

**ПОВЫШЕНИЕ СТЕПЕНИ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ ТРУДОМ
КАК НАПРАВЛЕНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ**
**Increasing the degree of job satisfaction as the direction of the personnel policy
of the organization**

Н. А. Александрова, кандидат философских наук, доцент кафедры управления и права
Уральского государственного аграрного университета
(г. Екатеринбург, ул. К. Либкнехта, д. 42)

Рецензент: Л. И. Васильцова, доктор экономических наук, профессор

Аннотация

В последнее десятилетие на многих российских предприятиях утвердилась практика проведения мониторинговых исследований социально-эмоциональной сферы жизнедеятельности организации. В целях совершенствования кадровой политики в данной сфере диагностике и анализу подвергаются степень удовлетворенности персонала трудом, уровень его лояльности к организации, степень вовлеченности работников в дела предприятия. Полученная в ходе подобной оценки информация позволяет менеджменту организации и сотрудникам службы управления персоналом разработать систему мероприятий, которые помогают снизить кадровые риски предприятия, повысить эффективность кадровой политики. В статье анализируются результаты проведенного автором исследования степени удовлетворенности трудом на одном из крупных промышленных предприятий Екатеринбурга. Диагностика проводилась методом анкетного опроса, в ходе которого было опрошено около 1,5 тыс. работников, что составляет примерно 70 % списочного состава организации. Общая удовлетворенность трудом на предприятии составила 83 %, что является довольно высоким показателем. Блоками с максимально высокими показателями удовлетворенности стали режим труда и отдыха, отношения в коллективе, отношения с руководителем. Основными же проблемными блоками опрошенные назвали организацию труда и кадровую политику, в основном в сфере мотивации и стимулирования труда и информированности персонала о делах в компании. По мнению автора, для повышения уровня удовлетворенности трудом необходимо принятие решений именно в данных элементах кадровой политики. Улучшение организации труда предполагает налаживание коммуникаций между подразделениями, улучшение их взаимодействия, формирование системы вертикальных коммуникаций и систем обратной связи. Корректировка существующей кадровой политики должна осуществляться по следующим направлениям: совершенствование системы оплаты труда; улучшение информированности персонала о происходящем в компании посредством привлечения внимания сотрудников к корпоративному сайту и многотиражке; создание у сотрудников ощущения их важности, значимости, незаменимости для организации через формирование бережного отношения к собственному персоналу.

Ключевые слова: кадровая политика, удовлетворенность трудом, факторы, оказывающие влияние на удовлетворенность трудом, потребности и притязания личности, организация труда, система оплаты труда.

Summary

Last decade many Russian enterprises have established the practice of monitoring research of socio-emotional spheres of vital activities of the organization. In order to improve the HR-policy in the sphere of diagnosis and analyzed the degree of satisfaction of the personnel work, the level of his loyalty to the organization, involvement of employees in business enterprises. Obtained during this assessment information allows the organization's management and staff service management staff to develop a system of measures that reduce personnel risks of the enterprise, improve the effectiveness of personnel policy. The article analyzes the results of the author studies the degree of satisfaction of the work on one of the large industrial enterpris-

es of Ekaterinburg. Diagnostics was carried out by questionnaire, in which respondents were about 1.5 thousand workers, representing approximately 70 % of the membership of the organization. Overall job satisfaction at the company was 83 %, which is quite high. Blocks with the highest rates of satisfaction were the mode of work and rest, relationship in the team, relationship with the head. The main challenge on the blocks surveyed called the organization of labor and personnel policy, mainly in the field of motivation and stimulation of labor and the awareness of staff about the Affairs of the company. According to the author, to raise the level of job satisfaction it is necessary to make decisions in these elements of the personnel policy. Better organization of work, involves the establishment of communication between departments, improving their interaction, the formation of a system of vertical communications and systems of inverse-bond. Adjustments existing personnel policy should be implemented in the following areas: improvement of the wage system; improved in the formation of the staff about what is happening in the company by attracting attention of employees to the corporate site and factory newspaper; creation of staff feeling their importance, significance, essential for the organization through the formation of respect for the own staff.

Keywords: HR-policy, job satisfaction, factors that influence on job satisfaction, needs and ambitions of individuals, organization of labor, wage system.

На многих российских предприятиях утвердилась практика оценки уровня удовлетворенности персонала трудом в организации. Более того, работа по повышению уровня удовлетворенности считается одним из важнейших приоритетов кадровой политики, позволяющих повысить степень лояльности, благонадежности и вовлеченности персонала. Регулярная оценка удовлетворенности сотрудников позволяет решить ряд задач:

- выявить сильные и слабые стороны проводимой менеджментом организации кадровой политики и осуществить ее корректировку;
- определить пути повышения производительности труда;
- выявить основные причины недовольства людей и связанные с ними кадровые риски, наметить пути снижения текучести кадров;
- выявить мотивационные предпочтения людей [5].

Полученная в ходе оценки уровня удовлетворенности трудом информация позволяет менеджменту организации и сотрудникам службы управления персоналом разработать систему мероприятий, которые позволяют снизить кадровые риски предприятия.

Удовлетворенность трудом – это совокупность позитивных и негативных чувств и установок, связанных с работой. Удовлетворенность показывает, что работник в целом доволен различными сторонами своей работы в организации – уровнем оплаты труда и способами распределения фонда оплаты труда, организацией, условиями и режимом труда, социально-психологическим климатом коллектива, стилем управления и т. д. [1]. Уровень удовлетворенности трудом может меняться и при постоянных условиях труда. Это связано с изменением уровня притязаний человека [2].

Процесс изменения удовлетворенности трудом можно представить в виде схемы (рис. 1).

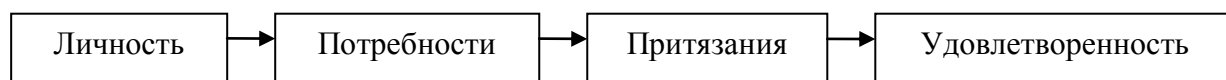


Рис. 1. Процесс изменения уровня удовлетворенности трудом

В процессе изменения личности меняются ее потребности. Это влияет на изменение уровня притязаний личности, т. е. стремлений получить что-либо, удовлетворить возникшие по-

требности. От того, в какой степени человеку удастся реализовать свои стремления, в итоге зависит удовлетворенность трудом.

Тем не менее, полная удовлетворенность трудом расхолаживает человека, и грамотному руководителю следует это учитывать. Избежать отрицательных последствий можно, постоянно предлагая работнику новые задачи, перспективы, «планки» с учетом особенностей конкретной личности, а также развивая личность работника (его кругозор, интересы, потребности и т. д.). На удовлетворенность трудом оказывают влияние две группы факторов [3] (см. табл. 1).

Таблица 1

Группы факторов, оказывающих влияние на удовлетворенность трудом

Внутренние факторы	Внешние факторы
умственные способности	содержание работы
эмоциональная стабильность	оплата труда
способность адаптироваться	возможность продвижения
опыт работы	стиль руководства
мобильность	условия труда
возраст, пол	стиль управления, характерный для менеджмента организации
семейное положение и др.	социально-психологический климат коллектива и т. д.

Для повышения уровня удовлетворенности работой и мотивации сотрудников необходимо рассматривать такие факторы в комплексе, т.е. разрабатывать комплексные системы мотивации труда. Именно с целью выявления уровня удовлетворенности трудом и формированием подходов к разработке комплексной системы мотивации труда персонала на одном из промышленных предприятий Екатеринбурга было проведено подобное исследование [4]. Обследуемая компания является достаточно благополучным предприятием, расположенным в черте г. Екатеринбурга и оснащенным современным оборудованием. На предприятии работает более 2,5 тыс. работников.

Анкетированию подверглись 1448 работников, что составило 69 % от фактической численности персонала; из них ИТР – 549 человек, т.е. 66 % работников данной категории; рабочих – 899 человек, что составляет 71 % от их общей численности. Исследование проводилось методом опроса с помощью стандартных анкет.

Анкеты для ИТР и рабочих были не полностью идентичными, так как в них нашла отражение специфика деятельности этих категорий работников.

Общая удовлетворенность трудом на предприятии составляет 83 %, что является довольно высоким показателем; причем уровень удовлетворенности инженерно-технических работников несколько выше, чем у рабочих – он составляет 85 % и 75 % соответственно. Блоками с максимально высокими показателями удовлетворенности являются режим труда и отдыха, отношения в коллективе, отношения с руководителем; ИТР также дали высокую оценку производственно-бытовым условиям, содержанию работы и лояльности персонала.

Основными же проблемными блоками опрошенные назвали организацию труда и кадровую политику. Низкий уровень организации труда проявляется в наличии авралов и «штурмовщины» в работе, большом объеме нормативной документации, неотлаженном взаимодействии подразделений и неполной взаимозаменяемости сотрудников внутри подразделения. Во всех департаментах и подразделениях показатель удовлетворенности по блоку «кад-

ровая политика» находится либо ниже нормы, либо в зоне кадрового риска. Прежде всего сотрудники отмечают неудовлетворенность уровнем заработной платы, системой оплаты труда, соблюдением трудовых прав, а также состоянием информированности о происходящем на предприятии.

В ходе исследования были замечены различия в оценке существующей кадровой политики в области оплаты труда со стороны инженерно-технических работников и рабочих. Обе категории персонала отмечают отсутствие со стороны администрации заботы об удержании лучших работников и сомневаются в объективности критериев конкурса «Лучший по профессии» и «Лучший сотрудник». Но ИТР в отличие от рабочих выражают высокую степень неудовлетворенности системой обучения и возможностями карьерного роста.

Для повышения уровня удовлетворенности персонала трудом на предприятии, во-первых, необходимо провести корректировку существующей кадровой политики по следующим направлениям:

- совершенствование системы оплаты труда. Считается, что заработная плата каждого сотрудника должна зависеть от индивидуальных результатов деятельности – выполнения плановых показателей. Необходимо создание у сотрудников предприятия ощущение такой зависимости (это отмечает 61 % опрошенных сотрудников). Это может достигаться путем использования расчетных коэффициентов профессионального уровня (Кпу), уровня ответственности (Куо), коэффициентов сложности (Кст), качества (Ккт) и результатов труда (Крт). Важно учитывать характер труда основных категорий работников;

- улучшение информированности персонала о происходящем в компании посредством привлечения внимания сотрудников к корпоративному сайту и многотиражке;

- создание у сотрудников ощущения их важности, значимости, незаменимости для организации через формирование бережного отношения к собственному персоналу. Необходимо принять во внимание факторы, в большей степени способствующие удержанию основных категорий работников, и использовать их для создания дополнительных стимулов. Кроме того, следует пересмотреть критерии конкурсов «Лучший сотрудник» и «Лучший по профессии».

Во-вторых, необходимо улучшение организации труда персонала. Основная задача – налаживание коммуникаций между подразделениями, улучшение их взаимодействия, а также формирование системы вертикальных коммуникаций и систем обратной связи. Основными направлениями деятельности в этом отношении могут быть:

- разработка систем сбора предложений с целью облегчения поступления информации снизу вверх. При этом все работники получают возможность генерировать идеи, касающиеся совершенствования любого аспекта деятельности организации. Один из вариантов системы обратной связи – перемещение людей из одной части организации в другую с целью обсуждения определенных вопросов. Другой вариант системы обратной связи предусматривает создание группы руководителей и рядовых работников, которые встречаются и обсуждают вопросы, представляющие взаимный интерес;

- создание системы электронных внутрикорпоративных коммуникаций;

- развитие системы кружков качества, а также групп самоуправляемых работников, еженедельно встречающихся и обсуждающих поступившие предложения по усовершенствованиям;

- обучение сотрудников для создания более полной взаимозаменяемости внутри подразделений;

— для категории «инженерно-технические работники» особое значение имеет кооперация, так как интеллектуальная деятельность в большей степени требует общих усилий. Объединение работников в группы позволяет максимально использовать творческий потенциал, перед группами ставятся более сложные задачи.

Таким образом, проведенное исследование позволило выявить зоны кадровых рисков предприятия, связанных с неудовлетворенностью персонала рядом значимых факторов производства, и наметить пути повышения показателей удовлетворенности трудом.

Библиографический список

1. Актуальные проблемы управления, экономики, культуры: монография. Екатеринбург : УрГАУ, 2015.

2. *Александрова Н. А., Васильцова Л. А., Фатеева Н. Б.* Основы кадровой политики и кадрового планирования. Екатеринбург : Изд-во УрГАУ, 2014.

3. *Александрова Н. А.* Удовлетворенность трудом как фактор снижения кадровых рисков // Культура, личность, общество в современном мире: методология, опыт эмпирического исследования. Екатеринбург : Изд-во: Уральского государственного университета им. М. Горького, 2010. С. 206–209.

4. *Александрова Н. А., Александров В. А., Бутаков С. В.* Удовлетворенность трудом и мотивационные предпочтения персонала промышленного предприятия // Современное образование в условиях реформирования: инновации и перспективы : I Всерос. науч.-практ. конф. Красноярск : Изд. дом «Новый Енисей», 2010. С. 211–213.

5. *Бармакова Н. Г.* Удовлетворенность персонала – время оценить // Справочник по управлению персоналом. 2009. № 11.

6. *Сёмин А. Н.* Проблемы закрепления молодых специалистов в сельскохозяйственных организациях // Аграрный вестник Урала. 2009. № 6. С. 4–6.

7. *Фатеева Н. Б.* Важный фактор конкурентоспособности персонала // Аграрный вестник Урала. 2012. № 10-2. С. 67–68.

8. *Александрова Н. А.* Организационная культура : учеб. по специальности «Управление персоналом» / под ред. Н. И. Шаталовой. М., 2006.

9. *Фатеева Н. Б., Петрякова С. В., Радионова С. В.* Анализ подготовки квалифицированных кадров для сельскохозяйственных предприятий Свердловской области // Аграрный вестник Урала. 2013. № 10. С. 97–100.