спорном вопросе, чтобы мы совместно с другим человеком могли добиться успеха.

Бланк вопросника

№	А	Б	№	А	Б	№	А	Б
1			11			21		
2			12			22		
3			13			23		
4			14			24		
5			15			25		
6			16			26		
7			17			27		
8			18			28		
9			19			29		
10			20			30		

Ключ к опроснику

1. Соперничество: 3А, 6В, 8А, 9В, 10А, 13В, 14В, 16В, 17А, 22В, 25А, 28А.

2. Сотрудничество: 2В, 5А, 8В, 11А, 14А, 19А, 20А, 21В, 23В, 26В, 28В, 30В.

3. Компромисс: 2А, 4А, 7В, 10В, 12В, 13А, 18В, 22А, 23А, 24В, 26А, 29А.

4. Избегание: 1А, 5В, 6А, 7А, 9А, 12А, 15В, 17В, 19В, 20В, 27А, 29В.

5. Приспособление: 1В, 3В, 4В, 11В, 15А, 16А, 18А, 21 А, 24А, 25В, 27В, 30А.

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### Тест на предрасположенность к конфликтам

Инструкция:

Вам следует выбрать из предложенных вариантов ответов тот, который является самым приемлемым для Вас, обведя его кружком.

1. Как вы реагируете на критику?

- а) как правило, критика меня глубоко уязвляет;
- б) критику обычно принимаю близко к сердцу;
- в) пытаюсь учесть, если критика справедлива;
- г) на критику обычно не обращаю внимания.

2. Верите ли вы людям?

- а) придерживаюсь того мнения, что лучше никому не верить;
- б) людям почти не верю, я в них обманулся;
- в) я верю людям, когда нет особых оснований для недоверия;
- г) обычно я доверяю всем людям без разбора.

3. Вы умеете бороться за свою точку зрения?

- а) я всегда упорно отстаиваю свои взгляды;
- б) отстаиваю свои взгляды лишь тогда, когда полностью

убежден, что прав;

- в) скорее уступлю, чем буду энергично отстаивать свои взгляды;
- г) считаю, что лучше отказаться от своих взглядов, чем из-за

них конфликтовать

4. Вы предпочитаете руководить или подчиняться?

- а) в любом деле люблю руководить сам;
- б) люблю, как руководить, так и быть руководимым;
- в) охотно работаю под чьим-либо руководством;
- г) как правило, предпочитаю работать под чьим-либо

руководством и ответственность передаю ему.

5. Если вас кто-то обидел...

- а) стараюсь отплатить тем же;
- б) боюсь мстить из-за дальнейших последствий;
- в) считаю мечь лишним, ненужным усилием;
- г) обиду быстро забываю.

6. Вас попытались обойти в очереди...

- а) способен такого человека вышвырнуть вон;
- б) ругаюсь, но если только ругаются другие;
- в) молчу, хотя возмущен;
- г) предпочитаю отступить, в ссору не вступаю.

7. Просто ли вас «выбить из колеи»?

- а) я легко расстраиваюсь по самым незначительным поводам;



- б) расстраиваюсь, когда на это есть серьезные причины;
- в) расстраиваюсь редко и только по серьезным причинам;
- г) меня мало что расстраивает;

8. Вы «лед» или «пламя»?

- а) я горяч и вспыльчив;
- б) не очень вспыльчив;
- в) скорее спокоен, чем вспыльчив;
- г) вполне спокойный человек.

9 Легко ли вам говорить правду?

- а) я всегда говорю то, что думаю, прямо в глаза;
- б) бывает, что я могу сказать все, что думаю;
- в) говорю обдуманно, лишь после размышления;
- г) не раз взвешу свои слова, прежде чем что-нибудь сказать.

Ключ к тесту:

1. Подсчитайте очки, которые Вы набрали, следующим образом: за ответ «а» - 1 балл; за ответ «б» - 2 балла; за ответ «в» - 3 балла; за ответ «г» - 4 балла.

2. Просуммируйте полученные результаты.

От 9 до 19 баллов. Вы человек тяжелый в общении, подчас идете на конфликт не ради дела, а «из-за принципа». Возможно, вы, не признаваясь самому себе, испытываете удовлетворение, давая волю своим эмоциям и наблюдая, как разгораются страсти вокруг вас. Иногда о вас люди говорят: «Смелый, не боится критиковать недостатки». Но прислушайтесь к мнению других: «Поберег бы свои нервы и нервы окружающих», «Такую бы энергию да в мирных целях». Признайтесь себе честно: так ли велика полезная отдача от вашей борьбы за справедливость?

От 20 до 25 баллов. Эта сумма баллов позволяет считать вас человеком уживчивым, общительным, покладистым, способным противостоять обострениям отношений в группе, коллективе.

От 26 до 34 баллов. Вы едва ли являетесь источником конфликта. Однако общение с вами не многим доставляет удовольствие, поскольку не интересен тот человек, который всегда и во всем со всеми соглашается. К тому же пассивность, стремление уйти в сторону невольно делают вас косвенным виновником конфликтных ситуаций.

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

### Методика социометрических измерений Дж. Морено

Данная методика позволяет косвенно определить уровень сформированности коммуникативных навыков у работников.

Задачи диагностического исследования:

- измерение степени сплоченности-разобщенности в группе;
- выявление относительного авторитета членов групп по признакам симпатии-антипатии (лидеры, звезды, отвергнутые);
- обнаружение внутригрупповых сплоченных образований во главе с неформальными лидерами.

Подготовка исследования. Обследованию может подвергнуться любая группа лиц любого возраста, начиная от дошкольного, имеющая некоторый опыт взаимодействия и общения. В зависимости от задач, которые призвано решить исследование, и от особенностей (возрастных и профессиональных) изучаемых групп формируются критерии социометрического выбора. Критерий — это вид деятельности, для выполнения которой индивиду нужно выбрать или отвергнуть одного или нескольких членов группы. Он формулируется в виде определенного вопроса социометрического теста. По содержанию критерии могут быть формальными и неформальными. С помощью первых измеряются отношения по поводу совместной деятельности, ради выполнения которой создана группа. Вторые служат для измерения эмоционально-личностных взаимоотношений, не связанных с совместной деятельностью (например, выбор «товарищи для досуга»).

Порядок исследования. Перед началом опроса - инструктаж тестируемой группы (социометрическая разминка). И ходе него следует объяснить группе цель исследования, подчеркнуть важность его результатов для группы, показать, как нужно выполнять задания, гарантировать сохранение тайны ответов.

Необходимо постараться установить атмосферу доверия в отношениях с группой. Отсутствие доверия к экспериментатору, подозрения в том, что результаты опроса могут быть использованы во вред испытуемому, приводят к отказу выполнять задание в целом либо к отказу осуществить негативный выбор. После этого приступаем непосредственно к опросу. Ему подвергаются все члены группы. Респонденты должны записать фамилии членов группы в опросный лист и указать свою фамилию. В процессе опроса исследователь должен следить за тем, чтобы опрашиваемые не общались между

собой, постоянно подчеркивать и напоминать об обязательности ответов на все вопросы. Не следует торопиться, подгонять испытуемых с ответами.

Обработка данных и интерпретация результатов.

1. Составление социоматрицы.

Социоматрица — это таблица, в которую вносятся результаты опроса.

№	Фамилия, имя	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Итого
1	А.			+			+		+		+		
2	Б.	+			+		+			+			
3	В.		+				+			+			
4	Г.	+					+			+			
5	Д.							+		+	+		
6	Е.									+	+	+	
7	З.	+		+						+		+	
8	И.												
9	К.		+										
10	Л.	+		+	+		+		+			+	
11	М.		+	+	+			+			+		
Кол-во выборов													
Кол-во взаимных выборов													

Бланк социометрического опроса:

Ф.И.О. \_\_\_\_\_

Ответьте на поставленный вопрос, записав фамилии работников с учетом отсутствующих.

Кого бы ты из коллектива вы пригласили бы на свой день рождения?

а) \_\_\_\_\_

б) \_\_\_\_\_

2. На основе социоматрицы возможно построение социограммы, которая делает возможным наглядное представление социометрии в виде схемы — «мишени».

Каждая окружность в социограмме имеет свое значение:

а) внутренний круг — это так называемая «зона звезд», и которую попадают лидеры, набравшие максимальное количество выборов (симпатии).

б) второй круг — зона предпочитаемых, в которую входят лица, набравшие выборов в количестве выше среднего показателя.

в) третий круг — зона пренебрегаемых, в которую вошли лица, набравшие выборов в количестве ниже среднего показателя.

г) четвертый круг — зона изолированных, это те, которые не получили ни одного очка (антипатии).

Социограмма наглядно представляет наличие группировок в коллективе и взаимоотношения между ними (симпатии, контакты).

Интерпретация результатов:

Высокий уровень сформированности коммуникативных навыков (5 и более выборов, «звёзды»).

Средний уровень сформированности коммуникативных навыков (2 - 4 выбора, «предпочитаемые»).

Низкий уровень сформированности коммуникативных навыков (0 - 1 выборов, «пренебрегаемые»).

## ПРИЛОЖЕНИЕ Г

### Тест на оценку стрессоустойчивости

Данный тест на оценку стрессоустойчивости был разработан ученым-психологом Медицинского центра Университета Бостона. Необходимо ответить на вопросы, исходя из того, насколько часто эти утверждения верны для Вас. Отвечать следует на все пункты, даже если данное утверждение к Вам вообще не относится.

1. Вы едите, по крайней мере, одно горячее блюдо в день.
  2. Вы спите 7-8 часов, по крайней мере, четыре раза в неделю.
  3. Вы постоянно чувствуете любовь других и отдаете свою любовь взамен.
  4. В пределах 50 километров у Вас есть хотя бы один человек, на которого Вы можете положиться.
  5. Вы упражняетесь до пота хотя бы два раза в неделю.
  6. Вы выкуриваете меньше половины пачки сигарет в день.
  7. За неделю Вы потребляете не больше пяти рюмок алкогольных напитков.
  8. Ваш вес соответствует Вашему росту.
  9. Ваш доход полностью удовлетворяет Ваши основные потребности.
  10. Вас поддерживает Ваша вера.
  11. Вы регулярно занимаетесь клубной или общественной деятельностью.
  12. У Вас много друзей и знакомых.
  13. У Вас есть один или два друга, которым Вы полностью доверяете.
  14. Вы здоровы.
  15. Вы можете открыто заявить о своих чувствах, когда Вы злы или обеспокоены чем-либо.
  16. Вы регулярно обсуждаете с людьми, с которыми живете, Ваши домашние проблемы.
  17. Вы делаете что-то только ради шутки хотя бы раз в неделю.
  18. Вы можете организовать Ваше время эффективно.
  19. За день Вы потребляете не более трех чашек кофе, чая или других содержащих кофеин напитков.
  20. У Вас есть немного времени для себя в течение каждого дня.
- Предлагаются следующие ответы с соответственным количеством очков:
- почти всегда – 1;
  - часто – 2;

– иногда – 3;

– почти никогда – 4;

– никогда – 5.

Теперь сложите результаты Ваших ответов и из полученного числа отнимите 20 очков.

Ключ.

Если Вы набрали меньше 10 очков, то Вас можно обрадовать, в случае если Вы отвечали еще и честно, – у Вас прекрасная устойчивость к стрессовым ситуациям и воздействию стресса на организм, Вам не о чем беспокоиться.

Если Ваше итоговое число превысило 30 очков, стрессовые ситуации оказывают немалое влияние на Вашу жизнь, и Вы им не очень сильно сопротивляетесь.

Если Вы набрали более 50 очков, Вам следует серьезно задуматься о Вашей жизни – не пора ли ее изменить. Вы очень уязвимы для стресса. Взгляните еще раз на утверждения теста.

Если Ваш ответ на какое-либо утверждение получил 3 очка и выше, постарайтесь изменить свое поведение, соответствующее данному пункту, и Ваша уязвимость к стрессу снизится. Например, если Ваша оценка за 19 пункт – 4, попробуйте пить хотя бы на одну чашку кофе в день меньше, чем обычно.

## ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Результаты теста на оценку стрессоустойчивости в ООО «Бестужев»

Инициалы работника	Баллы за ответы													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Одновор цев А.А.	2	2	2	1	3	5	2	1	4	5	5	1	4	1
Исаченков А.В.	3	4	3	3	4	2	4	1	4	4	4	2	4	2
Иванова К.А.	3	2	2	3	4	3	2	3	2	3	4	3	3	2
Петров М.В.	4	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2
Володин А.В.	3	2	3	3	3	2	3	2	2	3	2	4	2	3
Машинин а И.А.	2	3	2	4	2	1	2	1	2	2	3	2	4	4
Гладышев а С.В.	3	1	1	2	2	3	2	3	3	3	3	3	2	1
Бойкова Т.В.	2	4	2	1	3	2	4	2	1	2	2	2	3	2
Куржина Т.М.	1	2	4	1	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2
Иваннико ва А.Р.	1	3	3	2	3	4	5	4	1	1	4	2	4	3
Чернюк Р. В.	4	4	1	3	1	5	4	4	2	4	2	2	2	4
Михеева М.А.	5	2	2	1	2	3	2	2	4	5	5	3	3	2
Наталина В.А.	2	1	2	1	2	5	1	2	2	4	5	4	1	3
Трегубова М.И.	3	1	2	2	1	5	3	4	2	4	5	1	4	2

Продолжение приложения Д

Инициалы работника	Баллы за ответы						Итог о балло в	За вычетом 20 очков
	15	16	17	18	19	20		
Одновор цев А.А.	2	2	2	4	2	4	54	34
Исаченков А.В.	4	3	2	3	3	4	63	43
Иванова К.А.	4	3	2	3	2	2	55	35
Петров М.В.	3	3	2	3	2	1	53	33
Володин А.В.	1	2	3	2	3	2	50	30
Машинин а И.А.	3	4	2	4	4	3	54	34
Гладышев а С.В.	2	2	3	2	2	3	46	26
Бойкова Т.В.	3	1	4	3	1	2	46	26
Куржина Т.М.	2	3	3	4	2	3	52	32
Иваннико ва А.Р.	3	4	1	2	3	4	57	37
Чернюк Р. В.	4	1	5	5	4	5	66	46
Михеева М.А.	1	2	2	4	5	2	57	37
Наталина В.А.	2	1	2	1	1	3	45	25
Трегубова М.И.	4	2	3	2	2	2	54	34