**РЕФЕРАТ**

Дипломный проект: 80 с., рис., табл., источников.

ФИРМА, МОТИВАЦИЯ, СТИМУЛИРОВАНИЕ, АНАЛИЗ, КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ, ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ КЛИМАТ, ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ТРУДА, КОЭФФИЦИЕНТ СООТВЕТСТВИЯ ДОЛЖНОСТИ

Объектом исследования является общество с ограниченной ответственностью фирма «БЕЛАЯ».

Цель работы заключается в разработке эффективной системы стимулирования работников фирмы на качественное выполнение рабочих заданий, позволяющей повысить эффективность и прибыльность предприятия в долгосрочной перспективе.

В качестве основного метода исследования принята комплексная диагностика персонала фирмы, использована система тестирования.

Реализация предложенных методов и средств повышения эффективности труда позволит в течение двух лет занять устойчивое положение конкурентоспособности предприятия в области сервисного обслуживания клиентов. Экономический эффект будет составлять 186000 руб. в год.

**Содержание**

Введение 4

Глава 1. Технико-экономическая характеристика ООО фирма «БЕЛАЯ» 6

1.1 Общие сведения 6

1.2 Внешняя среда 6

1.3 Направления развития деятельности фирмы 7

1.4 Основные финансово-экономические показатели 7

1.4.1 Характеристика показателей 8

1.5 Организационная структура ООО фирма «БЕЛАЯ» 10

1.5.1 Характеристика персонала фирмы 10

Глава 2. Мотивация персонала 13

2.1 Понятия мотивации 13

2.2 Механизм мотивации 15

2.3 Теории мотивации 20

2.4 Мотивация персонала 26

Глава 3. Психологический климат фирмы и оценка результатов деятельности 29

3.1 Человеческие отношения в организации 29

3.2 Анализ психологического климата фирмы "БЕЛАЯ" на основе проведенных исследований 31

3.3 Типы взаимоотношений сотрудников ООО фирма «БЕЛАЯ». 35

3.4 Анализ мотивационной структуры работников фирмы 42

3.5 Оценка результатов труда 47

Глава 4. Проектирование мероприятий по повышению производительности и эффективности труда 52

4.1 Разработка системы повышения качества обслуживания 53

4.2 Повышение коэффициента соответствия занимаемой должности конкретного сотрудника ООО фирма «БЕЛАЯ». 56

Расчет экономической эффективности. 59

Глава 5.Безопасность жизнедеятельности 61

5.1 Анализ вредных и опасных факторов. 62

5.2 Требования к производственным помещениям 63

5.2.1 Окраска и коэффициенты отражения 63

5.2.2 Освещение 64

5.2.3 Параметры микроклимата 66

5.2.4 Шум и вибрация 67

5.2.5 Электромагнитное излучения 68

5.3 Эргономические требования к рабочему месту 69

5.4 Режим труда 74

5.5 Расчет освещенности 75

Заключение 79

Список использованных источников 81

Приложение 2 83

Приложение 3 87

Приложение 4 95

# Введение

В условиях механизмов хозяйствования, ориентированных на рыночную экономику, перед предприятиями встает необходимость работать по-новому, считаясь с законами и требованиями рынка, овладевая новыми типами экономического поведения. В связи с этим возрастает вклад каждого работника в конечные результаты деятельности предприятия.

Решающим причинным фактором результативности деятельности людей является их мотивация.

Мотивационные аспекты управления трудом получили широкое применение в странах с развитой рыночной экономикой. В нашей стране понятия мотивация труда в экономическом смысле появилась сравнительно недавно в связи с демократизацией производства. Ранее оно употреблялось, в основном, в промышленной экономической социологии, педагогике, психологии. Это объяснялось рядом причин. Во-первых, экономические науки не стремились проанализировать взаимосвязь своих предметов с названными науками, и, во-вторых, в чисто экономическом смысле до недавнего времени усеченность понимания мотивационного процесса приводила к ориентации на краткосрочные экономические цели, на достижение сиюминутной прибыли. Это разрушительно действовало на потребностно-мотивационную личность работника, не вызывало заинтересованности в собственном развитии, самосовершенствовании, ведь именно эта система сегодня наиважнейший резерв повышения эффективности производства.

Р. Оуэн и А. Смит считали деньги единственным мотивирующим фактором. Согласно их трактовке, люди - чисто экономические существа, которые работают только для получения средств, необходимых для приобретения пищи, одежды, жилища и так далее.

Современные теории мотивации, основаны на результатах психологических исследований, доказывают, что истинные причины, побуждающие человека отдавать работе все силы, чрезвычайно сложны и многообразны.

При рассмотрении мотивации особое внимание уделяют факторам, которые заставляют человека действовать и усиливают его действие. Основные из них: потребности, интересы, мотивы и стимулы.

Для управления трудом на основе мотивации необходимы такие предсылки, как выявление склонностей и интересов работника с учетом его персональных и профессиональных способностей, определение мотивационных возможностей и альтернатив в коллективе и для конкретного лица.

Никакие установленные извне целине вызывают заинтересованности человека активизации своих усилий до тех пор, пока они не превратятся в его «внутреннюю» цель и далее в его «внутренний» план действия. Поэтому для конечного успеха большое значение имеет совпадение целей работника и предприятия. Для решения этой задачи необходимо создание механизма мотивации повышения эффективности труда.

Одним из средств, с помощью которого может осуществляться мотивирование, является стимулирование. Стимулирование-это процесс использования различных стимулов для мотивирования людей, где стимулы выполняют роль рычагов воздействия, вызывающих действие определенных мотивов. В качестве стимулов могут выступать отдельные предметы, действия других людей, обещания, носители обязательств и возможностей, предоставляемые возможности и многое другое, что может быть предложено человеку в компенсацию за его действия или что он желал бы получить в результате определенных действий.

# Глава 1. Технико-экономическая характеристика ООО фирма «БЕЛАЯ»

## Общие сведения

ООО фирма «БЕЛАЯ» специализируется на оказании информационных услуг юридическим лицам, организована честным предпринимателем в мае 1997г на основании Закона РФ № 445-1 от 25.12.90г., (ред. от 30.11.1994г.) «О предприятиях и предпринимательской деятельности «В настоящее время действует на основании Закона № 14-ФЗ от 08.02.1998г. (ред.361.12.1998г.) «Об обществах с ограниченной ответственностью»

Место нахождения: 443112, г. Самара, ул. Сергея Лазо, 13.

Юридическая форма: Общество с ограниченной ответственностью.

Предприятием является самостоятельный хозяйствующий субъект, созданный в порядке установленном законодательством, для выполнения работ и оказания услуг в целях удовлетворения общественных потребностей и получение прибыли.

Действует на основании устава, имеет уставный капитал, свой расчетный счет, имущество, баланс. Учредителем является директор фирмы.

ООО фирма «БЕЛАЯ» является официальным дилером областного центра НПО «ВМИ» (г. Москва) ООО «Фонд-Инвест»

## 

## 1.2 Внешняя среда

Фирма организовалась весной 1997 года.

Основные конкуренты (фирмы ООО «Самара-Косс», ООО «Дельта-информ», ООО «Центурион», ООО «Тахион») уже действовали на рынке информационных компьютерных услуг.

В стране продолжалась инфляция, наблюдался спад производства и деловой активности.

Фирма организована предпринимателем, проработавшим на данном рынке без образования юридического лица полгода, имеющего уже сформированный костяк из единомышленников и определенную клиентуру.

Фирма организованна под «давлением» клиентов, желающих работать не физическим лицом, а с фирмой.

Конкуренты за годы деятельности, отчасти сформировали рынок на предмет распространения компьютерных правовых и справочных программ.

## 

## 1.3 Направления развития деятельности фирмы

Генеральная цель фирмы: максимально полное удовлетворение потребности в информационных и сопутствующих им услугах юридических лиц наивысшего качества и по умеренным ценам.

Данная цель обозначает следующий круг задач:

* максимизация сбыта компьютерных программ, требующих длительного обслуживания, с целью увеличения сегмента рынка.
* обеспечение конкурентоспособности по показателям качества обслуживания.

Для успешного решения данных задач фирме необходимы:

* эффективная структура сбыта (компьютерных программ)
* отлаженная структура информационного сопровождения и обслуживания абонентов.

## 

## 1.4Основные финансово-экономические показатели

Финансово-экономический показатели предприятия рассчитаны на основании бухгалтерского баланса ООО фирма «БЕЛАЯ» (приложение 1) и отображены в таблице 1.

Таблица 1. Финансово-экономические показатели ООО "БЕЛАЯ"

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Название показателей** | **Фактический показатель** | | **Размерность** | |
| **Показатели ликвидности** | | | | |
| 1) Коэффициент текущей ликвидности | | 1,3 | | % |
| 2) Коэффициент срочной ликвидности | | 0,2 | | % |
| 3) Чистые оборотные средства | | 73,5 | | тыс. руб. |
| **Показатели деловой активности** | | | | |
| 1) Коэффициент оборачиваемости материально-производственных запасов | | 2 | | дни |
| 2) Коэффициент дебиторской задолженности | | 0,3 | | дни |
| 3) Коэффициент кредиторской задолженности | | 5 | | дни |
| **Показатели рентабельности** | | | | |
| 1) Коэффициент рентабельности собственного капитала | | 30 | | % |

### 1.4.1 Характеристика показателей

**I Показатели ликвидности**

Характеризуют способность компании удовлетворять претензии держателей краткосрочных долговых обязательств.

**1) Коэффициент текущей ликвидности**

Показывает достаточно ли у предприятия средств, которые могут быть использованы для погашения краткосрочных обязательств. При расчете показателя используется средние значения переменных за расчетный период.

**2) Коэффициент срочной ликвидности**

Отношения наиболее ликвидной части оборотных средств (денежных средств, дебиторской задолжности, краткосрочных финансовых вложений) к краткосрочным обязательствам.

При расчете показателя используются средние значения переменных за расчетный период.

**3) Чистый оборотный капитал, в денежных единицах**

Чистый оборотный капитал необходим для поддержания финансовой устойчивости предприятия. При расчете показателя используются средние значения переменных за расчетный период.

**II Показатели деловой активности**

Коэффициент деловой активности позволяют проанализировать, на сколько эффективно предприятие использует свои средства.

**1) Коэффициент оборачиваемости материально-производственных запасов**

Отражает скорость реализации запасов. Расчет производится только для периода в один год, при этом используется сумма прямых производственных издержек за текущий год и среднее значение суммы запасов за текущий год. В случае проведения расчета за период не менее одного года значение прямых производственных издержек должно быть умножено на коэффициент, соответственно: для одного месяца-12, квартала-4, полугодия-2. При этом используется среднее значение суммы запасов за расчетный период.

**2) Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности**

Показывает среднее число дней, требуемо для взыскания задолженности. Чем меньше это число, тем быстрее дебиторская задолженность обращается в денежные средства, а следовательно повышается ликвидность оборотных средств предприятии.

Расчет производится только для периода в один год. В случае проведения расчета за период менее одного года значение выручки от реализации продукции (услуг) должно быть умножено на коэффициент, соответственно: для одного месяца-12, квартала-4, полугодия-2. при этом используется среднее значение дебиторской задолженности за расчетный период.

**3) Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности**

Этот показатель представляет собой среднее количество дней, которое требуется компании для оплаты ее счетов. Расчет производится только для периода в один год, при этом используется общая сумма. В случае проведения расчета за период менее одного года значение суммы закупок должно быть умножено на коэффициент. При этом используется среднее значение кредиторской задолженности за расчетный период.

**III Показатели рентабельности**

Коэффициент рентабельности показывают, насколько прибыльна деятельность компании.

**1) Коэффициент рентабельности собственного капитала**

Позволяет определить эффективность использования капитала, инвестированного собственниками предприятия. Рентабельность собственного капитала показывает, сколько денежных единиц чистой прибыли заработала каждая единица, вложенная собственниками компании.

Расчет производится для периода один год с использованием среднего значения собственного капитала. Для расчета за период не менее одного года значение прибыли умножается на соответствующий коэффициент и используется среднее за период значения собственного капитала.

## 

## 1.5 Организационная структура ООО фирма «БЕЛАЯ»

### 

### 1.5.1 Характеристика персонала фирмы

В фирме «БЕЛАЯ» работает 15 человек различных по возрасту, образованию, статусу.

Качества, предъявляемые к специалистам по сервисному обслуживанию фирмы:

- ответственность;

- оперативность, срочность;

- качество работы, аккуратность;

- коммуникабельность, умение выслушать клиента;

- компетентность.

Качества, предъявляемые к торговым агентам и менеджеру-координатору:

- компетентность;

- коммуникабельность, умение убедить клиента;

- имидж;

- умение принять решение;

- инициативность;

- ответственность.

Качества, предъявляемые к управлению фирмы (зам. директора):

- профессионализм;

- ответственность;

- умение принимать решение;

- инициативность;

- коммуникабельность;

- оперативность.

**1.5.2 Документооборот ООО фирма «БЕЛАЯ»**

1.Директор:

- счета на оплату;

- договора покупки системы;

- договора информационного обслуживания системы;

- платежные поручения.

2. Зам. директора:

- приходно-кассовые ордера;

- расходно-кассовые ордера;

- доверенности;

- договора покупки системы;

- договора информационного обслуживания системы;

- договора пролонгации;

- дополнительные соглашения с пользователями системы.

3.Гл. бухгалтер:

- счета на оплату;

- договора покупки системы;

- договора информационного обслуживания системы;

- платежные поручения;

- приходно-кассовые ордера;

- расходно-кассовые ордера.

4.Менеджер администратор:

- договора покупки системы;

- договора информационного обслуживания системы;

- счета на оплату.

5. Инженеры по сопровождению системы:

- акты сдачи-приемки системы;

- договора информационного обслуживания системы;

- акты выполненных работ.

# Глава 2. Мотивация персонала

## 

## 2.1 Понятия мотивации

Мотивация сотрудников занимает одно из центральных мест в управлении персоналом, поскольку она выступает непосредственной причиной их поведения. Ориентация работников на достижение целей организации по существу является главной задачей руководства персоналом. Вследствие изменения содержания труда, широкой автоматизации и информатизации производства, в результате повышения уровня образования и социальных ожиданий сотрудников значение мотивации и управлений персоналом еще более возросло, усложнилось содержание этого рода управленческой деятельности. Сегодня для эффективной деятельности организации требуются ответственные и инициативные работники, высоко организованные и стремящиеся к трудовой самореализации личности. Обеспечить эти качества работника невозможно с помощью только традиционных форм материального стимулирования и строго внешнего контроля, зарплаты и наказаний. Только те люди, которые осознают смысл своей деятельности и стремятся к достижению целей организации, могут рассчитывать на получение высоких результатов. Формирование таких работников - задача мотивационного менеджмента. Что же представляет собой мотивация и как она влияет на организационное поведение?

**Мотивация** – это процесс побуждения человека к определенной деятельности с помощью внутриличностных и внешних факторов.

Мотивация как стратегия преодоления кризиса труда представляет собой долговременное воздействие на работника в целях изменения по созданным параметрам структура ценностных ориентаций и интересов, формирования соответствующего мотивационного ядра и развития на этой основе трудового потенциала.

Существует различные способы мотивации, это:

* нормативное воздействие – побуждение человека к определенному поведению посредством идейно- психологического воздействия: убеждения, психологического заражения и т.п.;
* принудительное воздействие – основывающаяся на использовании власти и угрозе ухудшения удовлетворения потребностей работника в случае невыполнения им соответствующих требований;
* воздействие стимулами – воздействие не непосредственно на личность, а на внешние обстоятельства с помощью благ – стимулов, побуждающих работника к определенному поведению.

Первые два способа мотивации являются прямыми, ибо предлагают непосредственное воздействие на человека, третий способ – воздействия стимулами – косвенный, поскольку в его основе лежит воздействие внешних факторов – стимулов.

Центральное место в теории мотивации занимает «мотив».

**Мотив** – это преимущественно осознанное внутреннее побуждение личности к определенному поведению, направленному на удовлетворение тех или иных потребностей.

Нередко мотивы определяют и как первоначальное не актуализированную готовность человека к определенному поведению. Актуализация мотива означает превращение его в главный импульс психологической активности, детерминирующий поведение.

Мотив характеризует, прежде всего, волевую сторону поведения, т.е. он неразрывно связан с волей человека. Можно сказать, что мотив – это импульс и причина человеческой активности. Он представляет собой преимущественно осознанное побуждение. Несмотря на то, что многие мотивы зарождаются в подсознании, тем не менее, они становятся движущей силой, детерминатной поведения, лишь обучи в большей или меньшей степени осознаны. Мотив пораждаеться определенной потребностью, выступающей конечной причиной человеческих действий. Он – феномен психологии, субъективной реальности, т.е. сознания и подсознания. Хотя мотив выражается готовность к действию, побуждает к нему, он может и не перерасти в действие или поведение, в этом случае имеет место борьба мотивов, в которой побеждает и актуализируется наиболее сильный из них.

## 

## 2.2 Механизм мотивации



Рисунок 1. Механизм мотивации

Мотивы существуют в системном взаимодействии с другими психологическими явлениями, образуя сложный механизм мотивации. Он включает в себя потребности, притязания, ожидания, стимулы, установки, оценки и т.д. (рис 1).

Исходным звеном, механизма является *потребность*, выражающая нужду, необходимость для человека определенных благ, предметов или форм поведения. Потребности могут быть как врожденными, так и приобретенными в процессе жизни и воспитания.

Реальными, соотносимыми со средой формами проявления потребности выступают притязания и ожидания (экспектации). Они являются как бы следующим после потребности звеном механизма мотивации.

*Притязания* представляют собой привычный, детерминирующий поведение человека уровень удовлетворения потребности. На базе одной и той же потребности могут сформироваться различные притязания и ожидания. Так, у одного человека привычная потребность в питании может быть удовлетворена с помощью дешевых бутербродов, у другого же ее нормальное удовлетворение предполагает изысканный обед в дорогом ресторане.

*Ожидания* конкретизируют притязания применительно к реальной ситуации и определенному поведению. Основываясь примерно на одинаковых притязаниях, ожиданиях, тем не менее, могут существенно различаться.

Скажем, в кризисной ситуации, тогда, когда предприятия находиться на грани банкротства, ожидания работников значительно ниже, чем обычно, «нормальное» время. При разных уровнях притязаний ожидания могут различаться очень существенно. Так, ожидания вознаграждения за примерно одинаковый труд у американского и росийсского государственного служащего или ученого совершенно несопоставимы.

Разный уровень притязаний и ожиданий работников очень важно учитывать в процессе мотивации. Так, для одного работника, привыкшего к скромным заработкам, установление месячного оклада, скажем, в 3000 рублей будет действенным стимулом, мотивирующим добросовестный труд. У другого же, ранее высокооплачиваемого сотрудника, такая зарплата вызовет недовольство и станет демотивирующим фактором. Поэтому очень полезно интересоваться о предыдущей работе сотрудника и уровень его оплаты.

Вторым важным звеном механизма мотивации выступает *стимул,* представляющий собой те или иные блага способные удовлетворять потребность при осуществлении определенных действий (поведения). Стимул ориентирован на удовлетворение потребности.

Несмотря на близость и соотносимость понятия мотива и стимула следует отличать их друг от друга. *Мотив* характеризует стремление работника получить определенные блага, *стимул* – сами эти блага. Стимул может и не перерасти в мотив в том случае, если он требует от человека невозможных или неприемлемых действий.

Например, предложение группе работников большой денежной суммы за проведение маркетинговых исследований с использованием компьютерной обработки итоговых результатов не будет для них мотивов действий, если они не обладают необходимой, для этого квалификацией и если у них нет ни компьютерной, ни другой оргтехники для проведения предложенных исследований.

Таким образом, стимул непосредственно ориентирован на потребность, ее удовлетворении, мотив же является главным соединительным звеном.

Между потребностью и стимулом как двумя крайними звеньями механизма мотивации находиться целым ряд опосредующих звеньев, характеризующих процессов восприятия, в том числе оценки, стимула и образования неактулизированного, обычно скрытого или еще не полностью осознанного мотива. На этом этапе цикла превращение стимула и детерминирующий поведение мотив стимул может быть предварительно принят, а может быть и отторгнут субъектом.

В случае предварительно принятия стимула дальнейший путь волевого импульса (неактуализированного мотива) как бы раздваивается. Его быстрая актуализация и кратчайший путь к действиям обеспечивается при наличии соответствующей *установке.*

Она характеризует готовность, предрасположенность человека к определенному поведению (активности) в конкретной ситуации и как бы связывает притязания и ожидания с прошлым опытом действий в аналогичных ситуациях. Установка может быть позитивной или негативной в зависимости от того, как повлиял прошлый опыт действий на реализацию потребности.

Установка обеспечивает стереотипное восприятия стимула с точки зрения удовлетворения потребности и тем самым сокращает путь от потребности к деятельности. Ее функция в механизме мотивации заключается либо в превращении идущего от потребности волевого импульса в актуализированный мотив при наличии позитивной установки, либо в консервации, ослаблении и отторжении мотива в случае негативной установки. Установка заключается в себе в концентрированном виде эмоциональный, когнитивный (познавательный, смыслообразующий) и поведенческий (готовность к действию) компоненты, которые могут быть выражены в разной степени и часто едва уловимы. Так, простейшие установки предполагают автоматизм действия, однако это не отменяет этого факта, что при формировании установки присутствует все ее указанные компоненты.

Воспринимая импульсы, идущие от потребности, и соотнося их со стимулами среды, позитивная установка превращает их в актуализированные мотивы и перерастает в реальное поведение, влекущее удовлетворение потребности. Тем самым несколько укороченный посредством включения уже сформировавшейся установки цикл действия механизма мотивации завершается.

Второй, более длинный цикл механизма мотивации имеет место тогда, когда работник сталкивается с новой ситуацией, относительно которой у него отсутствуют установки, связывающие потребности, стимулы и пути их достижения. В этом случае в механизм мотивации включает такое достаточно сложное звено, как когнитивный, рационально – оценочный процесс.

Он представляет собой анализ содержащейся в стимуле информации, соотнесение ее с ценностями личности, ситуацией, возможностями и издержками, которые могут появиться в процессе достижения стимула, значимостью других мотивов (если они существуют). На этой стадии происходит борьба мотивов и выносится вердикт об актуализации мотива, его консервации или отторжения. (Аналогичные функции при более коротком варианте функционирования механизма мотивации выполняет установка.) Актуализированный мотив служит движущей силой, непосредственной причиной поведения, он, собственно, и завершает общий цикл механизма мотивации.

Учет в процессе руководства действий общего механизма мотивации способствует более компетентному выбору руководителем форм стимулирования, правильному определению степени и быстроты их воздействия на сотрудников, верному объяснению причин низкой эффективности стимулов. Вместе с тем механизмом трудовой мотивации, характеризуя лишь общие звенья мотивационного процесса, еще не дает содержательных представлений о формировании, силе и длительности действия, структуре и субординации, направленности и особенностях взаимодействия различных мотивов поведения человека. Анализ этих аспектов процесса побуждения человека к организационной активности содержится в теориях трудовой мотивации.

## 2.3 Теории мотивации

**Мотивация** – это процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулов) и внутренних (мотивов) факторов. Процесс мотивации сложен и неоднозначен. Существует достаточно большое количество разных теорий мотивации, пытающихся дать объяснения этому явлению. К числу основополагающих, классических внутриличностных теорий мотивации принадлежит теории иерархии потребностей, разработанная А. Маслоу. Психолог Абрахам. Маслоу построил свою теорию мотивации исходя из широкого спектра потребностей, определяющих человеческое поведение. Он разбил эти потребности на пять категорий:

* + 1. Физиологические потребности: в еде, воде, убежище, отдыхе и сексуальные потребности;
    2. Потребности в безопасности: защита от физических и психологических опасностей со стороны окружающего мира.
    3. Социальные потребности: желание общаться, любить и быть любимыми, испытывать чувство принадлежности к коллективу;
    4. Потребность в признании: ощущение ценности своей личности как неотъемлемой части единого целого, уважение, основанное на достижениях в соревновании с другими людьми;
    5. Потребности в самовыражении;

Согласно концепции Маслоу, апеллировать к потребностям более высоких уровней иерархии возможно лишь после того, как удовлетворены потребности более низких уровней. Автор теории исходит из того, что все люди постоянно ощущают какие – либо потребности, которые побуждают их к действию. На человека влияет целый комплекс ярко выраженных потребностей, которые можно объединить в несколько групп, расположив их по принципу иерархии. Обычно человек испытывает одновременно несколько взаимодействующих потребностей, сильнейшая из которых и определяет его поведение. Руководитель, хорошо знающий уровень потребностей своего подчиненного, может предвидеть, какой тип потребностей будет доминировать у него в обозримом будущем, и использовать соответствующий мотиватор для повышения эффективности его деятельности.

Согласно модели Маслоу, между всеми группами потребностей существует иерархия, определенное соотношение, которое можно изобразить в виде пирамиды (рис 4).

В исследованиях отечественных ученых (А.Г. Ядов, А.Г. Здравомыслов, В.П. Рожин, Л.С. Бляхман, Н.Ф. Наумова и др.) рассматриваются не только потребности, но и процесс формирования и функционирования мотивации, такие, например, как: проблема оценки как самого мощного психологического фактора создания мотивации, дифференцированной оплаты, проблема аттестации и оценка конкурентности, выделяются смыслообразующие мотивы трудовой деятельности, дается типология индивидов.

**Тип мотивации** – это преимущественная направленность деятельности индивида на удовлетворение определенных групп потребностей.



Рисунок 2. "Пирамида потребностей" (по А.Маслоу)

Типология с использованием типов мотивации:

**1 тип** – работники ориентированные преимущественно на содержательность и общественную значимость труда;

**2 тип** - преимущественно ориентированные на оплату труда и другие нетрудовые ценности;

**3 тип** – работники, у которых значимость разных ценностей сбалансирована.

Поэтому необходимо учитывать, что основная масса работников в настоящее время (это касается как рассматриваемого предприятия, так и всей страны в целом) относится ко второму типу мотивации.

В 1960 году Федерик Херцберг и его сотрудники в результате собственного исследования человеческих потребностей выяснили, что существуют два абсолютно разных набора факторов, связанных с чувством удовлетворения и неудовлетворённости работой. Аспекты, которые Херцберг назвал гигиеническими факторами, имели отношения к отношению неудовлетворенности. Политика фирмы, условия труда, заработная плата и техника безопасности являются потенциальными источниками неудовлетворенности работой, только когда они несовершенны. При этом руководство не может осуществлять мотивацию служащих, улучшая одни лишь гигиенический факторы, которые уже воспринимаются как адекватные. С другой стороны, для повышения производительности труда с успехом могут быть использованы факторы, названы мотиваторами, такие, как признание, ответственность, служебный рост и другие способы персонального поощрения.

Теория Херцберга – это естественное продолжение теории Маслоу: мотиваторы сконцентрированы на верхних уровнях иерархии потребностей Маслоу, тогда как гигиенические факторы представляют собой потребности низших уровней.

Другая теория мотивации, влияние которой в последние годы усилилось, была разработана Дэвидом Надлером и Эдвардом Лоулером.

Согласно их теории ожиданий, количество труда, затрачиваемое на выполнение определенной задачи, зависит от ожидаемого вознаграждения. Основной принцип этой теории заключается в том, что она рассматривает различия в мотивации труда с точки зрения индивидуальных особенностей человека. Каждый работник по – своему воспринимает трудности задачи, «ценность» вознаграждения и их взаимозависимость. Исходя из своей модели ожиданий, Надлер и Лоулер предполагают, что менеджеры могут добиваться повышения производительности труда своих служащих:

1. определив размеры вознаграждения, удовлетворяющие каждого работника;
2. определив желательный уровень его производительности;
3. сделав этот уровень достижимым;
4. установив взаимосвязь между вознаграждением и производительностью труда;
5. обеспечив достаточную величину этого вознаграждения.

Другое объяснение того, как люди распределяют и направляют свои усилия на достижение поставленных целей дает теория справедливости. Эта теория постулирует, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если сравнения показывают дисбаланс и несправедливость, т.е. человек считает, что его коллега получил за такую же работу больше вознаграждение, то у него возникает психологическое напряжение. В результате необходимо мотивировать этого сотрудника, снять напряжение и для восстановления справедливости исправить дисбаланс.

Исследования показывают, что обычно, когда люди считают, что им недоплачивают, они начинают работать менее интенсивно. Если же они считают, что им переплачивают, они менее склонны изменить свое поведение и деятельность.

Мотивация работников в существенной степени зависит от отношения к ним руководства. В разное время разные стили управления имели популярность.

Психолог Дуглас Мак – Грегор сформулировал две теории мотивации, характеризующие разные стили руководства: теории «Х» и «Y». Согласно теории «Х» для мотивации работников можно использовать лишь страх потерять работу или «внешние» поощрения. Этот стиль руководства опирается на физиологические потребности и потребность в безопасности и не учитывает запросы высших уровней и иерархии Маслоу.

В противовес теории «Х», теория «Y» рассматривает работников как людей творческих. И в основе мотивации по теории «Y» лежит стремление работников к самореализации.

Сегодня словарь менеджмента обогатился еще одним понятием – теория «Z». Эта теория, предложенная Уильямом Оучи, описывает перспективу развития человеческих отношений. Согласно теории «Z», эффективное управление должно охватывать работников всех уровней, рассматривая их как одну большую семью. Менеджеры, которые придерживаются теории «Z», считают, что если работники испытывают чувство общности и принадлежности к коллективу, они скорее будут трудиться на совесть и с большим энтузиазмом стараться достичь наилучшего конечного результата. Идея, лежащая в основе теории модификации поведения, проста: следует поощрять желательные действия и не поощрять нежелательные. Исследования показали, что похвала и признание гораздо более важны для получения желаемого результата, нежели неодобрение.

Современные теории мотивации, конечно же, не исчерпываются рассмотренными выше теориями, так как мотивация – очень сложный и многоаспективный процесс. Общие представления о ее важнейших сферах и факторахдает состоящая из пересечения кругов Эйлера схема*,* предложенная Г.Комелли (рис. 3).

Как видно из рисунка, на мотивацию персонала к более продуктивному труду влияют:

1. его индивидуальные качества и усилия по самомотивации;
2. задача, которую ставит руководитель;
3. характер руководства (способности руководителя, его стиль и т.д.);
4. группа, в которой работает индивид;
5. вся организация с ее структурами и культурой;
6. общество, которое определяет общую трудовую атмосферу, ценности и нормы.



Рисунок 3. Основные5 сферы и факторы мотивации (по Г.Комелли)

## 

## 2.4 Мотивация персонала

В наши дни просто хорошая зарплата уже не может служить достаточным средством мотивации работников; потребности высших уровней не менее важны для них. Всё больше образованных молодых людей, пользующихся спросом как работники, стремится не только к успеху, сколько к полноценной жизни. Для них досуг, семья, стиль жизни и нематериальные блага также важны, как и работа. Чтобы найти побудительные мотивы для таких работников, менеджерам следует сочетать различные методы мотивации. Суть мотивации сегодня заключается в индивидуальном подходе, в расширении сферы деятельности работника и вовлечении его в дела организации в целом.

Ниже приведены результаты опроса работников рассматриваемой фирмы о том, какие факторы имеют для них самое важное значение, (рис.4).

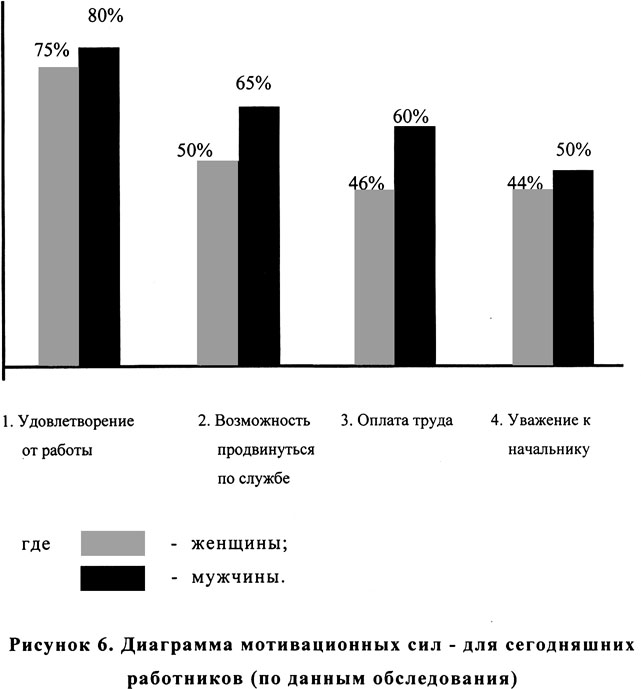


Рисунок 4. Диаграмма мотивационных сил - для сегодняшних работников (по данным обследования)

Четыре приоритетных фактора:

1. Удовлетворение от работы

2. Возможность продвинуться по службе

3. Оплата труда

4.Уважение к начальнику

Для эффективного управления в исследуемой фирме в основе мотивации работников лежат теория мотиваторов Херцеберага, теория Z, теория модификации поведения и теория справедливости.

Теория справедливости лежит в основе денежного способа мотивации. Основной ввод теории справедливости для практики управления состоит в том, что, до тех пор, пока люди не начнут считать, что они получают справедливое вознаграждение, они будут стремится уменьшит интенсивность труда.

Денежное стимулирование работников должно приводиться на основе объективной системы оценок результатов труда.

В исследуемой фирме оценка деятельности происходит по результатам на основании ежемесячных отчетов каждого из сотрудников. На основании отчетов начисляется заработная плата, постатейно, премирование. При получении заработной платы и премии каждый сотрудник знакомится с тетрадью расчета оплаты труда, где расписано, сколько и конкретно за что начислено, премировано, удержано. Сотрудник подтверждает, что учтена вся его деятельность за месяц.

Большое значение в фирме придается признанию достижений сотрудников. Задача управляющих – вовремя похвалить работника. Начинающих за то, что быстро вошли в дело, за аккуратность, оперативность. Работников со стажем – за инициативность, умение принимать решение, качество выполнение работы. В таком случае, работник видит, что его достижения не остаются незамеченными.

Признанный успех мотивирует работника не только к качественной, результативной работе, но и к совершенствованию профессиональных, коммуникативных и других качеств. В сфере обслуживания невозможно достичь хороших результатов без самосовершенствования персонала. Как эмпирически доказал Херцберг, успех, признание, оптимальная ориентация труда и перспективы роста – основные из возможных мотивов персонала. Так, на собраниях фирмы «БЕЛАЯ» по итогам работы за полгода рассматриваются итоги работы фирмы за 6 месяцев, состояние предприятия, его положение на рынке, отмечаются достижения сотрудников фирмы:

- освоение техники;

- освоение программ;

- оперативность;

- обучение, консультация и помощь клиентам;

- самостоятельность.

Обслуживаются перспективы развития фирмы:

- основные задачи на рынке;

- участие в предстоящей выставке;

- освоение нового вида программ;

- перспективы роста сотрудников.

Собрания по итогам работы, и очень гибкий график работы, когда работник самостоятельно планирует всю рабочую неделю способствующие росту значимости, самоуважения, чувству освобождения от контроля, сами по себе являются важными средствами мотивации. А так же, укрепляют групповую мораль и формируют дух коллектива, благоприятный психологический климат.

# Глава 3. Психологический климат фирмы и оценка результатов деятельности

## 

## 3.1 Человеческие отношения в организации

**Психологический климат фирмы** - это деловая и нравственная обстановка, характерная для коллектива фирмы во всех типических обстоятельствах. На психологический климат оказывают влияние много факторов. Это и размер коллектива, и отношение числа подчинённых на одного руководителя, такое соотношение ещё называют семь плюс два, и структура коллектива. Структуру коллектива рассматривают как функциональную, должностную, социальную, квалификационную, психологическую и социальнодемографическую. Самое важное влияние на психологический климат оказывают социально-демографическая структура - это состав коллектива по полу, возрасту, социальному статусу, и психологическая - человеческие отношения.

Человеческие отношения в организациях, занимающихся бизнесом, определяются культурой организации и повседневной практикой управления, а также другими, более общими факторами.

Три слагаемых человеческих отношений: руководство, общение и мотивация.

**Руководство** - это способность побуждать людей к действиям, направленным на достижение цели. Тип руководства определяется требованиями текущего момента, нуждами и личными особенностями лидера и культурой организации. Менеджер, который заражает своим энтузиазмом и трудится наравне со своими подчинёнными, скорее добьётся успеха, нежели босс, который демонстрирует свою власть и не останавливается перед выбором средств, чтобы заставить коллектив работать. Менеджеры должны научится различать власть, то есть способность заставить кого - либо сделать что то, и руководство, то есть способность побудить кого- либо сделать что-то. Настоящий лидер - тот, кто помогает людям обнаружить их потенциальные возможности, - обычно скорее добивается повышения производительности труда и прибыльности фирмы.

Второй составляющей хороших человеческих отношений в организации является **общение.** Разговаривая и слушая друг друга, читая и переписываясь, менеджеры и служащие не только делятся важной информацией, связанной с их работой, но также строят межличностные связи и схемы взаимодействия. Эффективное деловое общение обязано быть четким и свободным от коварства и амбиций. В то же время оно подразумевает вежливость и взаимное уважение, которые помогают коммуникационным связям оставаться открытыми и эффективными. Большинство людей, которые довольны общением между ними и их начальством, вполне удовлетворены своей работой.

Третий фактор, участвующий в создании хороших человеческих отношений, это **мотивация,** цель которой заключается в повышении производительности труда работников. Умелый руководитель считается с индивидуальными потребностями работников и умеет убеждать их в том, что эти потребности могут быть удовлетворены в рамках данной организации.

С мотивацией тесно связано такое понятие, как моральный дух, в котором проявляется отношение человека к работе и организации. То, как человек ощущает себя на рабочем месте, влияет на его моральное состояние. Существенно влияют на результативность деятельности организации такие субъективные условия, как справедливость, определенность, признание заслуг, обратная связь, вовлеченность в коллективный процесс.

Примеры благоприятных условий:

- Справедливость. "Климат" в организации свободен от политиканства и протежирования, все продвижения по службе основаны на заслугах.

- Определенность. Цели организации, отдельных рабочих групп и индивидуумов четко сформулированы.

- Признание заслуг. Работники убеждены, что они представляют ценность для организации.

- Обратная связь. Работники чувствуют, что руководству небезразличны их потребности и проблемы.

- Вовлеченность. Работники знают, что они вносят свой вклад в достижение целей организации.

## 

## 3.2 Анализ психологического климата фирмы "БЕЛАЯ" на основе проведенных исследований

Организационная культура исследуемой фирмы отражена в ее девизе: "Интеллигентное обслуживание клиента (компетентное, вежливое, оперативное) с целью удовлетворения его потребности в информационных услугах; и предоставление каждому сотруднику фирмы возможности самореализации путем повышения профессионализма, самостоятельности, ответственности".

В коллективе изначально приняты уважительные отношения между сотрудниками, независимо от стажа, возраста, функции. Каждому делегировано право самому планировать свой рабочий день и рабочую неделю, а так как оценивается конечный результат, то и ответственность за достижение этого конечного результата. Каждый работник работает один на один со своими клиентами. Поэтому, для успешной работы коллектива в целом, необходимо создание командного духа единства и удовлетворение потребностей сотрудников в общении и признании.

Формальное общение в духе коллектива.

Специалисты по сервисному обслуживанию встречаются еженедельно по понедельникам. Полностью вся команда фирмы формально собирается довольно редко. Планово - раз в полгода на общее собрание по результатам работы фирмы. И не планово - в связи с обсуждением необходимых изменений в политике фирмы, ее структурных изменениях, или выборе новой тактики. Такие неплановые собрания бывают примерно раз в квартал.

Неформальное общение ограничивается праздниками и днями рождения. Коллективные поездки в театр, на выставки и организация пикников на природе, предоставление групповых путевок на базы отдыха.

С целью анализа психологического климата исследуемой фирмы, среди ее сотрудников было проведено анкетирование. Анализируя данные анкетирования персонала (табл. 2 – 4), можно сделать следующие выводы.

Таблица 2. Общая характеристика

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Удовлетворенность** | **высокая** | **средняя** | **низкая** |
| **оценка** | **оценка** | **оценка** |
| **(4-5) в %** | **(3) %** | **(1-2) %** |
| 1. Профессией | 90% | 10% | **-** |
| 2.0рганизациеЙ труда | 20% | 70% | 10% |
| 3.ЗарплатоЙ | 70% | 30% | **-** |
| 4.0тношениями в коллективе | 90% | 10% | **-** |
| 5.0тношениями с администрацией | 100% | **-** | **-** |
| 6. Перспективой роста | 60% | 20% | 20% |

**Выводы:**

1. Своей профессией удовлетворены все сотрудники, а учитывая, что 90% опрошенных этому фактору удовлетворенности отдали первое место по значимости (остальные 10% поставили его на второе место) - сильным мотиватором и для повышения производительности труда, и для поддержания хороших отношений в коллективе являются: признание профессиональных достижений сотрудников, рост квалификации, увеличение самостоятельности.

2. Организация труда - самый больной фактор в этой команде: 70% поставили оценку 3 и 10% - 2. Учитывая, что только 20% поставили этот фактор на третье место, а остальные - пятое и ниже ситуация здесь еще не экстремальна, но меры по улучшению организации труда принимать надо. Стоит сделать акцент на создании рабочих команд и стимулированию сотрудников на инициативность и умение принимать самостоятельные решения.

3. Удовлетворенность по заработной плате достаточно высока: 70% поставили высокую оценку и 30% - среднюю. Таким образом, в мотивации сотрудников основное ударение стоит делать на не денежном стимулировании. А к денежному аспекту мотивации применять методики оценки. 30% опрошенных оценивают этот фактор вторым, 30% - третьим, остальные отдали ему четвертое - 20%, пятое10% и даже шестое - 10% места.

4. Отношения в коллективе теплые и эти отношения устраивают всех членов коллектива. Но нельзя сказать, что их значимость для сотрудников высока: 10% опрошенных поставили по значимости этот фактор на второе место, 10% - на третье, 10% - на четвертое, остальные - ниже. Необходимо формировать командный дух фирмы.

5. Отношения с администрацией удовлетворяют всех сотрудников. По своей значимости этот фактор занимает у опрашиваемых следующие позиции: 20% - второе место, 20% - третье место, 20% четвертое место, остальные - ниже.

6. Перспективы своего роста большинство сотрудников оценивает высоко, но и низкую оценку дали 20% опрошенных. По значимости этот фактор поставили 10% опрошенных на первое место, 30% - на второе, 10% - на третье, 20% - на четвертое, остальные - ниже. Необходимо уделять большее внимание возможностям и перспективам самореализации сотрудников.

Таблица 3. Возраст

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Удовлетворенность** | **20-25 лет** | | | **26-30 лет** | | | **31-40 лет** | | | **41-50 лет** | | |
| **1**  **%** | **2**  **%** | **3**  **%** | **1**  **%** | **2**  **%** | **3**  **%** | **1**  **%** | **2**  **%** | **3**  **%** | **1**  **%** | **2**  **%** | **3**  **%** |
| 1. Профессией | 75 | 25 | - | 100 | - | - | 100 | - | - | 100 | - | - |
| 2.0рганизацией  труда | - | 75 | 25 | - | 100 | - | 50 | 50 | - | 50 | 50 | - |
| 3.Зарплатой | 100 | - | - | 100 | - | - | 100 | - | - | 100 | - | - |
| 4.0тношениями  в коллективе | 75 | 25 | - | 100 | - | - | 100 | - | - | 100 | - | - |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 5. Отношениями  с администрацией | 100 | - | - | 100 | - | - | 100 | - | - | 100 | - | - |
| 6. Перспективой  роста | 25 | 25 | 50 | 100 | - | - | 100 | - | - | 50 | 50 | - |

где графы 1 % ,2 %. 3 %, соответствуют высшей (4-5), средней (3) и низшей (1-2) оценкам соответственно.

**Выводы:**

Сотрудники в возрасте от 30 лет и старше удовлетворены профессией, зарплатой, отношениями, и перспективой роста.

Наибольшая разница в оценке присуща возрастной категории 20-25 лет - период поиска и становления. Необходимо уделять большее внимание мотивации и реализации молодых сотрудников.

Таблица 4. Образование

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Удовлетворенность** | **средне - специальное** | | | **не оконченное высшее** | | | **высшее** | | |
| **1**  **%** | **2**  **%** | **3**  **%** | **1**  **%** | **2**  **%** | **3**  **%** | **1**  **%** | **2**  **%** | **3**  **%** |
| 1. Профессией | 75 | 25 | - | 100 | - | - | 100 | - | - |
| 2.0рганизацией труда | 50 | 50 | - | - | 100 | - | 33 | 67 | - |
| 3.Зарплатой | 50 | 50 | - | 67 | 33 | - | 100 | - | - |
| 4.0тношениями в коллективе | 75 | 25 | - | 100 | - | - | 100 | - | - |
| 5.0тношениями с администрацией | 100 | - | - | 100 | - | - | 100 | - | - |
| 6. Перспективой роста | 25 | 25 | 50 | 100 | - | - | 67 | 33 | - |

где графы 1 % ,2 %. 3 %, соответствуют высшей (4-5), средней (3) и низшей (1-2) оценкам соответственно.

**Выводы:**

Некоторая неудовлетворенность профессией, зарплатой, перспективой роста присуща сотрудникам со средне - специальным и неоконченным высшим образованием. Стимулирование повышения квалификации, самообразования, инициативности поможет молодым сотрудникам реализовать себя.

Из проведенных исследований можно сделать вывод о стадии развития коллектива. Коллектив рассматриваемой фирмы находится на стадии становления. Здесь есть неформальное разделение коллектива на малые группы, каждая из которых имеет своего неформального лидера. Для улучшения мотивации персонала и улучшения психологического климата необходимо управленческие решения проводить через этих неформальных лидеров.

## 

## 3.3 Типы взаимоотношений сотрудников ООО фирма «БЕЛАЯ»

Анализ психологического климата фирмы также рассмотрен с помощью тестирования сотрудников организации на предмет совместимости психотипов личности по теории Юнга (табл. 5, приложение 2).

1. Директор. ж 39 **ENFJ** Педагог, наставник
2. Заместитель директора по информационному обслуживанию. ж 45 **ESFJ/ISFJ** Энтузиаст, хранитель.
3. Инженер по сопровождению баз данных. ж 27 **ISFJ** Хранитель.
4. Менеджер-администратор. ж 52 **ESTJ** Администратор.
5. Программист. ж 27 **ESTP** Предприниматель.

Таблица 5. Совместимость психитипов работников ООО фирма "БЕЛАЯ"

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| **1** | - | ДО/МИ | МИ | СЭ | АК |
| **2** | ДО/МИ | - | ПП/ТО | ДЕ/ПД | ПЗ/ПР |
| **3** | МИ | ПП/ТО | - | ПД | ПР |
| **4** | СЭ | ДЕ/ПД | ПД | - | КТ |
| **5** | АК | ПЗ/ПР | ПР | КТ | - |

**АК** - отношения активации

**ДЕ** - деловые отношения

**ДО** - отношения дополнения (дуальные)

**КТ** - квазитождественные отношения

**МИ** - миражные отношения

**ПД** - отношения полудополнения

**ПЗ** - отношения социального заказа

**ПП** - отношения полной противоположности

**ПР** - отношения социальной ревизии

**СЭ** - отношения суперэго

**ТО** - тождественные отношения

1) **Активация** - гостеприимная подстройка.

Общение интересное, но не глубокое. Контакт нетрудно завязать, но так же легко и прервать. Для сохранения внимания к партнеру на более длительное время нужно прикладывать усилия. Желания вступить в дискуссию не возникает: высказав свое мнение возвращаешься к разговору в нейтральном тоне. Узнав друг друга поближе, партнеры заставляют себя общаться на равных. Привыкший командовать снижает претензии, а нижестоящий чувствует повышение своего коммуникативного статуса. Из-за этого эффекта длительное общение напрягает обоих.

2) **Деловые -** опасливое однообразие.

Общение не является особо притягательным, но поначалу присутствует уважение и интерес к партнеру, хотя и с некоторым оттенком официальности. Через некоторое время обнаруживаешь, что партнер оценивает тебя довольно низко, не имея на то никаких оснований. Отвечая ему тем же, вы стремитесь как бы поставить его на место, доказать обратное. Длительное общение утомляет, потому что нет ни желания, ни сил как-то разнообразить наступившие "серые будни". Взаимность со временем все больше разрушается.

3) **Квазитождество** - дискуссионная подстройка.

Общение носит формальный характер, так как информация, получаемая от партнера, часто не оправдывает ваших ожиданий. Чтобы вести сносную дискуссию, нужно подстраиваться под стиль собеседника. Очень трудно понять друг друга сразу - смысл высказываний другого раскрывается через довольно продолжительное время, когда вновь возвращаешься к этой проблеме. Одну и ту же мысль партнеры формулируют по-разному. Из-за невозможности что-либо доказать другому возникают недоразумения и непродуктивные споры. В результате этого - недооценка партнера.

4) **Мираж** - вмешательство в комфорт.

Общение не столько интересное, сколько полезное. Комфортность ощущается только при спокойном характере коммуникации. Несогласия и споры могут возникнуть совершенно внезапно. Когда оба попадают в стрессовую ситуацию, уравновешивание нарушается: успокоить друг друга не удается. Неприятно поражает то, что партнер иногда довольно грубо вмешивается в ваши дела, не предупредив об этом. Результатом этого могут быть бурные выяснения отношений. Партнер часто не одобряет тех дел, которыми вы занимаетесь с душой. Дискуссии непродуктивны.

5) **Полудуальность** - опасливый комфорт.

Интересное общение, во время которого партнеры опасаются сблизиться на более короткую дистанцию, так как чувствуют, что тем самым комфорт будет нарушен. Приятно пообщавшись некоторое время, собеседники не знают, что делать дальше. Однако подобные заминки не обсуждаются и внимание на них не сосредотачивается. Временами в поведении друг друга отмечают неприятные для себя моменты. В делах обязанности удачно распределяются в соответствии с темпераментом. Расхождения во мнениях разрешаются компромиссным путем - благодаря взаимным уступкам.

6) **Отношения Заказа.**

Показывает проблему ответственности. Заказчик встречается, когда мы уходим от принятия решений. Если ход мысли у человека такой:

"О, встретил Заказчика, не надо думать, он за меня все решит", перед нами исполнитель. Подзаказные попадаются тогда, когда мы склонны принимать решения, но не доводим дело до конца, не можем спросить. Маску Заказчика человек носит тогда, когда он "корчит из себя крутого босса", раздает всем распоряжения, а на самом деле не готов нести ответственность.

**Обратный заказ** - опасливая подстройка.

Общение не столько интересное, сколько тонизирующее и мобилизующее. К высказываемому партнером мнению, а также его поведению относишься критически. Если наступает молчание, испытываешь дискомфорт. Временами кажется, что партнер что-то не учитывает или не замечает и тогда прикладываешь силы, чтобы обратить на это его внимание. К такому партнеру не очень-то стремишься, гораздо чаще он сам предлагает вам то или иное дело. В зависимости от того, насколько ему удается заинтересовать вас, отношения завязываются или нет. Убедившись, что партнер снабжает вас действительно ценной информацией, вы пользуетесь ею с большой пользой для себя.

**7) Полная противоположность (погашение)** - комфортная дискуссия.

Вступив в общение партнеры втягиваются в дискуссию, во время которой чувствуют себя комфортно. Более активный высказывает суждения, более сдержанный комментирует их, внося свои поправки. Стиль поведения импонирует друг другу. Вызывает приятное удивление, как своеобразно мыслит партнер. Однако в присутствии третьих лиц происходит настоящее погашение - партнер препятствует вашим попыткам развивать обоюдно интересную мысль, оспаривая ее.

8) **Прямая ревизия -** опасение дезориентации.

Общение привлекает тем, что дает вам чувство собственной значимости, основанное на некотором превосходстве над партнером. При неоправданных поступках или высказываниях с его стороны вы непроизвольно пресекаете кажущиеся вам недопустимыми отклонения от поставленной цели. Однако опасаетесь, что партнер обидится, и поэтому стараетесь сдерживать себя. Присутствует желание помочь своему подопечному, проявить заботу о нем. Если партнер поймет, что ваши действия вызваны не личной неприязнью, а опасением дезориентации, то изменит свое поведение в желаемую вами сторону. Если нет, то отношения могут закончиться разрывом.

**Обратная ревизия** - дезориентирующее вмешательство.

Партнер очень привлекает своим образом мыслей и стилем поведения. От него исходит в целом интересная и ценная для вас информация, которая, однако, кажется вам неполной и требующей уточнения. При попытках высказать партнеру свои замечания обычно завязывается спор, в результате которого ваша критика, хотя и не сразу, во многом им учитывается. Если же партнер пытается беззастенчиво навязывать вам свое мнение, отношения могут закончится разрывом. Если отношения все же установились, у партнера вырабатывается привычка обращаться к вам за советом по тем вопросам, в которых вы продемонстрировали свою компетентность.

9) **Суперэго** - гостеприимное однообразие.

Общение вначале интересное, но слишком однообразно - утомительное. Из-за этого приходится делать немало усилий над собой, чтобы внести в него элемент новизны и необычности. Таким способом удается на время достичь довольно большой степени взаимности. Однако со временем начинаешь требовать от партнера большего внимания, чем он обычно вам уделяет, и на этой почве появляются взаимные упреки и претензии. Партнеры начинают считать друг друга эгоистами. Постоянные мелкие споры - неизбежный спутник этих отношений на короткой дистанции.

10) **Тождество** - однообразная дискуссия.

Общение продуктивно только при разном багаже знаний и опыта. В этом случае завязывается интересное обсуждение. При равенстве интеллектуальных уровней дискуссия становится затяжной и быстро надоедает. Не без удовольствия пытаешься разрушить однообразие отношений, подталкивая партнера к несвойственным его темпераменту поступкам. Хотя и присутствует понимание, но нет настоящей заинтересованности друг в друге. Если не нарушать равновесие искусственно, не избежать расхождений с последующим столкновением интересов.

**Комментарий:**

1) **Директор и заместитель директора.** ДО (дуальные) - отношения дополнения / МИ (миражные).

Сотрудники плодотворно работают бок о бок, постоянно пересекаясь по каким-либо рабочим ситуациям. В возникающих спорах приходят, как правило, к компромиссу.

2) **Директор и инженер по сопровождению.** МИ (миражные).

Оба сотрудника попасть в стрессовую ситуацию, связанную с проблемами в рассматриваемой деятельности почти не могут, т.к. инженеры по сопровождению мало контактируют с директором, а все вопросы по конфликтным ситуациям решаются через руководителя по сопровождению (зам. директор).

З) **Директор и менеджер-администратор.** СЭ (суперэго).

Достаточно большой стаж работы (7 лет) друг с другом этих сотрудников показывает, что им удавалось «находить элементы новизны и необычности» в отношениях (конфликты практически отсутствовали). И хотя в последнее время наблюдаются те самые «взаимные упреки и претензии», но они не имеют ярко выраженного характера и в целом не влияют на сложившиеся отношения.

4) **Директор и программист.** АК (активации).

Длительного общения в работе данных сотрудников не происходит, поэтому «прикладывать усилия для сохранения внимания к партнеру» нет необходимости.

5) **Зам. директора и инженер по сопровождению.** ПП (полной противоположности) / ТО (тождественности).

У сотрудников разный «багаж знаний и опыта», поэтому такой тип совместимости вполне подходит для совместной работы.

6) **Зам. директора и менеджер-администратор.** ДЕ (деловые) / ПД (полудополнения).

Происходит некоторое столкновение интересов и недопонимание, но это не сказывается на сложившихся уважительных отношениях друг к другу и не сказывается на качестве работы обоих сотрудников.

7) **Зам. директора и программист.** ПЗ (обратного социального заказа) / ПР (обратной социальной ревизии).

Тонизирующее и мобилизирующее общение. Иногда возникающие споры оказываются в основном плодотворными и приводят к компромиссу.

8) **Инженер по сопровождению и менеджер-администратор.** ПД (полудополнения).

При взаимоотношениях этих сотрудников не возникает никаких конфликтных ситуаций в силу того, что их должностные обязанности не предполагают длительного общения.

9) **Инженер по сопровождению и программист.** ПР (обратной социальной ревизии).

См. п.7.

**10) Менеджер-администратор и** программист. КТ (квазитождественные).

Мирное существование при некотором недопонимании друг друга.

**Вывод:**

Возмутителей спокойствия среди опрошенных сотрудников фирмы «БЕЛАЯ» не наблюдается. По совместимости психологических типов работники вполне подходят друг другу для осуществления рассматриваемой деятельности.

3.4 Анализ мотивационной структуры работников фирмы **«БЕЛАЯ»**

Согласно концепции Маслоу, апеллировать к потребностям более высоких уровней иерархии возможно лишь после того, как удовлетворены потребности более низких уровней.

Для определения потребностей был использован опросник А. Маслоу «Диагностика потребностей работников организации».

Получены данные (приложение3) и подсчитаны результаты, на основе которых сделаны выводы.

Подсчет осуществлялся по указанным ниже формулам.

**Формулы расчета интегральных показателей по уровням потребностей:**

1 уровень – биогенный (П1+П2+П3+П4)/4

2 уровень – психофизиологический (П5+П6+П7+П8)/4

3 уровень – социальный (П9+П10+П1+П12)/4

4 уровень – высший (П13+П14+П15+П16+П17)/4

**Формулы расчета интегральных показателей по сферам деятельности:**

Труд (П1 + П5 + П9 + П13) / 4

Общение (П2 + П6 + П10 + П14) / 4

Познание (П3 + П7 + П11 + П15) / 4

Реакция (П4 + П8 + П12 + П16) / 4

**Директор**

1) Биогенный уровень –5 1)Труд – 6,25

2) Психофизиологический –6,5 2)Общение – 6,25

уровень

3) Социальный уровень –7,25 3)Познание – 11,5

4) Высший уровень – 12 4) Реакция – 6,25

**Заместитель директора по информационному обслуживанию, ж 45**

1) Биогенный уровень – 4,5 1) Труд – 5,25

2) Психофизиологический – 5,5 2) Общение – 5,25

уровень

3) Социальный уровень – 9,5 3) Познание – 12,25

4) Высший уровень – 11,8 4) Реакция – 8

**Инженер по сопровождению баз данных, ж 27**

1) Биогенный уровень – 7,5 1) Труд – 9,5

2) Психофизиологический – 8,75 2) Общение – 6,25

уровень

3) Социальный уровень – 5,25 3) Познание – 11

4) Высший уровень – 12,5 4) Реакция – 6,75

**Менеджер-администратор, ж 52**

1) Биогенный уровень – 4,75 1) Труд – 7,75

2) Психофизиологический – 6,25 2) Общение – 5,75

уровень

3) Социальный уровень – 9 3) Познание – 10

4) Высший уровень – 12,4 4) Реакция – 7

**Программист, ж 27**

1) Биогенный уровень –7,75 1) Труд – 7,5

2) Психофизиологический – 6,75 2) Общение – 7,5

уровень

3) Социальный уровень – 7 3) Познание – 0,75

4) Высший уровень – 10 4) Реакция – 6,25

Таблица 6. Показатели уровня развития

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Ступень развития** | | | | | | |
| **Уровень потребности** | I | II | **III** | **IV** | **V** | **VI** | **VII** |
| **Биогенный** | 1 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| **Психофизический** | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 |
| **Социальный** | 3 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 |
| **Высший** | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 1 |

**Директор**

|  |  |
| --- | --- |
| 4 | Саморазвитие |
| 2 | Духовное удовлетворение |
| 6 | Креативность |
| 2 | Социальные контакты |
| 4 | Престиж |
| 1 | Достижения |
| 2 | Материальное благополучие |
| 2 | Сохранение индивидуальности |

Гум = (4+2+6+2)/40\*4 = 0,35

ПР = (4+ 1 +2+2)/40 \*4 = 0,225

К = 405/2500 \*4 = 0,648

где,

Гум - гуманитарная направленность личности;

Пр - прагматичная направленность личности;

К - коэффициент мотивации.

По результатам теста можно сказать, что потребность к творчеству у директора фирмы достаточно высока, по сравнению с другими показателями. Важным для рассматриваемого сотрудника являются престиж и саморазвитие. Остальные показатели достаточно низки, что говорит об удовлетворенности в этих областях.

Коэффициент мотивации выше нормы.

По этому показателю сотрудник соответствует занимаемой должности и не нуждается в повышении мотивации на данном этапе.

**Зам. директора**

|  |  |
| --- | --- |
| 8 | Саморазвитие |
| 7 | Духовное удовлетворение |
| 5 | Креативность |
| 8 | Социальные контакты |
| 10 | Престиж |
| 5 | Достижения |
| 7 | Материальное благополучие |
| 7 | Сохранение индивидуальности |

Гум = (8+7+5+8)/40 \*4 = 0,7

Гум = (8+7+5+8)/40\*4=0,7

Пр = (10+5+7+7)/40\*4 =0,725

К = 126/2500\*4=0,2

Высокие оценки по всем показателям.

Коэффициент мотивации низкий.

Для побуждения данного сотрудника к более продуктивной работе, в рассматриваемой деятельности, необходимо найти индивидуальный мотивационный подход принимая во внимание его жизненные ценности.

**Инженер по сопровождению систем.**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 4 | Саморазвитие |  |
| 3 | Духовное удовлетворение |  |
| 7 | Креативность |  |
| 9 | Социальные контакты |  |
| 8 | Престиж |  |
| 6 | Достижения |
| 6 | Материальное благополучие |  |
| 4 | Сохранение индивидуальности |  |

Гум = (4+3+7+9)/40\*4=0,575

Пр = (8+6+6+4)/40\*4=0,6

К = 96,5/2500\*4=0,154

Сотрудник работает в сфере обслуживания. Общение для него имеет высокую ценность, что соответствует его рабочему месту. Хотя коэффициент мотивации низкий, поэтому нужно мотивировать этого работника наиболее эффективную работу.

**Менеджер-администратор**

|  |  |
| --- | --- |
| 10 | Саморазвитие |
| 2 | Духовное удовлетворение |
| 9 | Креативность |
| 10 | Социальные контакты |
| 5 | Престиж |
| 10 | Достижения |
| 8 | Материальное благополучие |
| 9 | Сохранение индивидуальности |

Гум = (10+2+9+10)/40 \*4 = 0,775

Пр = (5+10+8+9)/40 \*4 = 0,8

К = 109/2500 \*4 = 0,174

Прагматические и гуманистические ценности уравновешивают друг друга. В профессиональных, семейных отношениях и увлечениях - гуманистическая личность. Существует постоянная потребность в образовании, т.е. хотят пополнить его несмотря на уже не молодые годы.

Коэффициент мотивации низкий - нужно найти подход, чтобы смотивировать на труд.

**Программист**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 2 | Саморазвитие |  |
| 1 | Духовное удовлетворение |  |
| 1 | Креативность |  |
| 4 | Социальные контакты |  |
| 6 | Престиж |  |
| 4 | Достижения |  |
| 5 | Материальное благополучие |  |
| 5 | Сохранение индивидуальности |  |

Гум = (2+1+1+4)/40 \*4 = 0,2

Пр = (6+4+5+5)/40 \*4 = 0,5

К = 121,5/2500 \*4 = 0,194

Некоторые показатели находятся в пределах нормы. Саморазвитие, творческий подход и духовное удовлетворения не рассматриваются для данного сотрудника как ценности.

Коэффициент мотивации низкий - есть необходимость в повышении заинтересованности в работе.

## 3.5 Оценка результатов труда

Существует много методик оценки личных качеств работников и их трудового вклада.

Сегодня большинство фирм разрабатывают и широко используют свои объективные системы оценки.

На исследуемой фирме за основу методики оценки результатов труда персонала была использована "Методика оценки результатов труда, деловых и личных качеств для аттестации сотрудников фирм работающих с компьютерными справочно-правовыми программами КонсультантПлюс" разработки НПО «ВМИ» («Исходящая база»). Эмпирически были отобраны необходимые качества персонала: профессиональные, деловые, личные и экспертно определены их удельные веса в общественном наборе факторов.

Цель аттестации - определение уровня деловой квалификации и личных качеств работника, соответствия оплаты работников их труду, проверка правильного подбора и расстановки кадров, создание резерва кадров на выдвижение. Аттестация предполагает оценку личного трудового вклада работника. Под личным вкладом работника понимаются количественные и качественные затраты труда, которые выражаются через результаты производственной деятельности, уровень квалификации, деловых и личных качеств работника.

Оценка личного трудового вклада работника является комплексной. Она включает в себя оценку следующих элементов:

- оценку результатов деятельности аттестуемого;

- оценку деловых качеств аттестуемого;

- оценку личных качеств аттестуемого.

Каждый элемент комплексной оценки характеризуется набором специально отобранных критериев, которые расшифровываются в конкретные факторы. Значение каждого оценочного фактора в общем наборе выражается в долях единицы. Набор оценочных факторов и их удельные веса определены с помощью экспертной оценки.

Процедура оценки заключается в установлении уровня того или иного оценочного фактора у аттестуемого. Каждый из оценочных факторов, характеризующих результаты труда (Р), деловые (Д), личные (Л) качества измеряются по пятибалльной системе. Оценочные факторы приведены в таблице 7.

Ниже перечисленные оценочные факторы отобраны для методики оценки результатов труда сотрудников фирмы "БЕЛАЯ", исходя из качеств, необходимых персоналу фирмы и значимости каждого качества для достижения фирмой лучших суммарных результатов. Работник по каждому оценочному фактору оценивается по пяти бальной системе. Оценку производит непосредственный управляющий. В случае возникновения разногласий с самооценкой работника, оценка по данной методике может проводиться экспертной комиссией. В экспертную комиссию входят управляющие и коллеги аттестуемого.

Присвоенное работнику по данному фактору число баллов (1,2,3,4,5) умножается на удельную значимость фактора, выраженную в долях единицы.

Таблица 7. Оценочная карта специалиста

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Оценочные Факторы | | Уд.вес в  общ. наборе  фактор. | Оценка в  баллах  1.2.3.4.5. | Итоговая  оценка  гр3\*гр4 |
|  | I. Оценка результатов деятельности (Р) | | | |
| 1) | Объем выполненных работ | 0,30 |  |  |
| 2) | Качество выполненных работ | 0,35 |  |  |
| 3) | Сроки выполнения | 0,35 |  |  |
|  | Суммарная оценка | 1,0 |  |  |
|  | II. Оценка профессиональных качеств (П) | | | |
| 4) | Компетентность | 0,20 |  |  |
| 5) | Творческая активность | 0,06 |  |  |
| 6) | Умение устно и письменно излагать | 0,04 |  |  |
|  | свои мысли |  |  |  |
|  | Суммарная оценка | 0,30 |  |  |
| III. Оценка деловых качеств (Д) | | | | |
| 7) | Инициативность, самостоятельность | 0,15 |  |  |
| 8) | Ответственность | 0,15 |  |  |
| 9) | Умение принимать решения | 0,10 |  |  |
| 10) Коммуникабельность | | 0,05 |  |  |
| 11) Трудовая дисциплина | | 0,05 |  |  |
| 12) Оперативность | | 0,05 |  |  |
|  | Суммарная оценка | 0,55 |  |  |
| IV. Оценка личных качеств (Л) | | | | |
| 13)Преданность организации | | 0,10 |  |  |
| 14)Отзывчивость | | 0,05 |  |  |
|  | Суммарная оценка | 0,15 |  |  |

Комплексная оценка К= Р+П+Д+Л 2,00 (И)

Итоговая комплексная оценка аттестуемого работника определяется путем суммирования оценок по всем элементам и выражается формулой:

Итоговая комплексная оценка аттестуемого работника определяется путем суммирования оценок по всем элементам и выражается формулой:

К= Р+П+Д+Л , где

К - комплексная оценка аттестуемого работника,

Р - оценка результатов деятельности,

П - оценка профессиональных качеств,

Д - оценка деловых качеств,

Л - оценка личных качеств.

Полученным Итоговым оценкам (И) соответствуют коэффициенты соответствия окладу К\*.Границы и градация коэффициентов К\* каждое предприятие может устанавливать самостоятельно.

Тогда размер оклада работника определяется:

О =Оср\*(К\*),

где О - определяемый оклад,

Оср - средний оклад по данной должности,

К\* - коэффициент соответствия окладу.

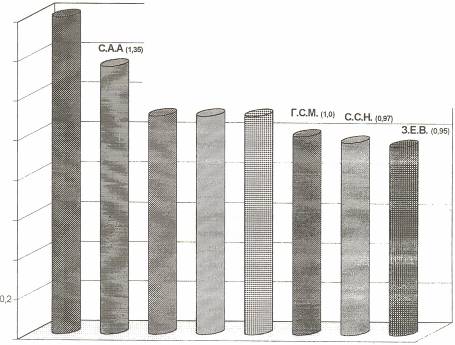
В результате соответствующих подсчетов принимается следующая шкала оценки аттестуемого работника табл. 8-9.

Таблица 8. Шкала измерений

|  |  |
| --- | --- |
| **Сумма балов, (И)** | **Оценка по результатам аттестации** |
| 2,0 - 6,0 | Не соответствует занимаемой должности |
| 6,1-8,9 | Соответствует занимаемой должности |
| 9,0 - 10,0 | Соответствует занимаемой должности, рекомендуется повышение оклада и повышение в должности |

Таблица 9. Шкала соответствия итоговой суммы баллов И и коэффициента соответствия окладу К\*

|  |  |
| --- | --- |
| **Сумма балов (И)** | **Коэффициент соответствия занимаемой** |
|  | **должности, окладу К\*** |
| 6,1 - 6,4 | 0,90 |
| 6,5 - 6,7 | 0,95 |
| 6,8 - 6,9 | 0,97 |
| 7,0-7,2 | 1,00 |
| 7,3 - 8,0 | 1,10 |
| 8,1 - 8,5 | 1,20 |
| 8,6 - 8,9 | 1,25 |
| 9,0 - 9,3 | 1,35 |
| 9,4 - 9,6 | 1,50 |
| 9,7 - 10,0 | 1,60 |



**Рисунок 7. Диаграмма коэффициентов соответствия занимаемой должности работников 000 фирма «БЕЛАЯ» (по данным обследования)**

**ГЛАВА 4. ПРОЕКТИРОВАНИЕ МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ И ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРУДА**

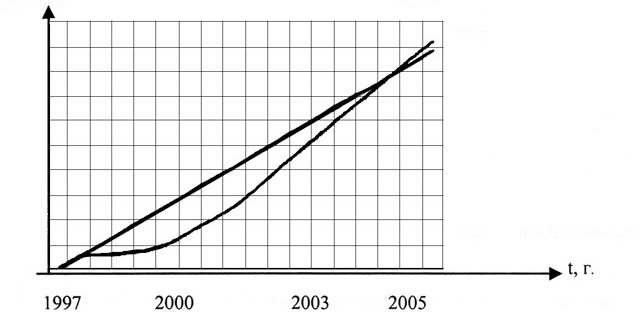
Рассмотрим сложившуюся развития качества обслуживания справочное – правовых компьютерных программ (рис.6) .

В исследуемой фирме на протяжении всего времени существования постоянно повышается уровень обслуживания клиентов. Но в последнее время резко увеличилась конкуренция в области качества сопровождения программ и при графическом прогнозировании видно. Что примерно к 2005 году при сохранении таких же показателей конкурирующие фирмы могут не только достигнуть равного уровня качества обслуживания, но и превысить его.

Для ООО «БЕЛАЯ» такая ситуация повлечет неминуемые убытки, выражающиеся в отказе клиентов от обслуживания в данной фирме с целью перехода к конкурентам, а также отсутствию допродаж дополнительных программ и услуг

Рисунок 6. Тенденция развития качества обслуживания справочно-правовых компьютерных программ

Качество обслуживания



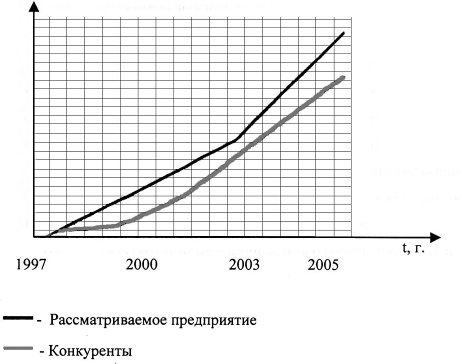
## 4.1 Разработка системы повышения качества обслуживания

Располагая заинтересованными в работе кадрами, предприятие способно адаптироваться к ситуации и вести конкурентную борьбу.

При наметившейся отрицательной тенденции потери конкурентоспособности фирме необходимо резко улучшить уровень сопровождения справочно – правовых систем, в этом случае намечается достойная перспектива дальнейшего развития (рис. 7).

Рисунок 7. Прогноз повышения показателей качества в сравнении с конкурентами.

Качество обслуживания



Для повышения показателей качества предоставляемых пользователем услуг фирме необходимо:

* Налаживать тесные взаимосвязи с клиентами, т.к. они являются пользователями услуг, создании е которых составляет основу деятельности сотрудников

ООО фирма «БЕЛАЯ» по информационному обслуживанию. Всякий раз, когда это, возможно, необходимо формировать тесные и прямые взаимоотношения между работниками и клиентами организации. Это позволит значительно повысить разнообразие навыков и автономию рабочего задания, а также наладить четкую обратную связь с пользователями услуг;

* Формировать каналы открытой обратной связи в организации, это позволит получить служащим фирмы оперативную информацию относительно того, насколько хорошо они работают, узнавать повышается ли производительность их труда, ухудшается или остается на прежнем уровне. Т.е. работник должен получить информацию о фактическом ходе работы непосредственно в процессе ее выполнения, а не время от времени от руководства;
* Знать коммуникативную ролевую структуру, что позволит управлять каналами распространения информации, а значит, контролировать внутрифирменные отношения;
* Объединить задачи, комбинируя имеющиеся отдельные специализированные и раздробленные задачи, тем самым можно формировать новые более объемные модули. Такие действия позволят повысить разнообразие профессиональных навыков работников и целостность задачи;
* Устанавливать причины проблем, возникающих в процессе выполнения работ, и тщательно контролировать рабочие задания во избежание ошибок, до того как будет допущено чересчур много недочетов;
* Проводит всевозможные тренинги, позволяющие развивать и усиливать рабочие навыки и повышать техническую квалификацию сотрудников фирмы;
* Применять к сотрудникам рассматриваемого предприятия индивидуальный подход для повышения классности специалистов;
* Поощрять неформальный обмен информацией между инженерами по сервисному обслуживанию, периодически проводить специальные мероприятия по обмену опытом;
* Обеспечивать работникам фирмы материально – техническими ресурсами необходимыми для выполнения рабочих заданий;
* Совершенствовать систему нефинансового стимулирования, предусматривающей как можно больше различных форм мотивации – тогда повышается вероятность того, что побуждения каждого индивида могут быть удовлетворены. Такими формами могут, в частности, является:

- оплата детям сотрудников подарков к праздникам;

- частичная лил полная оплата сотрудникам путевок на отдых или лечение;

- выдача целевых кредитов или ссуд;

- выручение мелких подарков и фирменных сувениров лучшим сотрудникам;

- коллективные выезды на природу;

- предоставление служебного автомобиля для дальних поездок;

- предоставление времени для личного использования компьютера и другой технике в офисе;

- улучшение условий труда на рабочем месте;

- поддержка профессионального роста ( например, оплата обучения на курсах повышения квалификации, покупка литературы и т.п.);

- публичное признание достижений;

- деление инженеров на категории;

- привлечение опытных сотрудников к процессу выработки управленческих решений;

Исходя из ежемесячного определения показателей соответствия занимаемой должности применять систему материального стимулирования сервисных инженеров, позволяющую мотивировать сотрудников на качественное выполнение всех процессов, направленных на решение задач сопровождения. При этом в схеме расчета оплаты труда должны быть заложены механизмы, позволяющие регулировать выполнение этих процессов, менять приоритеты в работе и стимулировать инженеров на достижение требуемых результатов.

## 

## 4.2 Повышение коэффициента соответствия занимаемой должности конкретного сотрудника ООО фирма «БЕЛАЯ»

При разработке дипломного проекта было решено с помощью руководства воздействовать определенными стимулами на одного из инженеров сопровождения, при тестировании набравшего в сравнении с остальным кадровым составом фирмы небольшое количество баллов и коэффициент соответствия занимаемой должности которого не слишком высок. А, следовательно, этот работник рассматривается руководством как специалист среднего уровня.

З.Е.В. – женщина 27 лет, специалист по сервисному обслуживанию компьютерных справочно-правовых программ.

При деятельности рассмотрении выявилось, что невысокая оценка была выставлена по оценочным показателям:

* Качество выполненных работ
* Компетентность
* Творческая активность
* Умение устно и посменно излагать свои мысли
* Инициативность, самостоятельность
* Ответственность
* Умение принимать решение
* Коммуникабельность
* Оперативность
* Преданность организации
* Отзывчивость

Исходя из вышеперечисленных невысоких показателей, выполнен ряд мероприятий для повышения классности рассматриваемого сотрудника:

* 1. В первую очередь было осуществлено перепрофилирование рабочего дня с целью оптимизации выполняемых работ. Т.е. с согласия и присутствии сотрудника рассмотрен и утвержден определенный порядок обслуживания клиентов включающий в себе фиксированное количество организации, количество затрачиваемого на клиенте времени, а также разработан оптимальный маршрут.
  2. Проведены дополнительные занятия (тренинги) по:
* углубленному изучению вопросов наиболее часто встречающихся в практике пользователей справочно-правовых программ;
* исправлению неисправностей и ошибок в программах;
* разработанным НПО «ВМИ» и внесенным в справочные системы нововведениям и модификациям;
* содержанию, преимуществам и особенностям справочно-правовых программ семейства «КонсультантПлюс»;
* профессиональному показу демонстрационных роликов дополнительных программ «КонсультантПлюс», которые потенциально могли бы заинтересовать клиента, а также «программ-новинок» серии «КонсультантПлюс».

Цель проведенных тренингов заключается в том, чтобы:

* повысить техническую квалификацию работника;
* развить и усилить навыки, необходимые для выполнения конкретных рабочих заданий;
* обучиться тому, как на профессиональном уровне общаться с собеседником, как понятнее выражать свои мысли и предложения, как сглаживать конфликты.
* развить навыки, связанные с умением решать проблемы;

1. В устной форме и на практике проведен экзамеционный опрос по темам рассматриваемым на дополнительных занятиях.
2. Предложено сотруднику самому провести учебу с клиентами, имеющими многопользовательские версии программ, т.е. не имеющих возможности постоянно (каждую неделю) задавать накопившиеся в работе с программами вопросы специалисту по сопровождению, т.к. обновление систем происходит с одной машины-администратора.
3. Каждую неделю рассматриваемый сотрудник предоставлял руководству отчет о переделанной работе.
4. Утверждено премирование за успешно выполненную работу.

Таким образом, были учтены основные составляющие процесса стимулирования работника к более качественному выполнению рабочего задания, такие как:

* + Учитывая особенности сотрудника, применение к нему индивидуального подхода.
  + Повышение самооценки работника фирмы
  + Экономия жизненных ресурсов сотрудника
  + Повышение его собственного достоинства
  + Организация материальной заинтересованности
  + Повышение ответственности работника перед другими сотрудниками.

Первое тестирование было проведено во время преддипломной практики при сборе информации о сотрудниках фирмы в феврале 2003 года, повторное тестирование производилось по итогам произведенной работы по истечении двух месяцев, приложение 5. За этот период коэффициент соответствия занимаемой должности рассматриваемого работника повысился с 0,95 (специалист среднего уровня) до 1,1 соответствующего хорошему специалисту фирмы.

Дальнейшее повышение коэффициента занимаемой должности этого специалиста в краткосрочной перспективе повлечет за собой повышение квалификации работника, усиление профессионализма, развитию творческой инициативности что, безусловно, отразится на качестве обслуживания справочно-правовых программ «Консультант Плюс».

## Расчет экономической эффективности.

Для повышения уровня конкурентоспособности рассматриваемого предприятия в области обслуживания пользователей справочно-правовых систем (СПС) «КонсультатнтПлюс» необходимо резкое увеличение качества сопровождение см.выше. Для достижение желаемых результатов нужно либо дополнительный набор персонала в количестве не менее двух сотрудников обслуживающего СПС, либо совершенствовать систему стимулирования сформировывавшегося состава работников ООО фирма «БЕЛАЯ». Эффективные мотивационные методики и практика способствует повышению интенсивности труда. На рассматриваемом предприятии вследствие применения таких методик можно ожидать увеличения ежегодных объемов допродаж дополнительных систем в расчет на одного сотрудника минимум на 8125 руб.(пример: СПС Консультант Бухгалтер Проф допродаж до сетевой версии – 2300 руб., СПС КонсультантСамарский Выпуск – 2100 руб., СПС КонсультантСудебная Практика-3725 руб.,)

Умножив рассчитанную сумму на число сотрудников отдела сопровождения получим:

8125\*8=65000 руб.- прибыль от реализации дополнительных систем.

Рассчитаем также сумму прибыли за сопровождение этих систем: (ежемесячно: СПС КонсультБухгалтерПроф. – 566 руб., СПС КонсультантСамарский Выпуск – 248 руб., СПС КонсультантСудебная Практика – 186 руб.)

(( 566+248+186)\*12 мес.)\* 8 чел. = 96000 руб.

Подсчет затрат при приеме новых сотрудников в количестве 2-х человек:

Оплата труда этих сотрудников составит около 5000 руб.в месяц;

Курирование опытным сотрудником фирмы в течении 2-х месяцев – 2000 руб.;

Обучение – 500 руб.

(( 5000\* 12 мес.)+ 2000 +500)\* 2чел = 125000 руб.

Если ориентироваться на совершенствование стимулирования сформированного состава сотрудников, то новых сотрудников для ООО фирма «БЕЛАЯ» не потребуется, но возникает необходимость в средствах для материального стимулирования работников (премиальные, доплаты и т.д. -50000 – 100000 руб.).

Экономические эффект в таком случае будет равен:

65000+96000+125000+100000= 186000 руб.

Персонала, а так же влияние на психологический климат. На практике проведены мероприятия по повышению квалификации и профессиональных навыков конкретного работника фирмы.

Повышение качества обслуживания неизбежно ведет к росту авторитета фирмы в глазах пользователей справочно-правовых программ, заинтересованности клиента в дополнительных программах и услугах, устойчиво конкурентоспособности предприятия показателей качества обслуживания в другую фирму.

Для рассматриваемого предприятия вследствие применения предложенных мероприятий можно ожидать увеличение ежегодных объемов допродаж дополнительных справочно-правовых программ «КонсультантПлюс», а также формирование устойчивых показателей конкурентоспособности в области качества информационного сопровождения компьютерных систем.

Экономический эффект будет составлять 186 тыс. руб.

# Глава 5.Безопасность жизнедеятельности

С развитием научно-технического прогресса немаловажную роль играет возможность безопасного исполнения людьми своих трудовых обязанностей. В связи с этим была создана и развивается наука о безопасности труда и жизнедеятельности человека.

Безопасность жизнедеятельности (БЖД) - это комплекс мероприятий, направленных на обеспечение безопасности человека в среде обитания, сохранение его здоровья, разработку методов и средств защиты путем снижения влияния вредных и опасных факторов до допустимых значений, выработку мер по ограничению ущерба в ликвидации последствий чрезвычайных ситуаций мирного и военного времени.

Цель и содержание БЖД:

* обнаружение и изучение факторов окружающей среды, отрицательно влияющих на здоровье человека;
* ослабление действия этих факторов до безопасных пределов или исключение их если это возможно;
* ликвидация последствий катастроф и стихийных бедствий.

Круг практических задач БЖД прежде всего обусловлен выбором принципов защиты, разработкой и рациональным использованием средств защиты человека и природной среды от воздействия техногенных источников и стихийных явлений, а также средств, обеспечивающих комфортное состояние среды жизнедеятельности.

Охрана здоровья трудящихся, обеспечение безопасности условий труда, ликвидация профессиональных заболеваний и производственного травматизма составляет одну из главных забот человеческого общества. Обращается внимание на необходимость широкого применения прогрессивных форм научной организации труда, сведения к минимуму ручного, малоквалифицированного труда, создания обстановки, исключающей профессиональные заболевания и производственный травматизм.

На рабочем месте предусмотрены меры защиты от возможного воздействия опасных и вредных факторов производства. Уровни этих факторов превышают предельных значений, оговоренных правовыми, техническими и санитарно-техническими нормами. Эти нормативные документы обязывают к созданию на рабочем месте условий труда, при которых влияние опасных и вредных факторов на работающих либо устранено совсем, либо находится в допустимых пределах.

## 

## 5.1 Анализ вредных и опасных факторов

Научно-технический прогресс внес серьезные изменения в условия производственной деятельности работников умственного труда. Их труд стал более интенсивным, напряженным, требующим значительных затрат умственной, эмоциональной и физической энергии. Это потребовало комплексного решения проблем эргономики, гигиены и организации труда, регламентации режимов труда и отдыха.

В настоящее время компьютерная техника широко применяется во всех областях деятельности человека. При работе с компьютером человек подвергается воздействию ряда опасных и вредных производственных факторов: электромагнитных полей (диапазон радиочастот: ВЧ, УВЧ и СВЧ), инфракрасного и ионизирующего излучений, шума и вибрации, статического электричества и др.

Работа с компьютером характеризуется значительным умственным напряжением и нервно-эмоциональной нагрузкой операторов, высокой напряженностью зрительной работы и достаточно большой нагрузкой на мышцы рук при работе с клавиатурой ЭВМ. Большое значение имеет рациональная конструкция и расположение элементов рабочего места, что важно для поддержания оптимальной рабочей позы человека-оператора.

В процессе работы с компьютером соблюдают правильный режим труда и отдыха. В противном случае у персонала отмечаются значительное напряжение зрительного аппарата с появлением жалоб на неудовлетворенность работой, головные боли, раздражительность, нарушение сна, усталость и болезненные ощущения в глазах, в пояснице, в области шеи и руках.

## 

## 5.2 Требования к производственным помещениям

## 

## 5.2.1 Окраска и коэффициенты отражения

Окраска помещений и мебели способствует созданию благоприятных условий для зрительного восприятия, хорошего настроения.

Источники света, такие как светильники и окна, которые дают отражение от поверхности экрана, значительно ухудшают точность знаков и влекут за собой помехи физиологического характера, которые выражают в значительном напряжении, особенно при продолжительной работе. Отражение, включая отражения от вторичных источников света, должно быть сведено к минимуму. Для защиты от избыточной яркости окон применяются шторы и экраны.

В зависимости от ориентации окон выполняется следующая окраска стен и пола:

окна ориентированы на юг: - стены зеленовато-голубого или светло-голубого цвета; пол - зеленый;

окна ориентированы на север: - стены светло-оранжевого или оранжево-желтого цвета; пол - красновато-оранжевый;

окна ориентированы на восток: - стены желто-зеленого цвета;

пол зеленый или красновато-оранжевый;

окна ориентированы на запад: - стены желто-зеленого или голубовато-зеленого цвета; пол зеленый или красновато-оранжевый.

В помещениях, где находится компьютер, обеспечиваются следующие величины коэффициента отражения: для потолка: 60…70%, для стен: 40…50%, для пола: около 30%. Для других поверхностей и рабочей мебели: 30…40%.

## 

## 5.2.2 Освещение

Правильно спроектированное и выполненное производственное освещение улучшает условия зрительной работы, снижает утомляемость, способствует повышению производительности труда, благотворно влияет на производственную среду, оказывая положительное психологическое воздействие на работающего, повышает безопасность труда и снижает травматизм.

Недостаточность освещения приводит к напряжению зрения, ослабляет внимание, приводит к наступлению преждевременной утомленности. Чрезмерно яркое освещение вызывает ослепление, раздражение и резь в глазах. Неправильное направление света на рабочем месте может создавать резкие тени, блики, дезориентировать работающего. Все эти причины приводят к несчастному случаю или профзаболеваниям, поэтому столь важен правильный расчет освещенности.

Существует три вида освещения - естественное, искусственное и совмещенное (естественное и искусственное вместе).

Естественное освещение - освещение помещений дневным светом, проникающим через световые проемы в наружных ограждающих конструкциях помещений. Естественное освещение характеризуется тем, что меняется в широких пределах в зависимости от времени дня, времени года, характера области и ряда других факторов.

Искусственное освещение применяется при работе в темное время суток и днем, когда не удается обеспечить нормированные значения коэффициента естественного освещения (пасмурная погода, короткий световой день). Освещение, при котором недостаточное по нормам естественное освещение дополняется искусственным, называется совмещенным освещением.

Искусственное освещение подразделяется на рабочее, аварийное, эвакуационное, охранное. Рабочее освещение, в свою очередь, бывает общим или комбинированным. Общее - освещение, при котором светильники размещаются в верхней зоне помещения равномерно или применительно к расположению оборудования. Комбинированное - освещение, при котором к общему добавляется местное освещение.

Согласно СНиП II-4-79 в помещений вычислительных центров применяют систему комбинированного освещения.

При выполнении работ категории высокой зрительной точности (наименьший размер объекта различения 0,3…0,5мм) величина коэффициента естественного освещения (КЕО) должна быть не ниже 1,5%, а при зрительной работе средней точности (наименьший размер объекта различения 0,5…1,0мм)КЕО должен быть не ниже 1,0%. В качестве источников искусственного освещения обычно используются люминесцентные лампы типа ЛБ или ДРЛ, которые попарно объединяются в светильники, которые располагают над рабочими поверхностями равномерно.

Требования к освещенности в помещениях, где установлены компьютеры, следующие: при выполнении зрительныхработ высокой точности общая освещенность составляет 300лк, а комбинированная - 750лк; аналогичные требования при выполнении работ средней точности - 200 и 300лк соответственно.

Кроме того все поле зрения освещено достаточно равномерно – это основное гигиеническое требование. Иными словами, степень освещения помещения и яркость экрана компьютера примерно одинаковые, т.к. яркий свет в районе периферийного зрения значительно увеличивает напряженность глаз и, как следствие, приводит к их быстрой утомляемости.

## 

## 5.2.3 Параметры микроклимата

Параметры микроклимата меняют в широких пределах, в то время как необходимым условием жизнедеятельности человека является поддержание постоянства температуры тела благодаря терморегуляции, т.е. способности организма регулировать отдачу тепла в окружающую среду. Принцип нормирования микроклимата – создание оптимальных условий для теплообмена тела человека с окружающей средой.

Вычислительная техника является источником существенных тепловыделений, что приводят к повышению температуры и снижению относительной влажности в помещении. В помещениях, где установлены компьютеры, соблюдают определенные параметры микроклимата. В санитарных нормах СН-245-71 установлены величины параметров микроклимата, создающие комфортные условия. Эти нормы устанавливаются в зависимости от времени года, характера трудового процесса и характера производственного помещения (см. табл.11).

Объем помещений, в которых размещены работники вычислительных центров, не меньше 19,5м3/человека с учетом максимального числа одновременно работающих всмену. Нормы подачи свежего воздуха в помещения, где расположены компьютеры, приведены в табл. 12.

**Таблица 11.** Параметры микроклимата для помещений, где установлены компьютеры

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Период года | Параметр микроклимата | Величина |
| Холодный | Температура воздуха в помещении Относительная влажность  Скорость движения воздуха | 22…24°С  40…60%  до 0,1м/с |
| Теплый | Температура воздуха в помещении Относительная влажность  Скорость движения воздуха | 23…25°С  40…60%  0,1…0,2м/с |

**Таблица 12** Нормы подачи свежего воздуха в помещения, где расположены компьютеры

|  |  |
| --- | --- |
| Характеристика помещения | Объемный расход подаваемого в помещение свежего воздуха, м3 /на одного человека в час |
| Объем до 20м3 на человека  20…40м3 на человека  Более 40м3 на человека | Не менее 30  Не менее 20  Естественная вентиляция |

Для обеспечения комфортных условий используются как организационные методы (рациональная организация проведения работ в зависимости от времени года и суток, чередование труда и отдыха), так и технические средства (вентиляция, кондиционирование воздуха, отопительная система).

## 

## 5.2.4 Шум и вибрация

Шум ухудшает условия труда оказывая вредное действие на организм человека. Работающие в условиях длительного шумового воздействия испытывают раздражительность, головные боли, головокружение, снижение памяти, повышенную утомляемость, понижение аппетита, боли в ушах и т. д. Такие нарушения в работе ряда органов и систем организма человека могут вызвать негативные изменения в эмоциональном состоянии человека вплоть до стрессовых. Под воздействием шума снижается концентрация внимания, нарушаются физиологические функции, появляется усталость в связи с повышенными энергетическими затратами и нервно-психическим напряжением, ухудшается речевая коммутация. Все это снижает работоспособность человека и его производительность, качество и безопасность труда. Длительное воздействие интенсивного шума [выше 80 дБ(А)] на слух человека приводит к его частичной или полной потере.

В табл. 13 указаны предельные уровни звука в зависимости от категории тяжести и напряженности труда, являющиеся безопасными в отношении сохранения здоровья и работоспособности.

**Таблица 13** Предельные уровни звука, дБ, на рабочих местах.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Категория  напряженности труда | Категория тяжести труда | | | |
| I. Легкая | II. Средняя | III. Тяжелая | IV. Очень тяжелая |
| I. Мало напряженный | 80 | 80 | 75 | 75 |
| II. Умеренно напряженный | 70 | 70 | 65 | 65 |
| III. Напряженный | 60 | 60 | - | - |
| IV. Очень напряженный | 50 | 50 | - | - |

Уровень шума на рабочем месте математиков-программистов и операторов видеоматериалов не превышает 50дБА, а в залах обработки информации на вычислительных машинах **-** 65дБА. Для снижения уровня шума стены и потолок помещений, где установлены компьютеры, могут быть облицованы звукопоглощающими материалами. Уровень вибрации в помещениях вычислительных центров снижен путем установки оборудования на специальные виброизоляторы.

### 

### 5.2.5 Электромагнитное излучения

Большинство ученых считают, что как кратковременное, так и длительное воздействие всех видов излучения от экрана монитора не опасно для здоровья персонала, обслуживающего компьютеры. Однако исчерпывающих данных относительно опасности воздействия излучения от мониторов на работающих с компьютерами не существует и исследования в этом направлении продолжаются.

Допустимые значения параметров неионизирующих электромагнитных излучений от монитора компьютера представлены в табл. 14.

Максимальный уровень рентгеновского излучения на рабочем месте оператора компьютера обычно не превышает 10мкбэр/ч, а интенсивность ультрафиолетового и инфракрасного излучений от экрана монитора лежит в пределах 10…100мВт/м2.

**Таблица 14** Допустимые значения параметров неионизирующих электромагнитных излучений

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование параметра | Допустимые значения |
| Напряженность электрической составляющей электромагнитного  поля на расстоянии 50см от поверхности видеомонитора | 10В/м |
| Напряженность магнитной составляющей электромагнитного  поля на расстоянии 50см от поверхности видеомонитора | 0,3А/м |
| Напряженность электростатического поля не должна превышать:  для взрослых пользователей  для детей дошкольных учреждений и учащихся  средних специальных и высших учебных заведений | 20кВ/м  15кВ/м |

Для снижения воздействия этих видов излучения рекомендуется применять мониторы с пониженным уровнем излучения (MPR-II, TCO-92, TCO-99), устанавливать защитные экраны, а также соблюдать регламентированные режимы труда и отдыха.

## 

## 5.3 Эргономические требования к рабочему месту

Проектирование рабочих мест, снабженных видеотерминалами, относится к числу важных проблем эргономического проектирования в области вычислительной техники.

Рабочее место и взаимное расположение всех его элементов должно соответствовать антропометрическим, физическим и психологическим требованиям. Большое значение имеет также характер работы. В частности, при организации рабочего места программиста должны быть соблюдены следующие основные условия: оптимальное размещение оборудования, входящего в состав рабочего места и достаточное рабочее пространство, позволяющее осуществлять все необходимые движения и перемещения[рис.8].

Эргономическими аспектами проектирования видеотерминальных рабочих мест, в частности, являются: высота рабочей поверхности, размеры пространства для ног, требования к расположению документов на рабочем месте (наличие и размеры подставки для документов, возможность различного размещения документов, расстояние от глаз пользователя до экрана, документа, клавиатуры и т.д.), характеристики рабочего

кресла, требования к поверхности рабочего стола, регулируемость элементов рабочего места.

Главными элементами рабочего места программиста являются стол и кресло. Основным рабочим положением является положение сидя.

Рабочая поза сидя вызывает минимальное утомление программиста. Рациональная планировка рабочего места предусматривает четкий порядок и постоянство размещения предметов, средств труда и документации. То, что требуется для выполнения работ чаще, расположено в зоне легкой досягаемости рабочего пространства.



**Рисунок 8.** Зоны досягаемости рук в горизонтальной плоскости.

а *-* зона максимальной досягаемости;

б - зона досягаемости пальцев при вытянутой руке;

в - зона легкой досягаемости ладони;

г - оптимальное пространство для грубой ручной работы;

д *-* оптимальное пространство для тонкой ручной работы.

Оптимальное размещение предметов труда и документации в зонах досягаемости:

ДИСПЛЕЙ размещается в зоне **а** (в центре);

СИСТЕМНЫЙ БЛОК размещается в предусмотренной нише стола;

КЛАВИАТУРА - в зоне **г/д.;**

«МЫШЬ» - в зоне **в** справа;

СКАНЕР в зоне, **а/б** (слева);

ПРИНТЕР находится в зоне **а** (справа);

ДОКУМЕНТАЦИЯ: необходимая при работе - в зоне легкой досягаемости ладони – **в**, а в выдвижных ящиках стола - литература, неиспользуемая постоянно.



1

2

3

5

6

4

**Рисунок9.** Размещение основных и периферийных составляющих ПК.

На рис. 9 показан пример размещения основных и периферийных составляющих ПК на рабочем столе программиста.

1 – сканер, 2 – монитор, 3 – принтер, 4 – поверхность рабочего стола, 5 – клавиатура, 6 – манипулятор типа «мышь».

Для комфортной работы стол удовлетворяет следующим условиям:

- высота стола выбрана с учетом возможности сидеть свободно, в удобной позе, при необходимости опираясь на подлокотники;

- нижняя часть стола сконструирована так, чтобы программист удобно сидел, не был вынужден поджимать ноги;

- поверхность стола обладает свойствами, исключающими появление бликов в поле зрения программиста;

- конструкция стола предусматривает наличие выдвижных ящиков (не менее 3 для хранения документации, листингов, канцелярских принадлежностей).

- высота рабочей поверхности рекомендуется в пределах 680-760мм. Высота поверхности, на которую устанавливается клавиатура, около 650мм.

Большое значение придается характеристикам рабочего кресла. Так, рекомендуемая высота сиденья над уровнем пола находится в пределах 420-550мм. Поверхность сиденья мягкая, передний край закругленный, а угол наклона спинки - регулируемый.

Предусматривается при проектировании возможность различного размещения документов: сбоку от видеотерминала, между монитором и клавиатурой и т.п. Кроме того, в случаях, когда видеотерминал имеет низкое качество изображения, например, заметны мелькания, расстояние от глаз до экрана делают больше (около 700мм), чем расстояние от глаза до документа (300-450мм). Вообще при высоком качестве изображения на видеотерминале расстояние от глаз пользователя до экрана, документа и клавиатуры равным.

Положение экрана определяется:

расстоянием считывания (0,6…0,7м);

углом считывания, направлением взгляда на 20° ниже горизонтали к центру экрана, причем экран перпендикулярен этому направлению.

Также предусматривается возможность регулирования экрана:

-по высоте +3 см;

-по наклону от -10° до +20° относительно вертикали;

-в левом и правом направлениях.

Большое значение также придается правильной рабочей позе пользователя. При неудобной рабочей позе появляются боли в мышцах, суставах и сухожилиях. Требования к рабочей позе пользователя видеотерминала следующие:

-голова наклонена не более чем на 20°,

-плечи расслаблены,

-локти - под углом 80°…100°,

-предплечья и кисти рук - в горизонтальном положении.

Причина неправильной позы пользователей обусловлена следующими факторами: нет хорошей подставки для документов, клавиатура находится слишком высоко, а документы - низко, некуда положить руки и кисти, недостаточно пространство для ног.

В целях преодоления указанных недостатков даются общие рекомендации: лучше передвижная клавиатура; предусмотрены специальные приспособления для регулирования высоты стола, клавиатуры и экрана, а также подставка для рук.

Существенное значение для производительной и качественной работы на компьютере имеют размеры знаков, плотность их размещения, контраст и соотношение яркостей символов и фона экрана. Если расстояние от глаз оператора до экрана дисплея составляет 60…80 см, то высота знака не менее 3мм, оптимальное соотношение ширины и высоты знака составляет 3:4, а расстояние между знаками – 15…20% их высоты. Соотношение яркости фона экрана и символов - от 1:2 до 1:15.

Во время пользования компьютером медики советуют устанавливать монитор на расстоянии 50-60 см от глаз. Специалисты также считают, что верхняя часть видеодисплея на уровне глаз или чуть ниже. Когда человек смотрит прямо перед собой, его глаза открываются шире, чем когда он смотрит вниз. За счет этого площадь обзора значительно увеличивается, вызывая обезвоживание глаз. К тому же если экран установлен высоко, а глаза широко открыты, нарушается функция моргания. Это значит, что глаза не закрываются полностью, не омываются слезной жидкостью, не получают достаточного увлажнения, что приводит к их быстрой утомляемости.

Создание благоприятных условий труда и правильное эстетическое оформление рабочих мест на производстве имеет большое значение как для облегчения труда, так и для повышения его привлекательности, положительно влияющей на производительность труда.

## 5.4 Режим труда

Как уже было неоднократно отмечено, при работе с персональным компьютером очень важную роль играет соблюдение правильного режима труда и отдыха. В противном случае у персонала отмечаются значительное напряжение зрительного аппарата с появлением жалоб на неудовлетворенность работой, головные боли, раздражительность, нарушение сна, усталость и болезненные ощущения в глазах, в пояснице, в области шеи и руках.

В табл. 15 представлены сведения о регламентированных перерывах, которые необходимо делать при работе на компьютере, в зависимости от продолжительности рабочей смены, видов и категорий трудовой деятельности с ВДТ (видеодисплейный терминал) и ПЭВМ «Гигиенические требования к видеодисплейным терминалам, персональным электронно-вычислительным машинам и организации работ».

**Таблица 15** Время регламентированных перерывов при работе на компьютере

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Категория работы  с ВДТ или ПЭВМ | Уровень нагрузки за рабочую смену при видах работы с ВДТ | | | Суммарное время регламентированных перерывов, мин | |
| Группа А, количество знаков | Группа Б, количество знаков | Группа В, часов | При 8-часовой смене | При 12-часовой смене |
| I | до 20000 | до 15000 | до 2,0 | 30 | 70 |
| II | до 40000 | до 30000 | до 4,0 | 50 | 90 |
| III | до 60000 | до 40000 | до 6,0 | 70 | 120 |

В соответствии со СанПиН 2.2.2 546-96 все виды трудовой деятельности, связанные с использованием компьютера, разделяются на три группы:

группа А: работа по считыванию информации с экрана ВДТ или ПЭВМ с предварительным запросом;

группа Б: работа по вводу информации;

группа В: творческая работа в режиме диалога с ЭВМ.

Эффективность перерывов повышается при сочетании с производственной гимнастикой или организации специального помещения для отдыха персонала с удобной мягкой мебелью, аквариумом, зеленой зоной и т.п.

## 

## 5.5 Расчет освещенности

Расчет освещенности рабочего места сводится к выбору системы освещения, определению необходимого числа светильников, их типа и размещения. Исходя из этого, рассчитаем параметры искусственного освещения.

Обычно искусственное освещение выполняется посредством электрических источников света двух видов: ламп накаливания и люминесцентных ламп. Будем использовать люминесцентные лампы, которые по сравнению с лампами накаливания имеют ряд существенных преимуществ:

* по спектральному составу света они близки к дневному, естественному свету;
* обладают более высоким КПД (в 1,5-2раза выше, чем КПД ламп накаливания);
* обладают повышенной светоотдачей (в 3-4 раза выше, чем у ламп накаливания);
* более длительный срок службы.

Расчет освещения производится для комнаты площадью 15м2 , ширина которой 5м, высота - 3 м. Воспользуемся методом светового потока.

Для определения количества светильников определим световой поток, падающий на поверхность по формуле:

*E · K · S · Z*

*F= ——––––––, где*

*N · ŋ · n*

***F*** - рассчитываемый световой поток, лм;

***Е*** - нормированная минимальная освещенность, лк (определяется по таблице). Работу программиста, в соответствии с этой таблицей, можно отнести к разряду точных работ, следовательно, минимальная освещенность будет **Е** = 300лк;

***S*** - площадь освещаемого помещения (в нашем случае **S** = 15м2);

***Z*** - отношение средней освещенности к минимальной (обычно принимается равным 1,1…1,2 , пусть **Z** = 1,1);

***К*** - коэффициент запаса, учитывающий уменьшение светового потока лампы в результате загрязнения светильников в процессе эксплуатации (его значение зависит от типа помещения и характера проводимых в нем работ и в нашем случае. К= 1,5);

***n*** - коэффициент использования, (выражается отношением светового потока, падающего на расчетную поверхность, к суммарному потоку всех ламп и исчисляется в долях единицы; зависит от характеристик светильника, размеров помещения, окраски стен и потолка, характеризуемых коэффициентами отражения от стен (РС) и потолка (РП)), значение коэффициентов РС и РП были указаны выше: РС=40%, РП=60%. Значение **n** определим по таблице коэффициентов использования различных светильников. Для этого вычислим индекс помещения по формуле:

, где



***S*** - площадь помещения, **S** = 15 м2;

***h*** - расчетная высота подвеса, **h** = 2.92 м;

***A*** - ширина помещения, **А** = 3 м;

***В*** - длина помещения, **В** = 5 м.

Подставив значения получим:



Зная индекс помещения ***I***, по таблице 7 находим ***n*** = 0,22

Подставим все значения в формулу для определения светового потока ***F***:

*300·1,5·1,1*

*F= ⎯⎯⎯⎯⎯⎯⎯ =2109, 4л*

*0,22·8·2*

Для освещения выбираем люминесцентные лампы типа ЛДУ-40 световой поток которых **F** = 2100 лк.

*300·1,5·15·1,1*

N = ⎯⎯⎯⎯⎯⎯⎯⎯ =8,03 N=8 шт.

0,22·2·2100

При выборе осветительных приборов используем светильники типа ОД. Каждый светильник комплектуется двумя лампами.

В данном разделе дипломной работы были изложены требования к рабочему месту инженера - программиста. Созданные условия обеспечивают комфортную работу. На основании изученной литературы по данной проблеме, были указаны оптимальные размеры рабочего стола и кресла, рабочей поверхности, а также проведен выбор системы и расчет оптимального освещения производственного помещения, а также расчет уровня шума на рабочем месте. Соблюдение условий, определяющих оптимальную организацию рабочего места инженера - программиста, позволит сохранить хорошую работоспособность в течение всего рабочего дня, повысит как в количественном, так и в качественном отношениях производительность труда программиста, что, в свою очередь, будет способствует быстрейшей разработке и отладке программного продукта.

# Заключение

Тема стимулирования работников предприятия весьма актуальна. Малое предприятие сумеет выжить в жёсткой конкурентной борьбе, если оно будет обеспечено квалифицированной рабочей силой, сотрудниками, ориентированными на максимальные достижения в труде, инициативными и предприимчивыми, берущими на себя ответственность, знающие свои права и рассчитывающие на собственные силы.

Эффективное управление кадрами, прежде всего, основывается на систематическом учёте и анализе профессиональных, а также социальных и психологических качеств личности и психологического климата коллективе в целом

В представленной работе проведён комплексный анализ персонала ООО фирма «БЕЛАЯ». Выявлены особенности на современном этапе.

Для проведения исследований использованы анкетирование, опрос, методика оценки труда на основе коэффициента соответствия занимаемой должности.

Получены результаты тестирования сотрудников, выявившие их потребности и систему жизненных ценностей. Для определения потребностей был использован опросник А.Маслоу «Диагностика потребностей работников организации». На основе полученных данных сделаны выводы.

Сотрудники фирмы опрошены на предмет выявления и совместимости психологических типов личности. Получены интересные результаты о внутреннем состоянии фирмы. Даны рекомендации по применению теорий мотивации персонала на практике, по увязке оценки результатов труда с размером оклада, по усилению роли расстановки, обучения, мотивации и оценки персонала, а так же влияния на психологический климат. Практике проведены мероприятия по повышению квалификации и профессиональных навыков конкретного работника фирмы.

Повышение качества обслуживания неизбежно ведёт к росту авторитета фирмы в глазах пользователей справочно-правовых программ, заинтересованности клиента в дополнительных программах и услугах, устойчивой конкурентоспособности предприятия по показателям качества обслуживания, т.е отсутствию желания пользователя перейти на обслуживание в другую фирму.

Для рассматриваемого предприятия вследствие применения предложенных мероприятий можно ожидать увеличение ежегодных объёмов допродаж дополнительных справочно-правовых программ «КонсультантПлюс», а также формирование устойчивых показателей конкурентоспособности в области качества информационного сопровождения компьютерных систем.

Экономический эффект будет составлять 186 тыс. руб.

# Список использованных источников

1.Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури «Основы менеджмента» Москва, «Дело», 1994г

2. Д.Дж. Речмен, М.Х. Мескон, К.Л. Боуви, Дж.В.Тилл «Современный бизнес». Учебник в 1 т. Издательство «Республика». М. 1995

3. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д., Психология управления: Учебное пособие.- Ростов н/Д.: Изд-во «Феникс», 1997 г.

4. Капцов А.В. Курс лекций по курсу «Организованное поведение», 2002 г.

5. С.Сильберг «МВА за 10 дней» Пер. англ. Э.В. Шустера 2-е издание – М.:ЗАО КонсультантПлюс»,2002г.

6. Зигерт, Ланг «Руководить без конфликтов» М.Экономика,1990г.

7. Санталайнен Т. и др. «Управление по результатам» М.Прогресс, 1988г.

8 . Мартынов С.Д. «Профессионалы в управлении» Л. Лениздат,1991г.

9. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации: Учебник. - М.:Аспект Пресс, 1998г. ( Серия «Управление персоналом»).

10. Управление персоналом организации: Учебник/ Под ред.А.Я. Кибанова.- М.:ИНФРА-М, 1997г.

11. «Менеджмент». Методическое указание по дипломному проектированию для студентов факультета экономики и управления, специальности 061100.Издание 4-е, переработанное и дополненное. Самара,2001г.

12. Дубовцев В.А. Безопасность жизнедеятельности./Учеб. пособие для дипломников.- Киров: изд. КирПи, 1992г.

13. Мозутко Ф.Я. Охрана труда.- М.: Высшая школа, 1989г.

14. Безопасность жизнедеятельности. / Под ред. Н.А. Белова- М.: Знание, 2000г.

15. Самгин Э.Б. Освещение рабочих мест. – М.: МИРЭА,1989г.

16. Справочная книга для проектирования электрического освещения. / Под ред. Г.Б.Кнорринга. – Л.: Энергия, 1976г.

17. Борьба с шумом на производстве: Справочник /Е.Я. Юдин ,Л.А.Борисов; Под общ. ред. Е.Я.Юдина – М.: Машиностроение, 1985г.

18 Зинченко В.П. Основы эргономики. – М.: МГУ, 1997г.

# Приложение 2

Опросник

Просим оценить Ваши желания и стремление, побуждающие Вас к определённым действиям, по 7- бальной шкале следующим образом:

- если – ОТРИЦАТЕЛЬНО, то поставьте цифру «2»

- если – НЕ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНО, то поставьте цифру «3»

- если – НЕ ИМЕЕТ НИКАКОГО ЗНАЧЕНИЯ, то поставьте цифру «4»

- если - ОПРЕДЕЛЁННОЕ ЗНАЧЕНИЕ, то поставьте цифру «5»

- если – ВАЖНО, то поставьте цифру «6»

- если – ОЧЕНЬ ВАЖНО, то поставьте цифру «7»

Во время работы полезно к каждому утверждению проговаривать фразу «Для меня сейчас (ваша оценка) …»

1. заниматься изучением новых веяний в моей профессиональной деятельности.

2. учиться, получая при этом удовольствие.

3. постоянно интересоваться новыми методами обучения и воспитания детей в семье.

4. участвуя в общественной жизни, взаимодействовать с опытными людьми.

5. завоевать уважение у людей благодаря своему увлечению.

6. всегда достигать намеченных спортивных разрядов и званий.

7. не испытывать чувства досады, когда высказываешь мнение, противоположное моему.

8. получать удовольствие не от результатов моей работы, а от её процесса.

9. создавать что-то новое в изучаемой мною области знаний.

10. быть лидером в моей семье.

11. учиться, чтобы «не зарывать свой талант в землю».

12. чтобы мои общественно-политические взгляды совпадали с мнением моих авторитетов.

13. в своём увлечении быстро достигать намеченных целей.

14. участвуя в различных соревнованиях завоевать какой-либо приз, вознаграждение.

15. не испытывать колебаний, когда кому-то нужно помочь в беде.

16. вместе с семьёй посещать концерты, театры, выставки.

17. применять свои собственные методы в общественной деятельности.

18. увлекаться чем-то в свободное время, общаясь с людьми, увлекающимися тем же.

19. чтобы окружающие замечали мою спортивную подтянутость.

20. внимательно слушать собеседника, кто бы он ни был.

21. изобретать, совершенствовать, придумывать новое в своей профессии.

22. повышать уровень своего образования, чтобы быть вхожим в круг умных интересных людей.

23. иметь супруга (супругу) из семьи высокого социального положения.

24. достигать поставленной цели в своей общественной деятельности.

25. чтобы моё увлечение помогало укрепить моё материальное положение.

26. чтобы физическая подготовленность делала меня независимым в любых ситуациях.

27. чтобы семейная жизнь исправила некоторые недостатки моей натуры.

28. быть полезным для общества.

29. в свободное время создавать нечто ново, ранее не существовавшее.

30. чтобы среди членов моей спортивной секции (клуба, команды) было много друзей.

31. не думать, когда у людей неприятности, что они получили по заслугам.

32. чтобы во время работы постоянно была возможность общаться с сослуживцами.

33. учиться, чтобы не отставать от людей своего круга.

34. тщательно планировать свою семейную жизнь.

35.занимать такое место в обществе, которое укрепляло бы моё материальное положение.

36. чтобы моё увлечение подчёркивало мою индивидуальность.

37. развивать свои организаторские способности, занимаясь общественной деятельностью.

38. полностью сосредоточиться на своём увлечении, проводя свободное время за хобби.

39. придумывать новые упражнения для физической разминки.

40. бросать, что то делать, когда не уверен в своих силах.

41. что бы моя работа была на уровне и даже лучше, чем у других.

42. чтобы уровень моего образования помог занять бы мне желаемую должность.

43.чтобы моя семья обладала очень высоким уровнем материального благосостояния.

44. иметь собственные политические убеждения.

45. знать свои способности в сфере моего хобби.

46. иметь, прежде всего, моральное удовлетворение от достигнутых успехов в спорте.

47. не бросать что-то делать, если я не уверен в своих силах.

48. перед началом работы чётко её распланировать.

49. чтобы уровень образования помог бы мне укрепить моё материальное положение.

50. в семейной жизни опираться лишь на собственные взгляды, даже если они противоречат общественному мнению.

51. не говорить с умыслом неприятных вещей.

52. не испытывать внутреннего протеста, когда меня просят оказать услугу.

53. иметь высокооплачиваемую работу.

54. учиться, чтобы «не затеряться в толпе».

55. всегда охотно признавать свои ошибки.

56. чтобы моя профессия подчёркивала индивидуальность.

57. не придумывать вескую причину, чтобы оправдаться.

58. тратить много времени на чтение литературы, просмотр передач и фильмов о спорте.

59. не завидовать удаче других.

60. вести себя за столом дома также как и на **людях.**

# Приложение 3

**Опросник**

1.Вкомпании (на вечеринке) Вы

а) общаетесь со многими, включая и незнакомцев

б) общаетесь с немногими - вашими знакомыми

2. Если бы вы приняли человека на работу, то отдали бы

предпочтение

а) опыту и стажу его работы

б) его идеям и предложениям по развитию дела

3. Как, по- вашему, что хуже

а) «витать в облаках»

б) придерживаться проторенной дорожке

4. Вы более подвержены влиянию

а) принципов, законов

б) эмоций, чувств

5. Вы более склонны убеждать

а) логикой доводов

б) эмоциональным воздействием

6. Выпредпочитаете работать

а) выполняя всё точно в срок

б) не связывая себя определёнными сроками

7. Вы склонны делать выбор

а) довольно осторожно

б) внезапно, импульсивно

8. Вкомпании (на вечеринке) Вы

а) остаётесь допоздна, не чувствуя усталости

б) быстро устаёте и предпочитаете по раньше уйти

9. Вас более привлекают

а) здравомыслящие люди

б) люди с богатым воображением

10. Вам интереснее

а) то, что происходит в действительности

б) те события, которые могут произойти

11. Наибольших успехов Вы добиваетесь, когда

а) интересная и полезная работа

б) работаете с интересными вам людьми

12. Обращаясь к другим, Вы руководствуетесь

а) правилами этикета

б) чувствами и эмоциями

13. При сложении кистей рук «в замок» сверху у Вас большой палец

а) левой руки

б) правой руки

14. Обычно Вы

а) склонны выполнять одно дело до конца, а потом браться за другое

б) начинать много дел сразу и заканчивать какое получиться первым

15. Вкругу знакомых Вы, как правило

а) в курсе происходящих там событий

б) узнаёте о новостях с опозданием

16. Повседневные дела вам нравится делать

а) общепринятым способом

б) своим оригинальным способом

17. Предпочитаю таких писателей, которые

а) выражаются буквально, напрямую

б) пользуются аналогиями, иносказаниями

18. Что Вы больше предпочитаете

а) строгое соблюдение деловых отношений

б) товарищеские взаимоотношения

19. Если Вы решили что-то сделать, то

а) мнение окружающих имеет малое значение

б) Вам не безразлично, что о Вас думают

20. Вам а) легко придерживаться строгой дисциплины

б) трудно следовать инструкциям и графикам

21. Как, по- вашему. Вы человек скорее

а) серьёзный, определённый

б) беззаботный, беспечный

22. Когда Вы звоните по телефону, то

а) заранее не продумываете всё, что нужно сказать

б) мысленно «репетируете» то, что будет сказано

23. Вы предпочитаете, чтобы задание было

а) расписано по пунктам

б) сформулировано в общих чертах

24. Фантазёры, мечтатели обычно

а) раздражают Вас

б) довольно симпатичны Вам

25. Вы чаще действуете как человек

а) хладнокровный

б) вспыльчивый, горячий

26. Доказывая свою правоту, Вы чаще используете слова

а) правильно, разумно

б) честно, порядочно

27. Обычно Вы предпочитаете действовать

а) тщательно оценив все возможности

б) полагаясь на волю случая

28. Имея деньги, Вы предпочитаете покупать одежду

а) практичную, длительного пользования

б) модную сейчас

29. Вкомпании Вы, как правило

а) первым заводите беседу

б) ждете, когда с вами заговорят

30. Здравый смысл

а) редко ошибается

б) часто попадает в впросак

31. Детям часто не хватает

а) практичности

б) воображения

32. В принятии решений Вы руководствуетесь скорее

а) принятыми нормами

б) своими чувствами, ощущениями

33. Вы человек скорее

а) твёрдый

б) мягкий

34. Что, по-вашему, больше впечатляет

а) умение методично организовать

б) умение приспособиться и довольствоваться

достигнутым

35. Вы успокоитесь, когда

а) точно решите, что надо делать

б) поймёте, что есть несколько вариантов решения на выбор

36. Новые нестандартные отношения с людьми

а) стимулируют, придают вам энергии

б) утомляют Вас

37. Вы чаще действуете как

а) человек практического склада

б) человек оригинальный, необычный

38. Вы интересуетесь

а) только тем, что необходимо для дела

б) всем новым, если это не сулит практической пользы

39. Что приносит вам большее удовлетворение

а) тщательное и всестороннее обсуждение спорного вопроса

б) достижение соглашения по поводу спорного вопроса

40. Вы руководствуетесь более

а) рассудком

б) велениями сердца

41. В хороший летний день Вы предпочитаете

а) работать на даче

б) отдыхать на пляже

42. Вас устраивает больше

а) продуманная организованная работа

б) действия в зависимости от ситуации

43. Вы предпочитаете иметь

а) много знакомых

б) несколько старых знакомых

44. Вы руководствуетесь в большей степени

а) фактами, обстоятельствами

б) общими положениями, принципами

45. Вас больше интересуют

а) производство и сбыт продукции

б) проектирование и исследования

46. Что Вы скорее сочтёте за комплемент

а) «Вот очень логичный человек»

б) «Вот тонко чувствующий человек»

47. Вы более цените в себе

а) невозмутимость

б) увлечённость

48. Вы предпочитаете высказывать

а) окончательные и определённые утверждения

б) предварительные и неоднозначные утверждения

49. Какая пословица вам больше по душе

а) Готовь сани летом, а телегу- зимой

б) Поживём- увидим

50. Общаясь с незнакомым, Вы

а) легко завязываете продолжительные беседы

б) не всегда находите общие темы для разговоров

51. Вы больше доверяете

а) своему опыту

б) своим предчувствиям

52. Вы считаете, что для детей полезнее

а) изучать математику, заниматься спортом

б) рисовать, слушать музыку

53. В общении с людьми Вы

а) предпочитаете не обсуждать темы личной жизни

б) пытаетесь разобраться в своих чувствах и отношениях с другими

54. Вы более склонны

а) быть прямым и беспристрастным

б) сочувствовать людям

55. Что, по- вашему, предпочтительней

а) удовлетвориться, что всё подготовлено и улажено

б) предоставить событиям идти своим чередом

56. Отношения между людьми должны строиться

а) на предварительной взаимной договоренности

б) в зависимости от обстоятельств

57. Когда подшучивают над другими, Вы считаете это

явление

а) вполне нормальным

б) обидным и оскорбительным

58. Что Вы цените в себе больше

а) развитое чувство реальности

б) пылкое воображение

59. Вы больше придаете значение

а) тому, что сказано

б) тому, как сказано

60. Выполняя, мастеря какую-либо вещь, Вы уделяете

внимание

а) выполнению ею своего предназначения

б) внешнему виду, дизайну

61. Что Вы предпочитаете из жанров

а) детектив

б) мелодраму

62. Какие ситуации привлекают Вас больше

а) регламентированные и упорядоченные

б) неупорядоченные и нерегламентированные

63. В дорогу Вы собираете необходимые вещи

а) задолго до отъезда

б) буквально до отъезда

64. Вы чаще склонны

а) быть открытым, доступным людям

б) быть сдержанным, срытым

65. В литературных произведениях Вы предпочитаете

а) буквальность, конкретность

б) образность, переносный смысл

66. Вы больше любите читать о

а) путешествиях, исторических событиях, технике

б) фантастику, стихи, романы

67. Чего бы Вы себе больше пожелали

а) ясности размышлений

б) умения сочувствовать

68. Что хуже

а) быть неприхотливым

б) быть излишне привередливым

69. Вы предпочитаете

а) запланированные события

б) незапланированные события

70. Вы склонны поступать скорее

а) обдуманно, чем импульсивно

б) импульсивно, чем обдуманно

# Приложение 4

Таблица: **Оценочная карта специалиста С.С.Н.**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Оценочные Факторы | Уд.вес в общ.наборе фактор. | Оценка в баллах 1,2,3,4,5, | Итоговая оценка гр\*гр4 |
| -1- | -2- | -3- | -4- | -5- |
|  | Оценка результатов деятельности (Р) |  |  |  |
| 1. | Объем выполненных работ | 0,30 | 4 | 1,2 |
| 2 | Качество выполненных работ | 0,35 | 3 | 1,4 |
| 3. | Сроки выполнения | 0,35 | 4 | 1,4 |
|  | Суммарная оценка | 1,0 |  | 4,0 |
|  | II. Оценка профессиональных качеств (П) |  |  |  |
| 4. | Компетентность | 0,20 | 3 | 1,0 |
| 5. | Творческая активность | 0,06 | 3 | 0,24 |
| 6. | Умение устно и письменно излагать свои мысли | 0,04 |  | 0,2 |
|  | Суммарная оценка | 0,30 |  | 1,44 |
|  | III. Оценка деловых качеств |  |  |  |
| 7. | Инициативность, самостоятельность | 0,15 | 3 | 0,75 |
| 8. | Ответственность | 0,15 | 3 | 0,6 |
| 9. | Умение принимать решение | 0,10 | 3 | 0,5 |
| 10 | Коммуникабельность | 0,05 | 4 | 0,25 |
| 11 | Трудовая дисциплина | 0,05 | 4 | 0,2 |
| 12 | Оперативность | 0,05 | 4 | 0,2 |
|  | Суммарная оценка | 0,55 |  | 2,5 |
|  | IV Оценка личных качеств (Л) |  |  |  |
| 13 | Преданность организации | 0,10 | 3 | 0,4 |
| 14 | Отзывчивость | 0,05 | 3 | 0,2 |
|  | Суммарная оценка | 0,15 |  | 0,6 |

Комплексная оценка К=Р+П+Д+Л 2,00 **6,8**

Таблица: **Оценочная карта специалиста С.А.А.**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Оценочные Факторы | Уд.вес в общ. наборе фактор. | Оценка в баллах 1,2,3,4,5, | Итоговая оценка гр\*гр4 |
| -1- | -2- | -3- | -4- | -5- |
|  | 1. Оценка результатов деятельности (Р) |  |  |  |
| 1. | Объем выполненных работ | 0,30 | 4 | 1,2 |
| 2 | Качество выполненных работ | 0,35 | 5 | 1,75 |
| 3 | Сроки выполнения | 0,35 | 4 | 1,4 |
|  | Суммарная оценка | 1,0 |  | 4,35 |
|  | II. Оценка профессиональных качеств (П) |  |  |  |
| 4. | Компетентность | 0,20 | 5 | 1,0 |
| 5. | Творческая активность | 0,06 | 5 | 0,3 |
| 6. | Умение устно и письменно излагать свои мысли | 0,04 | 4 | 0,16 |
|  | Суммарная оценка | 0,30 |  | 1,46 |
|  | III. Оценка деловых качеств |  |  |  |
| 7. | Инициативность, самостоятельность | 0,15 | 5 | 0,75 |
| 8. | Ответственность | 0,15 | 5 | 0,75 |
| 9. | Умение принимать решение | 0,10 | 4 | 0,4 |
| 10 | Коммуникабельность | 0,05 | 4 | 0,2 |
| 11 | Трудовая дисциплина | 0,05 | 4 | 0,2 |
| 12 | Оперативность | 0,05 | 4 | 0,2 |
|  | Суммарная оценка | 0,55 |  | 2,5 |
|  | IV Оценка личных качеств (Л) |  |  |  |
| 13 | Преданность организации | 0,10 | 5 | 0,5 |
| 14 | Отзывчивость | 0,05 | 5 | 0,25 |
|  | Суммарная оценка | 0,15 |  | 0,75 |

Комплексная оценка К= Р+П+Д+Л 2,00 **9,06**

Таблица: **Оценочная карта специалиста К.Д.С.**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Оценочные Факторы | | Уд.вес в общ. наборе фактор. | Оценка в баллах 1,2,3,4,5, | | Итоговая оценка гр\*гр4 |
|  | 1. Оценка результатов деятельности (Р) |  | |  |  | |
| 1. | Объем выполненных работ | 0,30 | | 4 | 1,2 | |
| 2 | Качество выполненных работ | 0,35 | | 4 | 1,4 | |
| 3 | Сроки выполнения | 0,35 | | 4 | 1,4 | |
|  | Суммарная оценка | 1,0 | |  | 4,0 | |
|  | II. Оценка профессиональных качеств (П) |  | |  |  | |
| 4. | Компетентность | 0,20 | | 4 | 0,8 | |
| 5. | Творческая активность | 0,06 | | 3 | 0,18 | |
| 6. | Умение устно и письменно излагать свои мысли | 0,04 | | 4 | 0,16 | |
|  | Суммарная оценка | 0,30 | |  | 1,14 | |
|  | III. Оценка деловых качеств |  | |  |  | |
| 7. | Инициативность, самостоятельность | 0,15 | | 4 | 0,6 | |
| 8. | Ответственность | 0,15 | | 4 | 0,6 | |
| 9. | Умение принимать решение | 0,10 | | 4 | 0,4 | |
| 10 | Коммуникабельность | 0,05 | | 5 | 0,25 | |
| 11 | Трудовая дисциплина | 0,05 | | 4 | 0,2 | |
| 12 | Оперативность | 0,05 | | 4 | 0,2 | |
|  | Суммарная оценка | 0,55 | |  | 2,25 | |
|  | IV Оценка личных качеств (Л) |  | |  |  | |
| 13 | Преданность организации | 0,10 | | 4 | 0,4 | |
| 14 | Отзывчивость | 0,05 | | 4 | 0,2 | |
|  | Суммарная оценка | 0,15 | |  | 0,6 | |

Комплексная оценка К= Р+П+Д+Л 2,00 **7,99**

Таблица: **Оценочная карта специалиста И.О.М.**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Оценочные Факторы | Уд. вес в общ. наборе фактор. | | Оценка в баллах 1,2,3,4,5, | | Итоговая оценка гр\*гр4 |
|  | 1. Оценка результатов деятельности (Р) |  |  | |  | |
| 1. | Объем выполненных работ | 0,30 | 4 | | 1,2 | |
| 2 | Качество выполненных работ | 0,35 | 4 | | 1,4 | |
| 3 | Сроки выполнения | 0,35 | 4 | | 1,4 | |
|  | Суммарная оценка | 1,0 |  | | 4,0 | |
|  | II. Оценка профессиональных качеств (П) |  |  | |  | |
| 4. | Компетентность | 0,20 | 4 | | 0,8 | |
| 5. | Творческая активность | 0,06 | 4 | | 0,24 | |
| 6. | Умение устно и письменно излагать свои мысли | 0,04 | 3 | | 0,12 | |
|  | Суммарная оценка | 0,30 |  | | 1,16 | |
|  | III. Оценка деловых качеств |  |  | |  | |
| 7. | Инициативность, самостоятельность | 0,15 | 4 | | 0,6 | |
| 8. | Ответственность | 0,15 | 4 | | 0,6 | |
| 9. | Умение принимать решение | 0,10 | 4 | | 0,4 | |
| 10 | Коммуникабельность | 0,05 | 4 | | 0,2 | |
| 11 | Трудовая дисциплина | 0,05 | 4 | | 0,2 | |
| 12 | Оперативность | 0,05 | 4 | | 0,2 | |
|  | Суммарная оценка | 0,55 |  | | 2,1 | |
|  | IV Оценка личных качеств (Л) |  |  | |  | |
| 13 | Преданность организации | 0,10 | 3 | | 0,3 | |
| 14 | Отзывчивость | 0,05 | 4 | | 02 | |
|  | Суммарная оценка | 0,15 |  | | 0,6 | |

Комплексная оценка К= Р+П+Д+Л 2,00 **7,86**

Таблица: **Оценочная карта специалиста Н.Т.В.**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Оценочные Факторы | Уд.вес в общ. наборе фактор. | Оценка в баллах 1,2,3,4,5, | Итоговая оценка гр\*гр4 |
|  | 1. Оценка результатов деятельности (Р) |  |  |  |
| 1. | Объем выполненных работ | 0,30 | 4 | 1,2 |
| 2 | Качество выполненных работ | 0,35 | 4 | 1,4 |
| 3 | Сроки выполнения | 0,35 | 4 | 1,4 |
|  | Суммарная оценка | 1,0 |  | 4,0 |
|  | II. Оценка профессиональных качеств (П) |  |  |  |
| 4. | Компетентность | 0,20 | 4 | 0,8 |
| 5. | Творческая активность | 0,06 | 3 | 0,18 |
| 6. | Умение устно и письменно излагать свои мысли | 0,04 | 3 | 0,12 |
|  | Суммарная оценка | 0,30 |  | 1,1 |
|  | III. Оценка деловых качеств |  |  |  |
| 7. | Инициативность, самостоятельность | 0,15 | 4 | 0,6 |
| 8. | Ответственность | 0,15 | 4 | 0,6 |
| 9. | Умение принимать решение | 0,10 | 3 | 0,3 |
| 10 | Коммуникабельность | 0,05 | 4 | 0,2 |
| 11 | Трудовая дисциплина | 0,05 | 4 | 0,2 |
| 12 | Оперативность | 0,05 | 4 | 0,2 |
|  | Суммарная оценка | 0,55 |  | 2,1 |
|  | IV Оценка личных качеств (Л) |  |  |  |
| 13 | Преданность организации | 0,10 | 4 | 0,4 |
| 14 | Отзывчивость | 0,05 | 4 | 0,2 |
|  | Суммарная оценка | 0,15 |  | 0,6 |

Комплексная оценка К= Р+П+Д+Л 2,00 **7,8**

Таблица: **Оценочная карта специалиста Г.С.М.**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Оценочные Факторы | | Уд.вес в общ. наборе фактор. | | Оценка в баллах 1,2,3,4,5, | Итоговая оценка гр\*гр4 |
|  | 1. Оценка результатов деятельности (Р) |  | |  | |  |
| 1. | Объем выполненных работ | 0,30 | | 4 | | 1,2 |
| 2 | Качество выполненных работ | 0,35 | | 3 | | 1,05 |
| 3 | Сроки выполнения | 0,35 | | 4 | | 1,4 |
|  | Суммарная оценка | 1,0 | |  | | 3,65 |
|  | II. Оценка профессиональных качеств (П) |  | |  | |  |
| 4. | Компетентность | 0,20 | | 3 | | 0,6 |
| 5. | Творческая активность | 0,06 | | 3 | | 0,18 |
| 6. | Умение устно и письменно излагать свои мысли | 0,04 | | 3 | | 0,12 |
|  | Суммарная оценка | 0,30 | |  | | 0,9 |
|  | III. Оценка деловых качеств |  | |  | |  |
| 7. | Инициативность, самостоятельность | 0,15 | | 3 | | 0,45 |
| 8. | Ответственность | 0,15 | | 4 | | 0,6 |
| 9. | Умение принимать решение | 0,10 | | 3 | | 0,3 |
| 10 | Коммуникабельность | 0,05 | | 3 | | 0,15 |
| 11 | Трудовая дисциплина | 0,05 | | 4 | | 0,2 |
| 12 | Оперативность | 0.05 | | 4 | | 0,2 |
|  | Суммарная оценка | 0,55 | |  | | 1,9 |
|  | IV Оценка личных качеств (Л) |  | |  | |  |
| 13 | Преданность организации | 0,10 | | 4 | | 0,4 |
| 14 | Отзывчивость | 0,05 | | 3 | | 0,15 |
|  | Суммарная оценка | 0,15 | |  | | 0,55 |

Комплексная оценка К=Р+П+Д+Л 2,00 **7,0**

Таблица: **Оценочная карта специалиста З.Е.В.**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Оценочные Факторы | Уд.вес в общ. наборе фактор. | Оценка в баллах 1,2,3,4,5, | Итоговая оценка гр\*гр4 |
|  | 1. Оценка результатов деятельности (Р) |  |  |  |
| 1. | Объем выполненных работ | 0,30 | 4 | 1,2 |
| 2 | Качество выполненных работ | 0,35 | 3 | 1,05 |
| 3 | Сроки выполнения | 0,35 | 4 | 1,4 |
|  | Суммарная оценка | 1,0 |  | 3,65 |
|  | II. Оценка профессиональных качеств (П) |  |  |  |
| 4. | Компетентность | 0,20 | 3 | 0,6 |
| 5. | Творческая активность | 0,06 | 3 | 0,18 |
| 6. | Умение устно и письменно излагать свои мысли | 0,04 | 3 | 0,12 |
|  | Суммарная оценка | 0,30 |  | 0,9 |
|  | III. Оценка деловых качеств |  |  |  |
| 7. | Инициативность, самостоятельность | 0,15 | 3 | 0,45 |
| 8. | Ответственность | 0,15 | 3 | 0,45 |
| 9. | Умение принимать решение | 0,10 | 3 | 0,3 |
| 10 | Коммуникабельность | 0,05 | 3 | 0,15 |
| 11 | Трудовая дисциплина | 0,05 | 4 | 0,2 |
| 12 | Оперативность | 0,05 | 3 | 0,15 |
|  | Суммарная оценка | 0,55 |  | 1,7 |
|  | IV Оценка личных качеств (Л) |  |  |  |
| 13 | Преданность организации | 0,10 | 3 | 0,3 |
| 14 | Отзывчивость | 0,05 | 3 | 0,15 |
|  | Суммарная оценка | 0,15 |  | 0,45 |

Комплексная оценка К = Р+П+Д+Л 2,00 **6,7**

Таблица**: Оценочная карта специалиста К.Е.В.**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Оценочные Факторы | Уд.вес в общ. наборе фактор. | Оценка в баллах 1,2,3,4,5, | Итоговая оценка гр\*гр4 |
|  | 1. Оценка результатов деятельности (Р) |  |  |  |
| 1. | Объем выполненных работ | 0,30 | 4 | 1,2 |
| 2 | Качество выполненных работ | 0,35 | 5 | 1,75 |
| 3 | Сроки выполнения | 0,35 | 5 | 1,75 |
|  | Суммарная оценка | 1,0 |  | 4,7 |
|  | II. Оценка профессиональных качеств (П) |  |  |  |
| 4. | Компетентность | 0,20 | 5 | 1,0 |
| 5. | Творческая активность | 0,06 | 5 | 0,3 |
| 6. | Умение устно и письменно излагать свои мысли | 0,04 | 5 | 0,2 |
|  | Суммарная оценка | 0,30 |  | 1,5 |
|  | III. Оценка деловых качеств |  |  |  |
| 7. | Инициативность, самостоятельность | 0,15 | 4 | 0,6 |
| 8. | Ответственность | 0,15 | 5 | 0,75 |
| 9. | Умение принимать решение | 0,10 | 5 | 0,6 |
| 10 | Коммуникабельность | 0,05 | 5 | 0,75 |
| 11 | Трудовая дисциплина | 0,05 | 5 | 0,25 |
| 12 | Оперативность | 0,05 | 4 | 0,2 |
|  | Суммарная оценка | 0,55 |  | 3,15 |
|  | IV Оценка личных качеств (Л) |  |  |  |
| 13 | Преданность организации | 0,10 | 5 | 0,5 |
| 14 | Отзывчивость | 0,05 | 5 | 0,25 |
|  | Суммарная оценка | 0,15 |  | 0,75 |

Комплексная оценка К= Р+П+Д+Л 2,00 **10,1**

Таблица: **Оценочная карта специалиста З.Е.В.(повторная)**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Оценочные Факторы | Уд. Вес в общ. наборе фактор. | Оценка в баллах 1,2,3,4,5, | Итоговая оценка гр\*гр4 |
|  | 1. Оценка результатов деятельности (Р) |  |  |  |
| 1. | Объем выполненных работ | 0,30 | 3 | 0,9 |
| 2 | Качество выполненных работ | 0,35 | 4 | 1,4 |
| 3 | Сроки выполнения | 0,35 | 4 | 1,4 |
|  | Суммарная оценка | 1,0 |  | 3,7 |
|  | II. Оценка профессиональных качеств (П) |  |  |  |
| 4. | Компетентность | 0,20 | 4 | 0,8 |
| 5. | Творческая активность | 0,06 | 3 | 0,18 |
| 6. | Умение устно и письменно излагать свои мысли | 0,04 | 3 | 0,12 |
|  | Суммарная оценка | 0,30 |  | 1,1 |
|  | III. Оценка деловых качеств |  |  |  |
| 7. | Инициативность, самостоятельность | 0,15 | 3 | 0,45 |
| 8. | Ответственность | 0,15 | 4 | 0,6 |
| 9. | Умение принимать решение | 0,10 | 3 | 0,3 |
| 10 | Коммуникабельность | 0,05 | 3 | 0,15 |
| 11 | Трудовая дисциплина | 0,05 | 4 | 0,2 |
| 12 | Оперативность | 0,05 | 4 | 0,2 |
|  | Суммарная оценка | 0,55 |  | 1,9 |
|  | IV Оценка личных качеств (Л) |  |  |  |
| 13 | Преданность организации | 0,10 | 4 | 0,4 |
| 14 | Отзывчивость | 0,05 | 4 | 0,2 |
|  | Суммарная оценка | 0,15 |  | 0,5 |

Комплексная оценка К = Р+П+Д+Л 2,00 **7,3**